

# **WAAROM BRAINSTORMS NIET WERKEN**

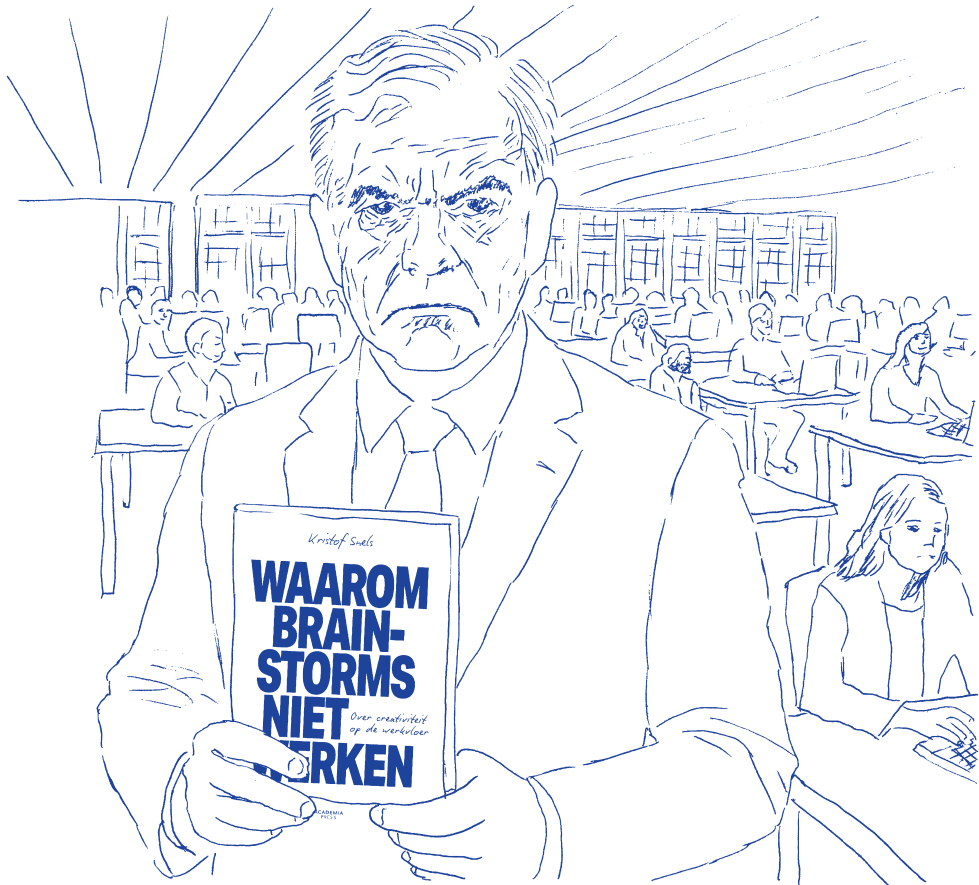


*Kristof Snels*

**WAAROM  
BRAIN-  
STORMS  
NIET** *Over creativiteit  
op de werkvloer*  
**WERKEN**

ACADEMIA  
PRESS

## Wat lezers ervan vonden\*:



*'Eindelijk. Dat zeg ik al jaren. Ik betaal mijn personeel om te werken, niet om tijd te verliezen tijdens zo'n brainstorm ding.'*

Gerard, ex-Managing Director van het voormalige Neotactics Inc.



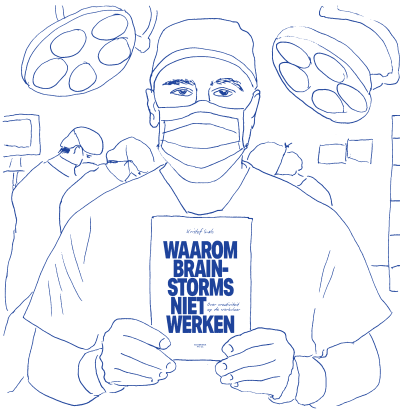
*'Een aanrader.  
Ik zou het zeker lezen als ik  
daar de tijd voor had.'*

Vicky, Communication Director



*'Dit is een must read  
voor iedereen die ... eh ...  
wel iedereen.'*

Dave, freelance grafisch ontwerper die regelmatig opdrachten krijgt van de auteur



*'Door dit boek gaan we  
veel creatiever te werk.'*

Vincent, Neurochirurg



*'Sinds Herman en ik voor  
een creatieve cultuur gaan  
in ons kraam, hebben we  
zeker niet minder verkocht.'*

Herman en ik, marktkramers

# INHOUD

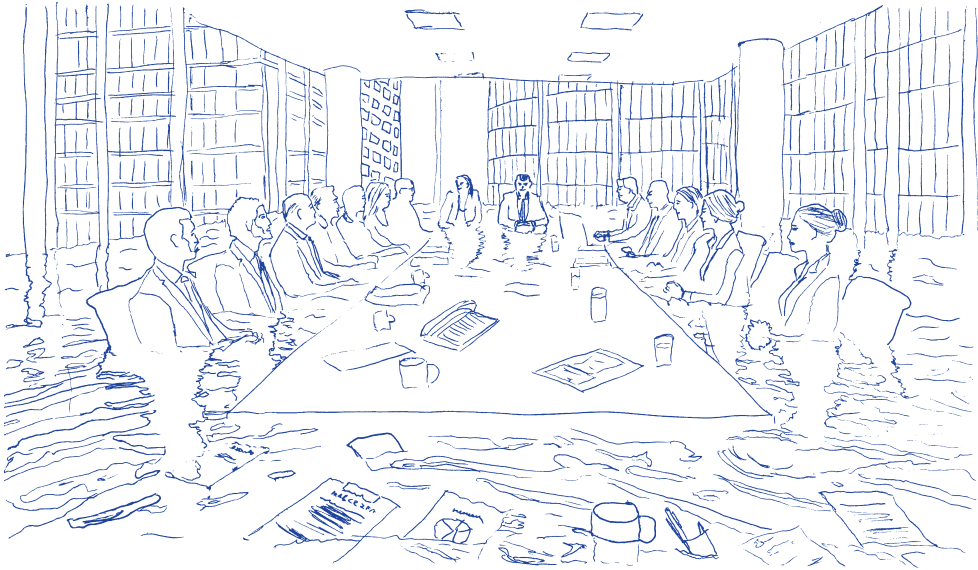
---

<b>INLEIDING</b>	9
<b>DEEL 1 DE CREATIEVE NOODZAAK</b>	15
<b>Creativiteit: Het begrip van duizend-en-een betekenissen</b>	17
Knip- en plakwerk	17
Wat is creativiteit dan wél?	21
<b>Het zit in onze natuur</b>	25
De vier c's	25
Onze verre voorouders deden het ons voor	26
Tijd brengt raad en betere ideeën	30
<b>Toen creativiteit economie werd</b>	33
Omgaan met verandering vraagt om creativiteit	33
Van goddelijke waanzin naar menselijk kunnen	35
Twee mijlpalen uit de creatieve geschiedenis	36
Het spoetnikeffect	38
<b>Creativiteit op het werk, is dat niet enkel voor bedrijven zoals Disney?</b>	45
De magie van de drie kamers	46
De mythe van de creatieve sector	48
Van staal tot houten lepels: creativiteit is overal nodig	49
De creatieve winst	51
De toekomst is creatief	53
<b>DEEL 2 HOE CREËER JE EEN CREATIEVE CULTUUR?</b>	55
<b>De pingpongparadox</b>	57
<b>De acht basiswetten van een creatieve cultuur</b>	61
1. Iedereen mee in het bad	62
2. Het verschil maakt het verschil	62
3. Als je een hoofd hebt, mag je meedenken	63
4. Bedankt om te falen	64
5. Speeltijd is geen pauze	65
6. Niets is onmogelijk	67
7. <i>The good, the bad and the ugly</i>	67
8. Een zware structuur zorgt voor een dunne cultuur	69

<b>Creativiteit in teams</b>	71
Ieder team is anders	71
De drie fundamenten van een sterk, creatief team	75
<b>De kunst van creatief leiderschap</b>	83
Wat ik mezelf had willen vertellen toen ik eraan begon	84
<b>DEEL 3 HOE OVERLEEFT EEN CREATIEF IDEE?</b>	93
<b>Vijftien levensgevaarlijke situaties voor een goed idee</b>	95
1. De concurrentie in je hoofd	97
2. Twijfel en Angst	103
3. De eerste keer	106
4. Een brainstorm	109
5. Een presentatie	117
6. Een beter idee	119
7. Feedback	120
8. Een complex probleem	125
9. Artificieel intelligente ideeën	128
10. De cirkel der meetings	129
11. De <i>tien minuutjes</i> -val	132
12. Overdreven snelheid	144
13. Stilte na het applaus	147
14. Een gebrek aan beperkingen	149
15. De executie	151
<b>Wat is een goed idee?</b>	153
Checklist	155
Valkuilen	157
<b>Het maagdelijke denken</b>	161
<b>CONCLUSIE</b>	165
<b>En nu? Wat doe je morgen?</b>	167
<b>Dankwoord</b>	171
<b>Noten</b>	173



**INLEIDING**



*'Ik vrees dat we hier creatief mee moeten omgaan.'*

In het begin was er niets, en dan was er iets. Een proces dat zich dagelijks duizenden keren afspeelt bij het zoeken naar oplossingen voor grote of alledaagse problemen. Van 'wat gaan we eten?' tot 'wat kunnen we bijdragen aan een betere wereld?'. Dat proces van niets naar iets is een geweldig fenomeen. Het stelt ons in staat om dingen te bedenken en te creëren die nooit eerder bedacht of gecreëerd zijn. Dat fenomeen kun je samenvatten in één woord, een woord met duizend-en-een betekenissen: creativiteit.

Wat een begrip. Het is zo allesomvattend en veelgebruikt dat we waarschijnlijk allemaal aan iets anders denken wanneer het plotseling opduikt. Het is een leeg begrip geworden, of een overvolle doos, het is maar hoe je het bekijkt. En wat betekent het op het werk? Of het nu gaat om omgaan met verandering, ideeën aftoetsen of beoordelen, als je actief bent in een bedrijf of organisatie, als receptionist of als CEO, heb je het woord 'creativiteit' ongetwijfeld al vaak horen vallen.

**Beste mensen, we zullen hier  
creatief mee moeten omgaan.**

Dat is een zin die in de meeste vergaderruimtes weleens valt. Misschien heb je hem zelf al eens uitgesproken. Eigenlijk weet iedereen in de zaal dat dit zelden betekent: ‘we gaan eens open en vrij nadenken en discussiëren over nieuwe en innovatieve ideeën om ons zo goed mogelijk voor te bereiden op de toekomst.’ Of: ‘de oplossing ligt eigenlijk voor de hand, maar we moeten kritisch blijven voor onszelf en altijd op zoek gaan naar minder voor de hand liggende oplossingen die misschien een veel beter resultaat opleveren.’ In 99% van de gevallen betekent deze zin een van de volgende dingen:

‘Beste mensen, we zitten dus stevig in de shit.’

‘Beste mensen, we hebben te weinig budget, maar we moeten het toch doen.’

‘Beste mensen, ik zie geen oplossing meer.’

‘Beste mensen, help!’

Een andere klassieker is: ‘we hebben een creatieve oplossing nodig.’ Daar kun je evenveel betekenissen aan toekennen, maar zelden hebben die echt iets met creativiteit te maken. En dat is jammer. We hebben het woord ‘creativiteit’ vaak tot een noodplan herleid, een laatste redmiddel voor wanneer we vastzitten. Maar misschien is het net een gebrek aan creativiteit dat ervoor heeft gezorgd dat we vast zijn geraakt?

Wat betekent creativiteit nu eigenlijk echt en waarom is het zo belangrijk in bedrijven en organisaties? Hoe ontstaat een creatieve cultuur en hoe zorg je dat innovatieve ideeën een kans maken om te overleven? Dat zijn de vragen waar dit boek graag antwoorden op wil geven.

In deel 1 achterhalen we wat creativiteit eigenlijk is: waar het vandaan komt, wat het betekent en of het iets *van* en *voor* iedereen is. In deel 2 gaan we over naar de praktijk en beschrijf ik de basiswetten van een creatieve cultuur, de voorwaarden die een organisatie nodig heeft om innovatief denken mogelijk te maken. We gaan dieper in op creativiteit in teams en analyseren de kenmerken van creatief leiderschap. Ten slotte, in deel 3, zoomen we verder in en gaat het over het ontstaan van innovatieve ideeën. Ik bespreek vijftien gevaarlijke situaties waarin goede ideeën vaak sneuvelen, en wat je kunt doen om ze meer kans op overleven te geven.

We gaan een paar honderdduizend jaar terug in de tijd om te eindigen met jouw vernieuwende ideeën volgende maandagochtend. Maar geen paniek, het gaat goed vooruit.

**Creativiteit mag nooit een to-do op een lijstje zijn. Ze wordt best een natuurlijk onderdeel van alle to-do's op alle lijstjes.**

Het doel is om jou te inspireren, om creativiteit op het werk ernstig te nemen en concrete tips mee te geven waar je mee aan de slag kunt. Want een omgeving waarin creativiteit kan floreren, heeft weinig te maken met een pingpongtafel op de werkvloer. Zelfs met duizend post-its en een gloednieuwe flipchart is de kans groot dat die brainstorm niets oplevert. En een ondoordachte feedback kan ervoor zorgen dat iedereen zijn ideeën voortaan liever in de *schuif* laat liggen. Met andere woorden: het vraagt werk om het te laten werken. Toch mag dat je zeker niet tegenhouden, want als het werkt, levert het ook heel wat op. Creativiteit vraagt niet ‘meer vergaderingen’, maar ‘meer ruimte’. Om te luisteren, te proberen, te falen en opnieuw te beginnen.

Het gaat over een onzichtbare organisatie binnen de organisatie. De uitnodiging om buiten de lijntjes te denken moet permanent zijn. Niet alleen tijdens een aperitiefmomentje op vrijdagmiddag. Creativiteit mag nooit een to-do op een lijstje zijn. Ze wordt best een natuurlijk onderdeel van alle to-do's op alle lijstjes.

Creativiteit stimuleren kan namelijk voor heel wat winst zorgen. Het is een basisingrediënt om succesvol te worden en, minstens even belangrijk, succesvol te blijven. Het helpt organisaties sterker, flexibeler en aantrekkelijker te worden.

Neem bijvoorbeeld het begrip dat de laatste decennia niet weg te denken is: verandering. Het woord heeft zichzelf zelfs opgewerkt tot een industrie op zich. Je hebt changemanagers, changetrajectbegeleiders, changeconsultants, change-architecten en changebedrijfsfilosofen. Allemaal willen ze een stuk van die lucratieve changetaart. En die taart is eindeloos, want over één ding is iedereen het eens: de verandering komt steeds sneller, is permanent en overal.

### **Misschien zoeken we te krampachtig? Of durven we minder risico's te nemen?**

Het is natuurlijk niet altijd makkelijk om daarmee om te gaan. Maar naast externe change-specialisten helpt vooral een open, creatieve bedrijfscultuur. Nieuwe problemen vragen om nieuwe oplossingen en een andere manier van werken vraagt om aanpassingsvermogen. Verandering vraagt vernieuwing. Vernieuwing betekent loslaten en creatieve oplossingen bedenken voor hoe je het best omgaat met de nieuwe realiteit.

Een belangrijk deel van die realiteit is vandaag artificiële intelligentie. Technologie die altijd maar beter wordt en die veel taken sneller, goedkoper en efficiënter uitvoert dan wij, onvoorspelbare en feilbare mensen. Het goede nieuws is dat diezelfde technologie ruimte creëert: tijd voor mensen om het verschil te maken waar ze dat het beste kunnen. Met nieuwe ideeën. Ideeën om dingen anders te doen, te verbeteren of in een ander perspectief te plaatsen. Hoe snel de uitvoering ook gebeurt dankzij AI, het idee bepaalt nog altijd het succes.

En toch hebben ideeën het niet makkelijk vandaag. Hoe meer we ze nodig hebben om met de technologische vooruitgang of verandering om te gaan, hoe moeilijker ze het lijken te hebben. Misschien zoeken we te krampachtig? Of durven we minder risico's te nemen? Gelukkig is het niet allemaal kommer en kwel: er zijn manieren om meer goede ideeën op de keuken- en de vergadertafel te krijgen. En om ze wat langer in leven te houden.

Naast beter omgaan met verandering is er nog een reden waarom creativiteit in organisaties belangrijk is. Mensen zijn gemotiveerder en gelukkiger op de werkvloer. Het gevoel dat je deel uitmaakt van een organisatie waarin jouw mening telt en jouw ideeën welkom zijn, maakt het verschil tussen ergens werken en ergens aan meewerken. In het laatste geval voel je je gewaardeerd. Talent aantrekken en behouden, een team dat samen bergen verzet, een creatieve cultuur maakt dat mogelijk.

‘Creativiteit kan de wereld redden’: het klinkt misschien wat overdreven, maar ik ben er alvast van overtuigd. Misschien is het werk nog lang niet klaar, maar zonder creativiteit waren we er niet eens meer geweest. We zijn niet de grootste of sterkste soort, maar wel zeer vindingrijk. En om met bijna acht miljard mensen samen te leven, hebben we elke dag opnieuw ontzettend veel creatieve oplossingen nodig.

We gaan vandaag de wereld niet redden, al houd ik je niet tegen. Maar wat als we alvast beginnen met creativiteit écht een wezenlijk onderdeel te maken van onze dagelijkse bezigheden, van onze organisaties, van onze instellingen? Dan helpen we misschien wel onszelf en de mensen om ons heen, om nog meer uit zichzelf en uit elkaar te halen.

Ik dank je alvast om dit boek vast te nemen en wens je vele goede ideeën toe, tijdens de werkweek én in het weekend.



**1.**

**DE  
CREATIEVE  
NOODZAAK**



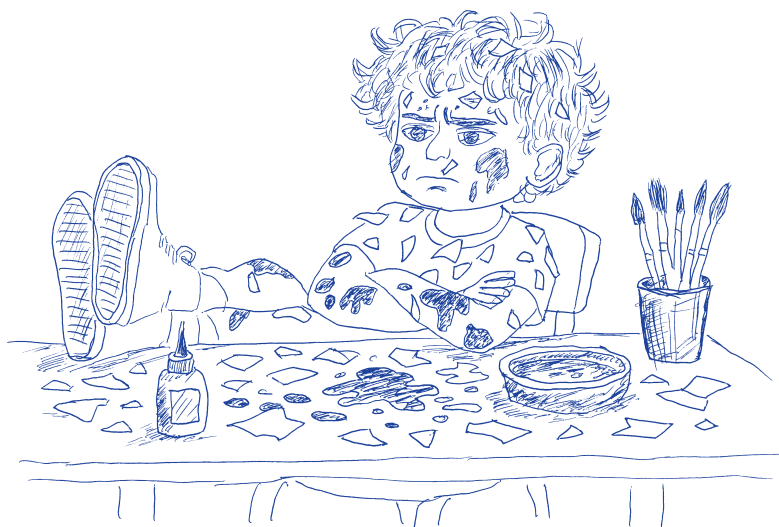
# CREATIVITEIT: HET BEGRIP VAN DUIZEND-EN-EEN BETEKENISSEN

---

## Knip- en plakwerk

Als kind kreeg ik jeuk als in de lagere school het creatieve uurtje was aangebroken. Dat betekende steevast iets met crêpepapier, een pot lijm en vingerverf. Ik had nooit iets met die lessen. Het betekende gegarandeerd gesukkel en gedoe en ik begreep niet hoe sommige van mijn klasgenoten daarnaar uitkeken. Het resultaat zag er niet uit en iedereen hing vol zelfgemaakte snippers van weet ik wat.

Toen wist ik het al zeker, ik ging later nooit iets creatiefs doen. Zodra ik van die school was, zou ik mijn schaar en plakkaatverfdoos voorgoed aan de haak hangen. Profvoetballer, dat was een veel betere keuze.

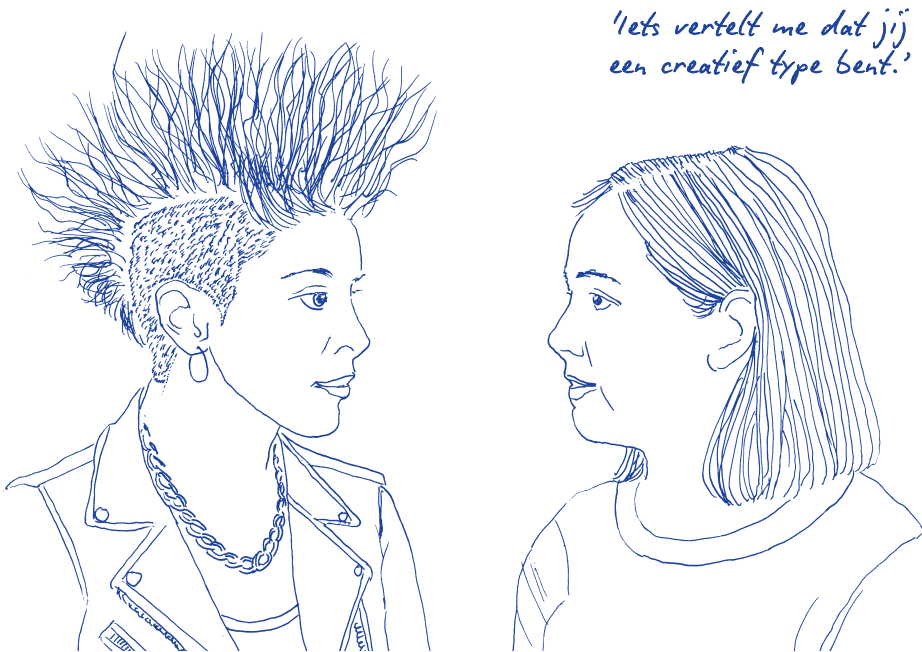


*'Ik zweer het, de volgende die over papier-maché begint,  
krijgt vingerverf in zijn brooddoos.'*

In het middelbaar ging het verder met plastische opvoeding. Dat was in essentie hetzelfde als het creatieve uurtje, maar de activiteit kreeg een naam die het pedagogisch wat meer gewicht gaf. Het macramé-gevecht werd ingeruild voor een zeer riskante onderneming met Chinese inkt. Het ging niet zozeer om iets bijzonders op je blad te krijgen, nee, de kunst bestond er vooral in om zeker geen vlekken te maken — want als dat gebeurde kon je je werkje meteen in de prullenmand mikken en begon de lijdensweg opnieuw tot er ooit een vlekkeloos resultaat tevoorschijn kwam. Creativiteit mag zolang het netjes is en iedereen zowat hetzelfde op papier zet.

Zo, dat lucht op. Maar laat ik mijn persoonlijke trauma vooral niet veralgemenen. Jij deed het misschien graag, en daar is niets mis mee. Het punt is dat ik en ongetwijfeld meerdere kinderen op jonge leeftijd een afkeer kregen van creativiteit omdat het te eng wordt bekeken. Knutselen is gewoon mijn ding niet, maar creativiteit gaat natuurlijk over zoveel meer. Misschien zelfs over meer dan waar het begrip oorspronkelijk voor stond.

Later ontdekte ik dat het woord nog vele andere ladingen dekt. Een klassieker hiervan is het bedenkelijke compliment. Als commentaar op een vreemd kapsel, een extravagante outfit of een onverwachte kleur op de muren van je woonkamer. 'Amai, dat is wel creatief.' Of 'Jij bent een creatief type, dat zie je zo.' Het komt over als een compliment. Het wordt ook op die toon gezegd. Vaak met een goedkeurende glimlach en bevestigende knik.



Dit compliment wordt trouwens ook weleens gebruikt in een professionele omgeving. ‘Laat me beginnen met te zeggen dat jullie voorstel heel creatief is.’ Dan weet je dat het niet goed zit. Het is de voorbode van een zachte moord. Een positief, kalmerend compliment om de creatieve zielen al even te verdoven voor de doodsteek volgt: ‘Maar ik vrees dat het een brug te ver is op dit moment.’ ‘Heel creatief’ betekent hier vaak ‘Wat is dit in hemelsnaam? Zijn jullie gek geworden? Hier begrijpt niemand nog wat van.’ Dus ook hier kan het bedenkelijke compliment een handige uitweg zijn.

Is er een eenduidige definitie voor een begrip dat zoveel uiteenlopende vormen kan aannemen, zoals creatief boekhouden, creatief met kurk of creatief genie? Eigenlijk niet. Het woord wordt op zoveel manieren gebruikt dat het evenveel betekenissen heeft. Het is een soort van behangwoord geworden, iets waar niemand nog van opkijkt of iets bij denkt. Hoe is het zover kunnen komen?

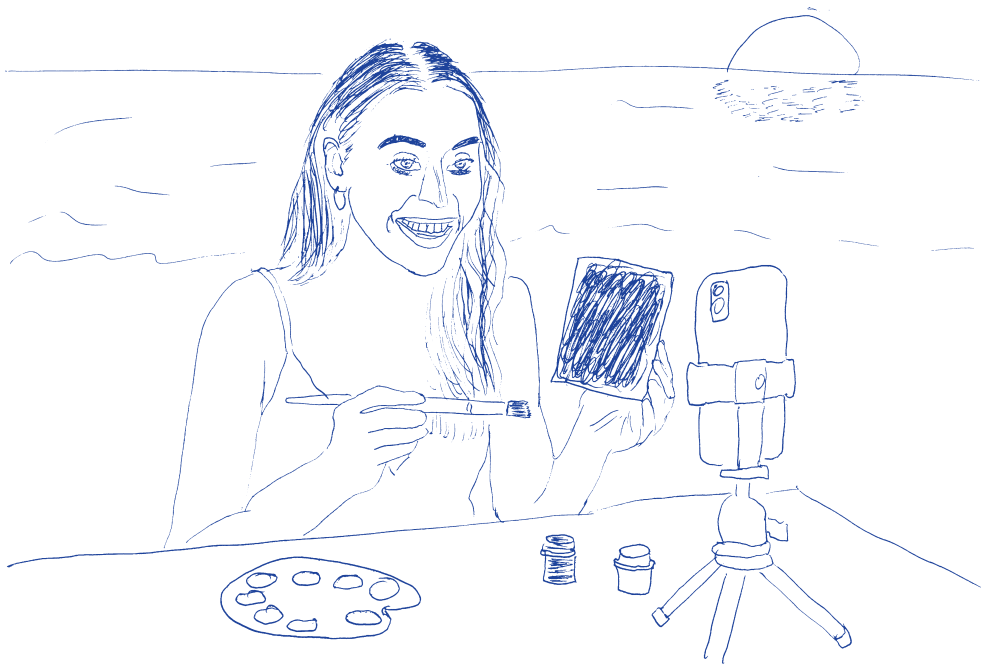
Het was een van de eerste modewoorden, al sinds het begrip zijn intrede deed zo’n honderd jaar geleden, maar wel eentje dat tijdloos blijkt, want nog steeds wordt het graag en veel gebruikt. Daar zijn verschillende redenen voor. Een van de eerste was ongetwijfeld dat grote kunstenaars en vernieuwende denkers geassocieerd worden met creativiteit. Het spreekt voor zich dat velen daar graag tegen aanleunen in de hoop dat het hun verhaal, idee, werk of hun persoonlijkheid net dat tikkeltje meer zal geven. Wie wil er nu niet vereenzelvigd worden met een combinatie van intelligentie en verbeelding, met een zweem van talent?

**Creativiteit is een graag gebruikt begrip op verschillende momenten en in verschillende disciplines.**

Halverwege vorige eeuw ging het niet meer alleen over creativiteit met de grote C, over grote kunst en de genieën die de wereld veranderen, en werd het begrip ook toepasbaar op gewone stervelingen. Sinds de jaren 1950 kregen namelijk ook de wetenschappen interesse in het begrip en werd het veel breder bekeken. Het begon met psychologische studies en breidde zich stelselmatig uit naar andere disciplines zoals sociologie, cognitieve wetenschap, neurologie, onderwijs en economie. Het zijn allemaal verschillende invalshoeken die het begrip helpen verklaren en de impact ervan in kaart proberen te brengen. Het onderzoek is nog lang niet klaar, dus het blijft voorlopig een stukje mysterieus. Ook dat maakt het begrip zo aantrekkelijk. Het geeft je een mysterieuze flair; gekruid met wat onvoorspelbaarheid en opwindning.

Daarnaast is het ook nog steeds een graag gebruikt begrip in de zelfzorgindustrie en krijgt het een voornamende plaats in de woordenschat van menig influencer. Iedereen moet zijn creatieve kant ontplooiën, dat is goed voor je, zo wordt beweerd. En de influencer geeft graag het goede voorbeeld – soms zelfs vanaf een schommel op een fotogenieke, tropische bestemming. Ik zal dat zeker niet tegenspreken. Of het nu in je persoonlijke of professionele leven is, het gevoel iets nieuws gecreëerd of bedacht te hebben geeft een positieve boost. Je hersenen belonen dat met een shotje dopamine, ook wel het gelukshormoon genoemd. Maar dat doet het geluid van een nieuw berichtje of eindeloze stroom aan video's op TikTok ook. Dus daarvoor alleen hoef je niet aan het pottenbakken te slaan.

Creativiteit is een graag gebruikt begrip op verschillende momenten en in verschillende disciplines. In de meeste gevallen gaat het over kunst of een ambacht, over schrijven, musiceren enzovoort. En dat is een te enge kijk op creativiteit. Deze romantische blik van de creatieveling die een beetje anders is dan de anderen en die ergens in een rommelig atelier grootse dingen aan het scheppen is, is ongetwijfeld ook creatief, maar slechts een klein onderdeelje van het begrip creativiteit. En het heeft weinig te maken met de creativiteit waar we op deze pagina's over spreken.



*'s Avonds maak ik graag verbinding met mijn creativiteit. En jullie?'*

## Wat is creativiteit dan wél?

Het gaat in dit boek over **creatief denken**, over frisse nieuwe ideeën op tafel krijgen én zorgen dat die ideeën alle kansen krijgen.

Een mogelijkheid is om creativiteit te bekijken als een oplossing die statistisch gezien minder voor de hand ligt. Een andere is dat ze steeds een vernieuwend, onbekend element moet bevatten. Beide zijn natuurlijk juist. Letterlijk betekent het ‘scheppend vermogen’, afgeleid van het Latijnse *creatio*, en zo staat het nog steeds omschreven in Van Dale. Klinkt wel wat oubollig, een scheppend vermogen.<sup>1</sup>

Wikipedia omschrijft het zo: *Creativiteit wordt in de verschillende wetenschappen nogal verschillend geïnterpreteerd, maar wijst in het algemeen naar een vermogen om iets nieuws te scheppen. Een persoon of een groep toont creativiteit wanneer een nieuw concept of object wordt gemaakt, of wanneer een originele oplossing voor een probleem wordt gevonden.*<sup>2</sup>

Bovenstaande definities zijn nog te ouderwets, te omslachtig en niet scherp genoeg. Gelukkig biedt de wetenschappelijke interesse van de laatste decennia meerdere opties waaruit gekozen kan worden. Met één definitie, die uit de psychologie komt, kunnen we duidelijk aan de slag: **‘Creativiteit is het vermogen om ideeën te produceren die zowel nieuw als bruikbaar zijn.’**<sup>3</sup>

Sternberg en Lubart, beiden gerenommeerde psychologen, definiëren creativiteit als een combinatie van nieuwe en bruikbare ideeën. Volgens hen is het dus essentieel om originaliteit en bruikbaarheid te combineren als je daadwerkelijk het verschil wilt maken. Vernieuwende ideeën moeten iets opleveren, een doelstelling bereiken, een probleem oplossen.

**Creatief denken zou een basisvaardigheid horen te zijn die wordt aangeleerd vanaf jonge leeftijd.**

Zo. Nu het duidelijk is over welke creativiteit we het hier hebben, nu we het begrip een welbepaalde betekenis hebben gegeven, verdient het wat meer glans. We schudden alle foutieve en opportunistische manieren waarop het gebezigd wordt van ons af en focussen op de kern van de zaak. Tenminste, van onze zaak, die ons hier samenbrengt op deze pagina’s, namelijk:

ideeën realiseren die vernieuwend zijn en waar je iets mee kunt. Dat is iets waar ieder van ons wel af en toe behoefte aan heeft, niet? Als bedrijf, organisatie of vereniging, maar ook als mens in je persoonlijke leven.

In deze betekenis hebben we er niet alleen af en toe behoefte aan, het is zelfs noodzakelijk. Om te leven en te overleven, om te evolueren en te floreren. Als we echt geloven dat creativiteit een belangrijke brandstof is voor onze samenleving, is het natuurlijk aangewezen om het van jongs af aan te stimuleren en vertrouwd te maken. En daar is nog werk aan de winkel. Misschien gaat het vandaag al verder dan vingerverf en snippers, maar het is nog geen speerpunt in het onderwijs. Creatief denken zou een basisvaardigheid horen te zijn die wordt aangeleerd vanaf jonge leeftijd. Het wordt in onze scholen nog te vaak geassocieerd met knutselpraktijken of met plastische kunsten. Een apart vak als pauze tussen de ‘echte’ vakken.

Als je ziet hoe alle jobs steeds sneller evolueren of verdwijnen door nieuwe technologie is de toekomst in handen van diegenen die zich kunnen aanpassen, die kunnen loslaten en nieuwe, niet-bewandelde paden op durven te gaan. Dat vraagt natuurlijk de vaardigheid om te kunnen innoveren, om jezelf en je plaats in de wereld opnieuw te ontdekken in een steeds veranderende context. Wij moeten het vandaag al veel meer doen dan onze ouders, en voor onze kinderen zal het een permanente bezigheid zijn. De creativiteit die ze hebben op jonge leeftijd kunnen we maar beter stimuleren. Of op zijn minst zorgen dat ze behouden blijft.

In het huidige schoolsysteem leren kinderen hun creatieve vaardigheden af volgens Ken Robinson, professor in de kunsteducatie en bevlogen voorvechter van creativiteit in het onderwijs. Dat vertelde hij twintig jaar geleden al in een van de meest bekeken TED Talks ooit. Hij zet creativiteit op hetzelfde niveau als geletterdheid en het is volgens hem de enige manier om kinderen voor te bereiden op een onvoorspelbare toekomst.<sup>4</sup>

In ieder geval, ik wil de lezers die geen fan waren van het creatieve uurtje in de lagere school alvast geruststellen. Ook jij hebt creatieve mogelijkheden. Net als diegenen die denken dat creativiteit alles te maken heeft met aanleg of talent. Als je toch nog, net zoals velen, twijfelt over de vraag ‘is creativiteit iets dat je hebt of niet?’, heb ik alvast geruststellend nieuws. We hebben het allemaal.



*'BAAAH...F\*\*\*... Wie is er aan mijn brooddoos geweest?'*



# HET ZIT IN ONZE NATUUR

---

## De vier c's

Het goede nieuws is dat creativiteit in onze genen zit. Dus jawel, ook in die van jou. Maar ik heb ook minder goed nieuws. Het gaat hier over alledaagse creativiteit: de creativiteit die je in je persoonlijke leven en op het werk gebruikt, vaak zonder erbij stil te staan. Nu ja, alledaags is misschien wat kort door de bocht. De term wordt gebruikt sinds de jaren 1970, omdat in die periode de overtuiging groeide dat creativiteit iets is wat iedereen in zich heeft, ook mensen die op het eerste gezicht niets echt creatiefs verwezenlijken.

Psychologen James Kaufman en Ronald Beghetto nuanceerden dat in 2009 met hun onder-tussen vaak gebruikte onderverdeling volgens impact op de wereld.<sup>5</sup> Ze delen creativiteit op in 4 niveaus, van mini c tot grote C:

- **Mini c:** Hier geldt de nieuwigheid en de impact enkel voor het individu zelf. Bijvoorbeeld tijdens het leren van een nieuwe vaardigheid zoals tapdansen, of een baby die eindelijk doorheeft dat een blokje dat van de tafel valt niet voorgoed van de aardbol is verdwenen.
- **Kleine c:** Dit gaat al iets verder. Het heeft ook een impact voor enkele andere personen. Je besluit je woonkamer te herinrichten. Je huisgenoten genieten mee van de nieuwe sfeer die de woonkamer uitstraalt of voelen zich misschien wat onwennig in de nieuwe sofa en door het aanwezige design van het nieuwe behang. Er is in ieder geval een impact. Ook voor vrienden die langskomen. Misschien zeg iemand wel 'Hmm, creatief zeg.'
- **Pro-c:** Creativiteit die een impact heeft in een bepaalde sector of vakgebied en erkenning van collega's krijgt en sectorgenoten. Een innovatief idee om het productieproces duurzamer en goedkoper te laten gebeuren, een nieuwe manier om je doelgroep te bereiken, een vernieuwend gerecht dat indruk maakt bij gasten en collega-chefs.
- **Grote C:** Een innovatie die de bedenker/maker een plaats in de geschiedenisboeken geeft. In deze context, en voor sommigen, is het woord geniaal voor een keertje wél geoorloofd, in tegenstelling tot de vele andere keren. Belangrijke uitvindingen, beroemde kunstwerken en visionaire denkers en doeners: Edison, Einstein, Picasso, Kahlo, Curie, maar ook Ford, Jobs en Musk. Ze hebben hun plaatsje in geschiedenisboeken verdiend.

Het minder goede nieuws is dat de kans klein is dat ook jij de geschiedenisboeken haalt met je creatieve inspanningen. De 'grote C-creativiteit' komt voor bij twee op de 1 miljoen mensen. De kans dat jouw geniale idee een impact op de hele wereld zal hebben, is dus 0,0002%. En natuurlijk, jij bent misschien een van die twee, maar ik richt me hier toch vooral op de 999.998 anderen. Het is in die andere categorieën dat het verschil wordt gemaakt in het dagelijks leven, in bedrijven en in organisaties. Hier ontstaat de creativiteit die ons leven rijker maakt, die zorgt dat we ons kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden en die ons samen vooruithelpt.

## Onze verre voorouders deden het ons voor



Ook als we creativiteit voor de geschiedenisboeken achterwege laten, wordt er toch nog vaak een opsplitsing gemaakt tussen creatieve en niet-creatieve mensen. Dat is waarschijnlijk een overblijfsel van de eerste associaties met creativiteit, die met kunstenaars en excentrieke wetenschappers.

Hoe dan ook, het is een denkbeeldige scheidingslijn. Creativiteit is namelijk iets wat in onze menselijke natuur zit. Ideeën die nieuw en bruikbaar zijn, hebben ervoor gezorgd dat we het hier, tot nader order, voor het zeggen hebben. Toegegeven, hier en daar hebben we wat geluk gehad. Ons verregaande talent om ons aan te passen aan nieuwe omstandigheden hebben we te danken aan ons vermogen om creatief na te denken. Onze verre voorouders hadden nog nooit van creativiteit gehoord. Ook niet van nadenken. Maar ze hebben wel straffe dingen verwezenlijkt.

Jij en ik hebben onze dagelijkse bezorgdheden en obstakels die we moeten overwinnen, maar het feit dat we hier allebei rondlopen hebben we te danken aan de creativiteit van onze verre voorouders. De kansen waren op zijn zachtst gezegd niet in hun voordeel. Wij kunnen vandaag een wandeling in het park maken, er was ooit een periode waarin dat minder spannend was. Op onze planeet liepen toen aardig wat roofdieren die tien keer groter waren dan onze voorouders, met gigantische messen als tanden, reusachtige klauwen en met een enorme kracht en snelheid. De voornaamste bezigheid van deze dieren was het jagen op alles wat kleiner of zwakker was. Onze voorouders stonden dus erg vaak op het menu. En toch hebben ze het overleefd. Hoe? Dankzij hun zin voor creativiteit. Ze bedachten jachttechnieken, ontwierpen primitieve wapens en communiceerden meer geavanceerd dan om het even welk andere soort op dat moment.

**Toch maakte niemand in de prehistorie het onderscheid tussen creatieve primaten en niet-creatieve primaten.**

Creativiteit is een fundamenteel aspect van de menselijke natuur, een eigenschap die ons heeft geholpen om steeds opnieuw oplossingen te vinden voor complexe problemen en om vooruitgang te boeken. Oké, ze hadden niet altijd een strakke deadline en soms duurde het enkele duizenden tot honderdduizenden jaren vooraleer ze hun nieuwe ideeën konden toepassen, maar ze hebben het toch maar klaargespeeld.

Antropoloog Joseph Henrich beschrijft in *The Secret Of Our Succes* hoe menselijke vooruitgang vooral voortkomt uit kleine, creatieve aanpassingen die zich opstapelen over generaties. Geen grote sprongen, maar veel kleine stappen. Iemand bedenkt een betere manier om beschutting te bouwen. Iemand anders past een jachttechniek lichtjes aan. Weer iemand anders vindt een nieuwe manier om kennis vast te houden of door te geven. Elk idee op zich lijkt misschien banaal, maar samen maken ze het verschil tussen overleven en verdwijnen.<sup>6</sup>

De menselijke soort is van nature creatief, ook volgens Mark Turner, gerenommeerd cognitief wetenschapper. In *The Origin Of Ideas* stelt hij dat creativiteit geen uitzonderlijk talent is, maar de basis van hoe we denken. We combineren voortdurend ideeën, ervaringen en beelden tot nieuwe betekenissen. Het is precies dat vermogen om te mengen, te verbinden en te verbeelden dat ons in staat stelt nieuwe manieren te vinden om met de wereld om te gaan.<sup>7</sup>

Onze uitzonderlijke vaardigheid om ons aan te passen aan veranderende omstandigheden is dus rechtstreeks verbonden met ons vermogen om creatief na te denken. Of het nu ging om beschutting bouwen in barre omstandigheden, alternatieven vinden voor schaars voedsel, of nieuwe manieren van communiceren ontwikkelen, zoals grotschilderingen, telkens weer bleek creativiteit de sleutel tot vooruitgang.

Toch maakte niemand in de prehistorie het onderscheid tussen creatieve primaten en niet-creatieve primaten. Niemand organiseerde toen een brainstorm met als titel: 'Eten of gegeten worden, wat zijn de mogelijkheden?' Creatief handelen hoorde gewoon bij overleven. Het zit dus in onze natuur, ook al is dat vermogen vandaag wat ondergesneeuwd door onze hedendaagse manier van leven.

Creativiteit lijkt op het eerste gezicht minder noodzakelijk dan vroeger: we hoeven geen roofdieren meer te slim af te zijn. Maar de wereld is er niet eenvoudiger op geworden. De complexiteit van onze samenleving vraagt nog steeds om evenveel creativiteit, zij het op andere domeinen. Dat geldt ook voor ons professionele leven. Alles verandert sneller dan ooit. In plaats van te overleven in de natuur, proberen we nu overeind te blijven in een snel veranderende wereld van technologie, economie en voortdurende prikkels. De vraag is dus: hoe zorgen we ervoor dat onze natuurlijke creativiteit voldoende ruimte krijgt?

'Maar... eh... weet je...  
ergens diep vanbinnen  
ben jij evengoed  
een creatief type.'



## Tijd brengt raad en betere ideeën

Want dat is een van de fundamenteën van creativiteit: tijd krijgen, tijd nemen, tijd geven. Niet eenvoudig in deze periode, waarin tijd het nieuwe goud is. Iedereen heeft er te weinig van, niemand wil het zomaar verspillen en er zijn honderden zaken die je aandacht vragen. Helaas kunnen we het niet bijmaken. Gelukkig kunnen we het wél vrijmaken. Al is dat makkelijker gezegd dan gedaan. Tijd is een belangrijke munt en zal nog veel belangrijker worden.

Om het belang van tijd in onze ontwikkeling als creatieve wezens te illustreren, gaan we even terug naar een iets recenter verleden, zo'n 350.000 à 400.000 jaar geleden. Rond die periode kwam onze creativiteit in een stroomversnelling door een nieuwe vaardigheid die we hadden geleerd: de mens leerde vuur maken en bewaren.<sup>8</sup>

Het is een van de grootste doorbraken ooit. Vandaag zouden we het ontwrichtend of disruptief noemen. Het vuur leren beheersen en gebruiken is een 'grote C-verwezenlijking', eentje voor de geschiedenisboeken. Toevalligheden en geluk speelden ongetwijfeld mee, maar dat is ook vandaag meestal zo bij creatieve vondsten. Wanneer het eerste vuurtje exact werd aangestoken, weten we niet. Waarschijnlijk is het per ongeluk ontdekt, bijvoorbeeld toen een bliksemschicht een droge bosgrond deed ontbranden. Hoe dan ook, het vermogen van de homo sapiens om dit natuurverschijnsel naar zijn hand te zetten, getuigt van een verregaand aanpassingsvermogen. Het vuur zorgde voor warmte en licht, en voor bescherming tegen roofdieren.

**Voldoende tijd en een nieuw dieet brachten onze creativiteit in een stroomversnelling.**

Vanaf dat moment stopte het leven niet als de zon onderging. Er was licht in de duisternis, en dus ook meer tijd om dingen te doen, om te experimenteren en om zich gewoonweg wat te amuseren. Ongetwijfeld zijn toen de eerste grappenmakers opgedoken. Met visuele humor wel te verstaan, taal kwam natuurlijk pas veel later.

Een ander gevolg hiervan was dat dankzij het vuur er ook een revolutie in de primitieve keuken kwam: bereid voedsel. De eerste chefs brachten de geschiedenis van onze soort in een stroomversnelling. Doordat ze het voedsel konden koken, werd het beter verteerbaar en bleef het langer houdbaar. Daardoor kwam er meer tijd vrij, tijd om te experimenteren. Bovendien is bereid voedsel veel zachter, waardoor onze kaken verkleinden. Zo kwam er letterlijk plaats

vrij in ons hoofd en begonnen onze hersenen uit te breiden en te evolueren naar de grootte van vandaag.<sup>9</sup>

Voldoende tijd en een nieuw dieet brachten onze creativiteit in een stroomversnelling. Die zin voor creativiteit heeft ons allemaal tot hier gebracht en kan er evengoed voor zorgen dat we verder komen. ‘Kan’, want het mag dan wel in onze natuur zitten, het komt vandaag de dag iets minder natuurlijk.



# TOEN CREATIVITEIT ECONOMIE WERD

---

## Omgaan met verandering vraagt om creativiteit

Innovatieve ideeën liggen aan de basis van vooruitgang, en diezelfde vooruitgang wakkert telkens opnieuw creatief denken aan. Dat was zo toen we het vuur leerden beheersen, toen we boeken leerden drukken, en dat is vandaag zo met de integratie van AI, en dat in alle facetten van ons leven. Elke grote sprong zorgt voor een breuk met het vertrouwde, omdat de oude manier plots niet meer volstaat. Deze veranderingen zijn dus van alle tijden. Alleen is het tempo wat anders: wat ooit duizenden jaren duurde, gebeurt nu in enkele maanden, zo lijkt het. De nieuwigheden volgen zich vandaag razendsnel op.

**Wat ooit duizenden jaren duurde, gebeurt nu in enkele maanden.**

De geschiedenis zit vol voorbeelden. Toen de fotografie werd uitgevonden, bijvoorbeeld, moesten schilders zichzelf heruitvinden. De werkelijkheid vastleggen kon nu plots veel nauwkeuriger met een camera. Zo ontstonden nieuwe stromingen, van het realisme tot de abstracte kunst, waarin niet langer de weergave van de realiteit, maar de persoonlijke blik van de maker centraal stond.

Een eeuw later herhaalde dat patroon zich met de digitale fotografie. De hele foto-industrie moest zich aanpassen, en wie dat niet deed, verdween. Het bekendste slachtoffer is Kodak, jarenlang marktleider van fotogevoelig materiaal. Ze zagen de digitale fotografie te lang als een nicheproduct voor een kleine doelgroep, en verloren zo hun voorsprong. Het bedrijf veranderde het geweer pas van schouder toen het te laat was. Andere bedrijven, die de nieuwe technologie wél omarmden, namen de leiding over.

Vandaag herhaalt de geschiedenis zich opnieuw. Smartphones en AI zetten het beeld nog maar eens op zijn kop. Vandaag kun je in twee seconden een foto laten genereren zonder camera, lens of film. Opnieuw een orkaan die de fotografiewereld grondig door elkaar schudt. Elke revolutie duwt de oude vanzelf opzij.

De veranderingen volgen elkaar steeds sneller op en zijn moeilijk te negeren. Je kunt ze niet tegenhouden. Dan kun je maar beter op zoek gaan naar de nieuwe mogelijkheden, want die zijn er altijd. Omgaan met verandering verloopt meestal volgens de bekende drie fases.<sup>10</sup>



### 1. Ontkenning

De eerste is ontkenning. Dat is de fase waarin mensen lacherig doen over de opkomende vernieuwing of ze gewoon straal negeren. Als je te lang in deze fase blijft hangen, bestaat het gevaar dat je te veel achterstand oploopt, zoals Kodak.

### 2. Vechten

De tweede fase is de vechtfase. Je laat de vernieuwing niet toe en begint een strijd om ze tegen te houden. Een voorbeeld is onze Europese auto-industrie die elektrificatie klein probeerde te houden door pas heel laat met elektrische modellen op de markt te komen. Die zagen er dan ook nog eens belachelijk uit: rare autootjes, waar niemand in gezien wil worden. Toen ze doorhadden dat het menens was, was de achterstand op de Amerikaanse en Aziatische markt al ontzettend groot, met zware herstructureeringen bij Europese autobouwers tot gevolg.



### 3. Omarmen

De derde fase is het omarmen van de verandering en op zoek gaan naar de mogelijkheden. Het is een kwestie van aanvaarden dat de oude manier niet meer werkt en je aanpassen aan de nieuwe situatie. Daar zijn natuurlijk frisse, creatieve ideeën voor nodig.

## Van goddelijke waanzin naar menselijk kunnen

Creativiteit als onderdeel van het dagelijks leven is pas iets uit de recente geschiedenis. Het is heel lang iets geweest dat niet geassocieerd werd met menselijk kunnen, maar met iets onmenselijks. De Griekse filosoof Plato noemde het 'goddelijke waanzin'. In de 18de eeuw kwam de verlichting en werden we aangespoord om voor onszelf na te denken, om ons denken niet te laten leiden door anderen. Verlichtingsdenker Immanuel Kant vatte het samen met *Sapere aude*, 'heb de moed te weten'. Of anders gezegd: gebruik je verstand. In deze periode floreerde de wetenschap met als fundamenteen het rationeel nadenken en het empirisch, proefondervindelijk onderzoek.<sup>11</sup>

**Verbeelding en inventiviteit werden niet langer toegeschreven aan de hogere machten, maar werden menselijke eigenschappen.**

De technische vooruitgang in diezelfde periode betekende de start van de industriële revolutie, van het vrijemarktdenken en kapitalisme. Innovatie kwam van de wetenschappen gebaseerd op natuurwetten en onderzoek. Verbeelding en inventiviteit werden niet langer toegeschreven aan de hogere machten, maar werden menselijke eigenschappen. En volgens de *Oxford English Dictionary* verschijnt het begrip creativiteit voor het eerst in een essay over originaliteit in 1875.<sup>12</sup> Het gebruik is echter zeldzaam de eerste tientallen jaren daarna.

*'Deze nootjes  
zijn goddelijk,  
Immanuel.'*



*'Sorry  
beste Plato,  
ik denk van niet.  
Ze zitten vol  
bacteriën omdat  
iedereen er met  
zijn vuile handen in  
zit. Maar proef dit  
bier en je zult weten  
wat lekker is.'*

## Twee mijlpalen uit de creatieve geschiedenis

De hedendaagse, wetenschappelijke benadering van creativiteit begon bij het begin van de vorige eeuw. Ik pik er twee mijlpalen uit die een grote impact hebben gehad.

### Poincaré en de vier stadia van creativiteit

In 1908 beschreef de Franse wiskundige en wetenschapsfilosoof Henri Poincaré zijn visie op wiskundige creativiteit.<sup>13</sup> Dit invloedrijke werk wordt vandaag nog steeds gebruikt als basis voor het creatieve proces in het algemeen. Hij beschreef het creatieve proces als een combinatie van bewuste en onbewuste mentale activiteiten en identificeerde vier stadia van creativiteit:

#### 1. Voorbereiding

In het voorbereidingsstadium verzamelen en analyseren we informatie door gericht te werken aan een probleem. Dit is het moment waarop we kennis en methoden bestuderen om het vraagstuk te begrijpen.

#### 2. Incubatie

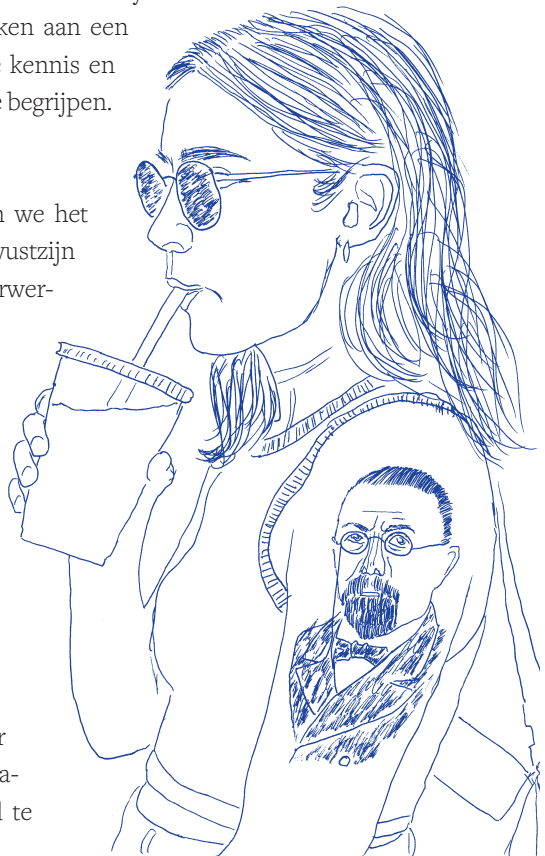
Vervolgens volgt de incubatiefase, waarin we het probleem tijdelijk loslaten. Het onderbewustzijn blijft hier zonder bewuste inspanning doorwerken, bijvoorbeeld tijdens een wandeling.

#### 3. Illuminatie

De derde fase brengt plots inzicht of inspiratie. Dit moment van helderheid kan spontaan ontstaan, vaak tijdens ontspanning of afleiding.

#### 4. Verificatie

Tot slot komt de fase van verificatie, waarin de intuïtieve oplossing wordt gecontroleerd en logisch wordt onderbouwd. Hier wordt de intuïtie gestructureerd en geanalyseerd om bruikbaarheid en correctheid te garanderen.



Poincaré benadrukte dat onbewuste arbeid een cruciale rol speelt in creativiteit. Hij zag creativiteit als een wisselwerking tussen intuïtie en rationeel denken, waarbij esthetiek zoals elegantie en harmonie een indicator zijn van effectieve oplossingen. Zijn ideeën blijven relevant, niet alleen voor wiskunde, maar voor iedereen die de oorsprong van grote en minder grote ideeën probeert te begrijpen. Poincaré liet zien dat creativiteit een evenwicht is tussen hard werken en loslaten.

## Guilford: divergent denken als basis voor creativiteit

Een ander invloedrijk moment was de speech van J.P. Guilford voor de American Psychological Association (APA) in 1950.<sup>14</sup> Guilford was een vooraanstaand psycholoog en voorzitter van deze vakvereniging. Hij benadrukte dat creativiteit een cruciale maar ondergewaardeerde eigenschap was in de psychologie en de samenleving. Hij riep op tot een systematische studie van creativiteit en introduceerde het concept van divergent denken – het vermogen om meerdere oplossingen voor een probleem te bedenken – als een kernaspect van creativiteit.

Dit was een keerpunt in de wetenschappelijke benadering van creativiteit. Guilfords speech leidde tot een toename in wetenschappelijk onderzoek. Het opende de weg voor psychologen om creativiteit te meten en te begrijpen. Zijn oproep stimuleerde niet alleen academisch onderzoek, maar beïnvloedde ook onderwijsprogramma's waar het belang van creatieve vaardigheden werd erkend. Het droeg bij aan de erkenning van creativiteit als een essentiële vaardigheid in een snel veranderende wereld, niet alleen in kunst, maar ook in wetenschap, technologie en bedrijfsleven.

### De aanleiding was macht, ego, angst en jaloezie.

Er gebeurde dus wel wat, maar het bleef voorlopig vrij beperkt tot de wetenschappelijke wereld. Voorlopig, want daar kwam enkele jaren later plots verandering in. De aanleiding was macht, ego, angst en jaloezie.

*'Mamie, we have a problem.'*



## Het spoetnikeffect

Op 4 oktober 1957 verslikte president Eisenhower zich in zijn koffie toen hij ontdekte dat Rusland de Spoetnik had gelanceerd: de eerste ruimtesatelliet die succesvol in een baan rond de aarde werd gebracht. Er werd waarschijnlijk wat gevloekt en onmiddellijk een crisismeeting belegd. Want een crisis was het wel. De eerste willen zijn, net als de grootste willen blijven, dat zit in de Amerikaanse cultuur ingebakken. Je kunt je dus voorstellen wat voor mokerslag dit was.<sup>15</sup>

Eisenhower had zelf nochtans officieel aangekondigd dat de Amerikanen hun pioniersrol zouden opnemen door als eersten de ruimte te verkennen. Op dat moment was de Koude Oorlog al een tijdje aan de gang en de Verenigde Staten, als zelfverklaard leider van de vrije

wereld, zagen hun technologische voorsprong en wetenschappelijke overmacht plots stevig ondermijnd. De communistische vijand, lang afgeschilderd als technologisch minderwaardig, zweefde nu letterlijk boven hun hoofd. Het is een pijnlijk gezichtsverlies voor eigen volk en de rest van de wereld.

## De wereld, en de Russen, moesten opnieuw zien wie de machtigste speler was.

De ‘space race’, de wedstrijd om als eerste de ruimte te verkennen, werd een nationale obsessie. In de jaren 1950 waren de Verenigde Staten al in de ban van de ruimtevaart, met tv-shows als *Buck Rogers* en *Flash Gordon*, en de typische *space age*-design en -architectuur. En dan gingen die vermaledijde Russen lopen met de ruimteprimeur én alle aandacht. Wereldwijd. De nederlaag zorgde voor een identiteitscrisis bij de zelfverzekerde grootmacht. Ook president Eisenhowers populariteit kreeg een stevige deuk. Eén ding stond vast: dit mocht nooit meer gebeuren. Amerika moest zo snel mogelijk weer op voorsprong komen op het gebied van technologie en innovatie. De wereld, en de Russen, moesten opnieuw zien wie de machtigste speler was. En dat kon maar op één manier: door veel meer in te zetten op creativiteit.

Creativiteit als motor van innovatie en vooruitgang werd plots veel ernstiger genomen, door wetenschappers, beleidsmakers en bedrijfsleiders. De Spoetnik betekende niet de start van het onderzoek naar creativiteit, het was wel een gigantische katalysator. Een gedeukt ego en de drang om de eerste te zijn, bleken een uitstekende motivatie. Plots was daar die urgentie, prestige én geld. De geldkraan ging open, de knapste koppen werden samengebracht en creatief onderzoek kreeg prioriteit.

Alle remmen los dus.

Op dat moment kwam het besef dat de Verenigde Staten te homogeen waren geworden. De werkende bevolking was opgeleid om op dezelfde manier te denken en uit te voeren. Dat is handig in de maakindustrie en lopendebandproductie van de industriële revolutie, maar weinig bruikbaar voor innovatie.

Dit probleem werd benadrukt in de bekende studie *The pursuit of excellence: Education and the future of America* (1958), gefinancierd door de Rockefeller Brothers. Daarin wordt een pleidooi gehouden om creativiteit te stimuleren op individueel vlak. Deze studie had als doel om het onderwijs te hervormen, maar de ideeën vonden al snel hun weg naar de bedrijfs wereld

en overheidsorganisaties. Het rapport onderstreepte het belang van individuele talentenontwikkeling, creatief denken en innovatie bevorderen als cruciale vaardigheden voor nationale vooruitgang.<sup>16</sup> En economische vooruitgang was een logisch gevolg daarvan.

De Spoetnik-crisis toonde aan dat wetenschappelijke en technologische voorsprong veel meer inspanning vraagt dan nu gebeurde. Het rapport pleitte voor een onderwijsbenadering die ook diversiteit, flexibiliteit en creativiteit in de samenleving cultiveert. Het stelde dat excellentie in onderwijs essentieel is, niet alleen voor economische en technologische groei, maar ook voor het omgaan met complexe maatschappelijke uitdagingen.

Na jaren van focus op wetenschap kwam nu ook de aandacht voor de wetenschapper zelf. Creatief denken op individueel niveau is niet alleen belangrijk om technologische innovaties te boosten, het is noodzakelijk om als mens en maatschappij te kunnen omgaan met de steeds veranderende wereld.

## I Creatieve voordelen van LSD

Creativiteit werd dus een kwestie van nationaal belang. Onderzoek, conferenties en experimenten volgden elkaar op. In 1962 nam zelfs Timothy Leary, psycholoog en befaamde LSD-onderzoeker, deel aan de Utah Creativity Research Conference om de vermeende creatieve voordelen van LSD te promoten.<sup>17</sup> Om maar te zeggen dat echt alles uit de kast werd gehaald.

Wetenschap werd gecombineerd met creativiteit, en de middelen om creatieve profielen op te sporen en stimuleren namen explosief toe om zo weer voorop te komen in de technologische race. Ook de bedrijfswereld zag al snel de voordelen van creativiteit op de werkvloer. De tijd van de homogene uitvoerende werkgroep maakte plaats voor groepen met uiteenlopende profielen en individuele bijdragen.

De overheid liep uiteindelijk achter op de bedrijven. Waar NASA de eerste man op de maan bracht, zijn het vandaag ondernemers zoals Richard Branson en Elon Musk die raketten lanceren en de commerciële ruimtevaart verder vormgeven.



*'Sinds Mike van R&D verder door het leven wilde gaan als archiefberg, werd LSD uit het interne trainingsprogramma geschrapt.'*

## Creativiteit in de economie is iets anders dan de 'creatieve economie'.

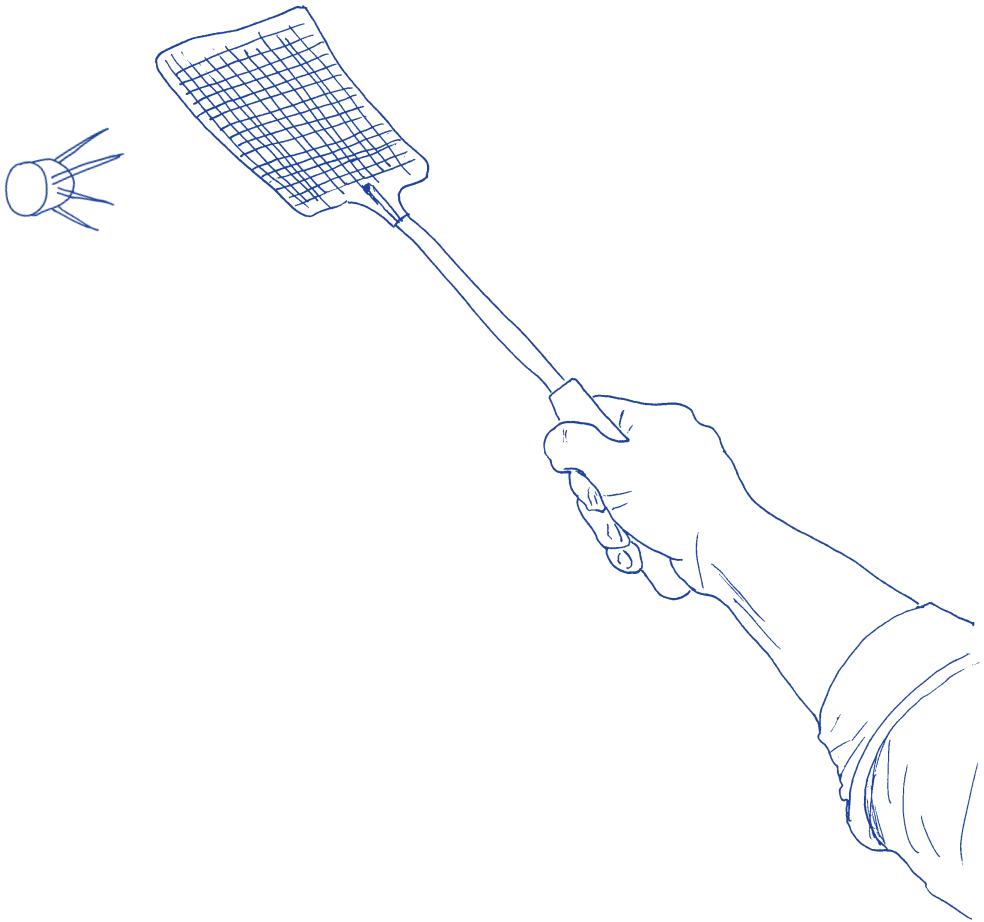
Het is pas na de Spoetnik-crisis dat het Westen creativiteit breder zag dan iets voor kunstenaars of hobbyisten. Het werd erkend als succesfactor voor maatschappelijke, sociale en economische groei. Deze injectie van creativiteit in de economie is iets anders dan de 'creatieve economie'. Dat is tot op de dag van vandaag een term die bedoeld is om alle zogenaamde artistieke beroepen te bundelen, zoals fotografen, illustratoren, webdesigners enzovoort. Nee, dit gaat over het belang van creativiteit in heel de economie. In elk bedrijf, in iedere organisatie. Over het bouwen van een heterogeen team waarin het individuele creatief denken van ieder lid bijdraagt tot prestaties en realisaties van de volledige groep.

### **Wacht niet tot een Spoetnik boven je hoofd vliegt**

Vroeg of laat krijgen we allemaal wel te maken met een Spoetnik-moment. Iets onverwachts dat alles op zijn kop zet: een verhuizing naar het buitenland, een plotse verandering van job, je moet even alles laten vallen om voor iemand te zorgen of je krijgt het nieuws dat er een drieling op komst is. Er komt altijd iets bij je aanbellen dat je nooit zag aankomen. En dat is natuurlijk ook het geval in je professionele leven, voor bedrijven en organisaties. Ook zij krijgen vroeg of laat te maken met hun eigen Spoetnik-moment. Er gebeurt iets onverwachts waardoor alles herbekeken dient te worden. Een virus dat razendsnel rond de wereld reist, bijvoorbeeld, een innovatie van de concurrentie die je doet slikken, een schandaal dat de aandelen doet crashen enzovoort, er zijn miljoenen Spoetniks mogelijk.

Je kunt ze niet vermijden, maar je kunt er wel op voorbereid zijn. Wie creativiteit en openheid verankert in de bedrijfscultuur, kan snel schakelen als de omstandigheden veranderen. Zulke momenten blijven spannend, maar leiden niet tot paniek.

Inzetten op creativiteit is geen luxe, maar een economische noodzaak. Maar is dat wel overal zo?





# CREATIVITEIT OP HET WERK, IS DAT NIET ENKEL VOOR BEDRIJVEN ZOALS DISNEY?

---



*'Ik heb nooit toestemming gegeven om mijn portret voor onnozelheden te gebruiken. Hier komt nog een staart aan.'*

## De magie van de drie kamers

Walt Disney heeft een miljardenbedrijf uit de grond getekend met ‘verbeelding’ als basisgrondstof. Nieuwe ideeën waren voor hem noodzakelijk om vooruit te komen. Daarvoor kneedde hij bestaande technieken in een eigen formule. Een soort van Disneyficatie van de droge theorie, dat kon hij als geen ander. Verhalen vertellen was natuurlijk zijn metier. De methode is later beschreven als de *‘The Three Rooms Approach’* door neurolingüïstisch wetenschapper Robert Dilts, en is ook wel bekend als ‘de drie denkhoeden’.<sup>18</sup> Deze drie kamers, al dan niet denkkeuldig, worden een voor een doorlopen en hebben verschillende functies.

### 1. De Dromer

Deze kamer heeft als doel zoveel mogelijk ideeën te genereren. Fantasie en verbeelding mogen hier vrij stromen zonder beperking. Er wordt geen kritiek geuit en alle ideeën, hoe gek, wild of onhaalbaar ook, komen aan de muur te hangen.

### 2. De Realist

Hier worden ideeën concreter uitgedacht en wordt er een praktisch plan tegenover gezet. Hoe kunnen we dit realiseren en wat is daarvoor nodig? Ideeën die onmogelijk kunnen worden uitgevoerd vallen af.

### 3. De Criticus

Hier mag volop kritiek worden gegeven. De zwakke punten van ieder idee worden nauwkeurig opgespoord en uitvergroot. Is dit wel haalbaar? Kunnen we iets veranderen waardoor de risico's kleiner worden? Wat zijn de alternatieven? De ideeën die deze fase doorkomen, hebben een reële kans om uitgevoerd te worden.

Een aanpak die nog steeds graag wordt gebruikt in het bedrijfsleven. Al worden de drie kamers al te vaak op een hoopje gegooid, waardoor niet iedereen in dezelfde mentale kamer zit.

De eerste kamer, die van De Dromer, kom je nog regelmatig als echte fysieke ruimte tegen. Het is in dit soort ruimtes dat mijn vergadercollega's en ik weleens in een zitzak zijn beland. Omdat het allemaal wat lossier mocht en de informele setting de poorten naar de verbeelding makkelijker zou openzetten. Misschien ben je er ook al eens terechtgekomen, dan begrijp je me vast. Want één ding is zeker, er is niets zo lachwekkend als een hoopje businessmannen en -vrouwen die losjes proberen te doen in een zitzak terwijl ze met niets anders bezig zijn dan proberen recht te blijven zitten op een elegante manier en krampen proberen te verbijten. Dat is vast niet wat Walt Disney in gedachten had. Of net wel, de grapjas.



*'Ben je oké, Annie?'*

## De mythe van de creatieve sector

We hebben het hier niet toevallig over Disney. Het is een succesverhaal dat regelmatig naar boven komt in inspiratiesessies of managementboeken. En dat is misschien iets te gemakkelijk. Het product van het bedrijf is per definitie verbeelding. Mensen ontroeren, laten lachen, laten wegdromen enzovoort, met verhalen en belevenissen. Creatief denken betaalt de rekeningen daar, om het simpel uit te drukken. Maar wat als je je centen tracht te verdienen met groenten en fruit, als staalproducent, als telecomprovider of doe-het-zelfwinkelketen, om er maar enkele te noemen? Dan is heel dat creatieve gedoe toch niet van toepassing?

**Ik denk niet dat ze bij Netflix al veel ramen en deuren hebben verkocht.**

Uitpakken met grote namen is iets wat in de sector van communicatie- en reclamebureaus ook regelmatig voorkomt. In klantenpresentaties met strategische visies en creatieve campagnevoorstellen vallen regelmatig de namen van de grote technologiebedrijven als Apple, Tesla, Netflix, Amazon, Meta, Google, stuk voor stuk graag geziene gasten om de voorstellen meer gewicht en een vleugje innovatie te geven. Het is niet alleen te makkelijk, het is ook gewoon niet relevant. Met regelmatig gefrons en gezocht aan de andere kant van de tafel tot gevolg. ‘Mooie presentatie, maar ik denk niet dat ze bij Netflix al veel ramen en deuren hebben verkocht zoals wij al 130 jaar doen’, is een terechte opmerking.

De Disneys, Apples en Meta's hebben niet het alleenrecht op creativiteit als belangrijk onderdeel van hun succes. Het is evengoed van belang in bedrijven die ramen en deuren verkopen, net als in alle andere sectoren, industrieën en organisaties. De andere 99%, zeg maar.

## Van staal tot houten lepels: creativiteit is overal nodig

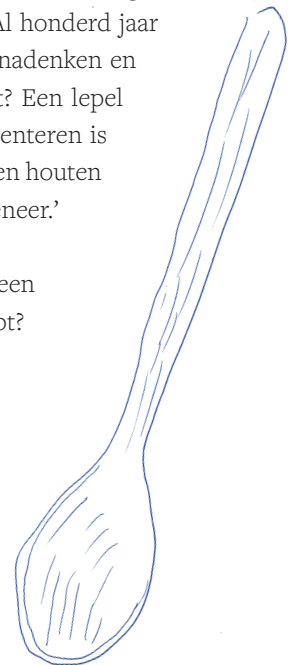
Creativiteit drijft innovatie, ook in industrieën die je daar niet meteen mee associeert. De staalindustrie bijvoorbeeld. ArcelorMittal, een van de grootste staalproducenten ter wereld, investeert zwaar in onderzoek en ontwikkeling om lichtere, sterkere en duurzamere staalproducten te creëren. Innovaties zoals zelfherstellend staal of materialen met een lagere ecologische voetafdruk zijn het resultaat van creatieve exploraties binnen een schijnbaar technische sector. Ook hier werd waarschijnlijk eerst hardop gedroomd, waarna een realistisch plan van aanpak werd opgesteld om ten slotte ieder idee zeer kritisch tegen het licht te houden en het grootste deel naar de prullenbak te verwijzen. De Dromer, De Realist en De Criticus van Walt Disney, zelfs in de koele, rationele staalindustrie.

**Als iedereen creatief mag zijn op de werkvloer, ontstaat er dan geen chaos?**

Creativiteit is een fundamentele kracht die elke sector nodig heeft, zelfs de meest traditionele. Stel je bijvoorbeeld een bedrijf voor dat houten lepels maakt. Iedereen heeft wel een houten lepel in zijn keuken liggen. Het lijkt er niet op dat er binnenkort een grote innovatie aankomt waardoor die houten lepel zou verdwijnen. Al honderd jaar maakt het bedrijf geweldige houten lepels. Moet je dan creatief nadenken en morrelen aan die perfecte lepel, louter bij wijze van experiment? Een lepel is een lepel, daar is iedereen het wereldwijd over eens. Experimenteren is nutteloos. Voor je het weet heb je iets wat meer lijkt op pakweg een houten vork dan een houten lepel. ‘En wij doen niet in houten vorken, meneer.’

Als iedereen creatief mag zijn op de werkvloer, ontstaat er dan geen chaos? Orde en structuur zorgen er toch voor dat alles vlot verloopt? Mensen horen zich bezig te houden met hun job en als ze creatief willen zijn, moeten ze dat maar doen in het weekend.

Het is een veelvoorkomende angst: creativiteit op de werkvloer staat efficiëntie in de weg. Grenzen zullen vervagen en iedereen doet maar wat, zodat de dagelijkse werking in gevaar komt. Dat is niet waar het over gaat, natuurlijk. Net als orde en structuur geen vijanden zijn van creativiteit. Integendeel.



Ook in het bedrijf met de houten lepels zullen er dingen gebeuren die ze niet meteen zagen aankomen. Misschien zetten we binnen tien jaar geen keukens meer in onze huizen omdat de technologie dan makkelijker gezonder en gevarieerder eten op ons bord legt, zodat zelf koken iets voor nostalgische hobbyisten wordt. Of we krijgen plots te maken met een extreme houtschaarste. Of wat dan ook. Dat zijn natuurlijk grote zwarte zwanen, onverwachte gebeurtenissen met grote gevolgen, maar het kan ook over kleinere zaken gaan. Hoe worden we duurzamer? Hoe worden we aantrekkelijker als werkgever of hoe vergroten we onze afzetmarkt? Zelfs bedrijven die houten lepels produceren, zullen zichzelf dus ooit wel eens herpositioneren of zelfs heruitvinden. En omgaan met verandering, groot of klein, vraagt om nieuwe, creatieve oplossingen.

**Het gaat dus niet altijd om de grote ideeën die het schip een heel nieuwe koers laten varen, het gaat vaak om kleine zaken, verbeteringen die duurzamer, efficiënter of kwalitatiever zijn om het schip op koers te houden.**

## De creatieve winst

En er zijn nog meer voordelen aan het stimuleren van de creativiteit op de werkvloer. Je krijgt er veel meer voor terug dan frisse ideeën alleen. Resultaten, daar draait het natuurlijk om. Een bedrijf investeert niet in een creatieve cultuur voor de gezelligheid alleen. De creatieve winst is niet te onderschatten. Er komt ruimte voor drie keer meer talent.

### Drie keer meer talent

#### 1. Nieuw talent

Een organisatie met een open, creatieve cultuur trekt getalenteerde mensen aan omdat ze daar de mogelijkheid hebben om zich te ontplooien en ze een persoonlijke bijdrage kunnen leveren. Het juiste talent aantrekken is vandaag de dag niet evident. Een open creatieve cultuur maakt een bedrijf aantrekkelijker als werkgever. Het betekent dat mensen niet als uitvoerders van taken en opdrachten worden bekeken, maar dat ze een bijdrage leveren vanuit hun persoonlijke sterktes. En dat is op lange termijn nog steeds aantrekkelijker dan enkele extra voordelen boven op het loon als lokmiddeltje. Nieuw talent vindt ook makkelijker zelf de weg naar deze werkplekken, waardoor je minder moeite hoeft te doen voor rekrutering en minder geld kwijt bent.

#### 2. Slapend talent

Het gaat niet alleen over nieuw talent. Het gaat er vooral om het talent dat er al is aan het werk te zetten. Het interne slapende talent behoort tot het meest onderbenutte en onderschatte kapitaal van een organisatie. Quiet quitting, burn-outs en dagelijks ziekteverzuim nemen soms stevige proporties aan, dat merkte ik in sommige bedrijven waarmee ik heb samengewerkt. Zoals aangetoond in wetenschappelijk onderzoek<sup>19</sup>, is dat vaak het gevolg van een ongezonde bedrijfscultuur waarin mensen het gevoel hebben geen verschil te maken. Waarbij ze denken dat het werk en dus ook zichzelf niet gehoord en gezien worden. Werknemers laten doen waar ze goed in zijn, vraagt een omgeving die dat stimuleert. En dan krijgen mensen vleugels. Niemand vindt het fijn om te zitten zuchten en sakkeren op het werk tot hij naar huis kan.

#### 3. Kweektalent

Mensen kansen geven om nieuwe dingen te leren, te ontdekken en te experimenteren zorgt dat mensen andere, onontgonnen talenten kunnen ontdekken en verder ontwikkelen. Niemand is ooit af. Je kunt mensen langer aan boord houden door ze te laten groeien, zodat ze niet vastroesten maar uitgedaagd blijven. Een open, creatieve cultuur houdt mensen in beweging en maakt van falen een deel van het succes, waardoor er minder angst is en meer experiment.

## Meer flexibiliteit

Alles verandert snel. Verandering is permanent. In een open, creatieve cultuur staat verandering niet voor chaos, maar voor kansen. Er is minder angst om dingen los te laten, waardoor een organisatie flexibeler wordt en zich beter kan aanpassen aan nieuwe trends, technologieën en markten. Geen harde tak die knakt bij de minste deining, maar een soepel meebuigende structuur.

## De kritische reflex

Een creatieve cultuur staat toe dat mensen dingen in vraag durven te stellen. Als iedereen wordt aangespoord om individueel mee te denken, vermijd je te volgzaam medewerkers die zwijgzaam naar de afgrond zouden lopen. Deze kritische blik op de omgeving en zichzelf voorkomt dat de organisatie zich in een eigen bubbel opsluit. Bedrijven die te veel vertrouwen op 'hoe het altijd al gedaan is', riskeren vast te lopen.

## Een sterkere reputatie

Een creatieve cultuur maakt medewerkers meer betrokken, gemotiveerder en dus ook tot echte ambassadeurs voor dit bedrijf. De reputatie deint op die manier steeds verder uit en zorgt voor een sterker merk, dat als innovatiever en aantrekkelijker zal worden gezien dan andere.

## Een gezonder team in een gezonder bedrijf

Op een plek waar creatief denken wordt gestimuleerd en gewaardeerd, voelen mensen zich comfortabeler, vrolijker en nuttig. Er wordt vrijer gecommuniceerd en spanningen worden sneller gedetecteerd. Een open, creatieve werkcultuur heeft dan ook een positieve impact op het welzijn van medewerkers. Het vermindert stress, bevordert samenwerking en zorgt ervoor dat mensen zich gehoord, gewaardeerd en gemotiveerd voelen.

**Een creatieve cultuur haalt het beste uit een groep mensen. Iedereen kan blijven groeien, en dat is meteen ook de duurzaamste manier om een bedrijf te laten groeien. Of je nu met twee of met twintigduizend bent, een plek waar mensen het beste uit zichzelf kunnen halen werkt gewoon beter, sneller en efficiënter.**

## De toekomst is creatief

Creativiteit zit in onze natuur. Het heeft ons tot hier gebracht als soort en het economisch belang ervan wordt officieel erkend sinds het midden van de vorige eeuw. Dat belang neemt nog steeds toe. Met de opkomst van AI wordt het idee zelfs belangrijker dan de uitvoering, die in enkele seconden kan gebeuren. Daarnaast is er een groeiende behoefte aan flexibiliteit, nu de technologietrein steeds sneller voortdendert en onze manier van werken telkens opnieuw moet worden herdacht.

**Geen luxe, maar  
een overlevingsstrategie.**

Creativiteit in de zakelijke wereld is dus niet zozeer een optie; het is een noodzaak. In een wereld waar verandering de enige constante is, biedt creatief denken bedrijven de weerbaarheid om zich aan te passen, te groeien en te innoveren. Het is geen luxe, maar een overlevingsstrategie. Bedrijven die het negeren, riskeren achterop te raken.

Creativiteit is geen privilege van Disney of Apple, maar een universele kracht die elk bedrijf kan benutten om sterker, flexibeler en succesvoller te worden. Het is de sleutel tot innovatie, samenwerking en groei, en maakt het werk tegelijkertijd leuker en zinvoller.

Het zorgt voor een uitnodigende werkplek waar mensen het beste uit zichzelf kunnen halen. Uiteindelijk draait succes niet alleen om winst, maar om de waarde die je creëert; voor klanten, werknemers en de wereld om je heen.



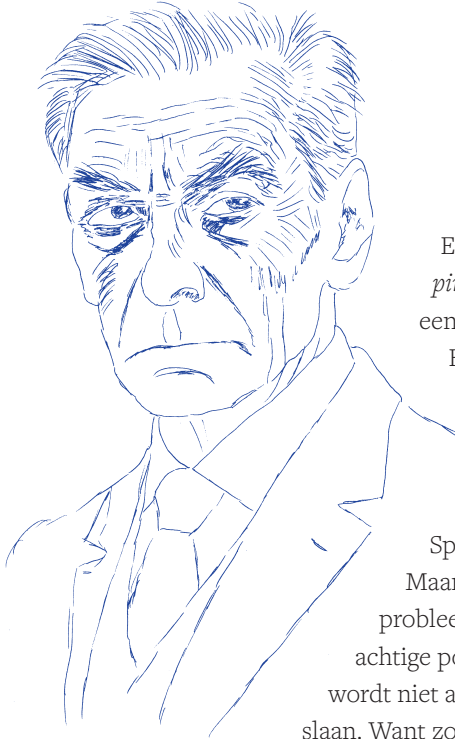
**2.**

**HOE..  
CREËER  
JE EEN  
CREATIEVE  
CULTUUR**



# DE PINGPONGPARADOX

---



*'We lopen nog steeds achter qua innovatie. Ik denk dat we een betere pingpongtafel nodig hebben.'*

Een *pingpongtafel*, een *office dog* en een *chief happiness officer*. Het zijn termen die je vandaag wel eens tegenkomt. Oké, een pingpongtafel kan fijn zijn.

Het is goed voor de conditie en het is goed om de geest te ontspannen. En een ontspannen geest werkt natuurlijk beter, met veel meer ruimte voor nieuwe ideeën.

Speeltijd is zelfs belangrijk in een creatieve cultuur. Maar een pingpongtafel alleen is niet genoeg. Het probleem is dat het vaak een uitvlucht is of een krampachtige poging om vlotter en losjes over te komen. 'Ja, hier wordt niet alleen gewerkt, hier kun je ook al eens een balletje slaan. Want zo zijn wij, meneer. Wij zijn losjes. Hier mag het allemaal wat minder strak. Omdat wij geloven in creativiteit.'

In werkelijkheid zegt die pingpongtafel echter niet meer dan wat een pingpongtafel doorgaans zegt: niets. In de praktijk doet hij vaak precies het tegenovergestelde van wat ermee bedoeld wordt. Hij maakt de sfeer niet creatiever, maar gewoon een tikje vreemder.

**Een pingpongtafel heeft vooral nut als die deel uitmaakt van een bredere creatieve cultuur. Er zijn immers nog meer inspanningen nodig om die te creëren, zodat ideeën zich welkom voelen en kans hebben om te overleven. En die worden nog te vaak over het hoofd gezien.**

Een beetje smalend doen over pingpongtafels is één ding, maar wat is er dan nog meer nodig? Hoe ontstaat een creatieve cultuur?

New message — ↻ ✕

**From:** CEO  
**To:** All  
**Subject:** Let the games begin!

Beste iedereen,

Jullie hebben onze gloednieuwe pingpongtafel ongetwijfeld al zien staan. Het is het sluitstuk van een lang traject en vele meetings van het management om innovatie en creatief denken te ondersteunen. Het gaat bij Neotactics niet alleen over werken, werken, werken, maar we willen ook een plek zijn waar mensen zichzelf kunnen zijn mochten ze daar behoefte aan hebben. Het mag er bij momenten al eens wat informeler aan toe gaan.

Dus let the games begin!  
Ik zal straks om 17 uur officieel de eerste bal slaan. Het zou leuk zijn als jullie dat moment delen op sociale media, want het vertelt toch iets over ons bedrijf. Dat het hier tof is om te werken bijvoorbeeld. Dat je ook mag ontspannen en dat we een bedrijf zijn waar mensen zichzelf kunnen zijn, mochten ze daar behoefte aan hebben.

David Timmermans  
Chief Ping Pong Officer

New message — ↻ ✕

**From:** CEO  
**To:** All  
**Subject:** Enkele afspraken ivm pingpong

Beste iedereen,

Fijn dat de pingpongtafel zo'n succes is. Ik wist niet dat jullie zoveel tijd overhadden. Haha. De slinger lijkt wel een beetje door te slaan. Ik zal geen regels opleggen, maar ik wil graag enkele afspraken maken.

- Er mag gebruik worden gemaakt van de tafel tijdens je pauze of na de uren.
- Als er in de buurt mensen zitten te vergaderen, gaan we de tafel niet gebruiken.
- Er wordt niet geroepen, we houden het rustig. Het is hier natuurlijk geen turnzaal.
- De paletten kunnen voortaan afgehaald worden aan de receptie en dan moet je even tekenen. Want die dingen lijken soms pootjes te krijgen.

David Timmermans  
CEO

New message — ↶ ✕

**From:** CEO  
**To:** All  
**Subject:** pingpong

Beste iedereen,

In overleg met het management werd er beslist om het pingpongen te limiteren. De paletten en de ballen zullen niet meer zomaar kunnen worden afgehaald. Jullie kunnen speelminuten verdienen op basis van jullie targets. Een leuke extra voor wie het verdient dus.

David Timmermans  
CEO

New message — ↶ ✕

**From:** CEO  
**To:** All  
**Subject:** pingpong

Beste iedereen,

Aangezien we niet verzekerd zijn voor mogelijke blessures en andere issues mag de pingpongtafel niet meer gebruikt worden. De tafel zal wel blijven staan als symbool van onze out of the box mentaliteit voor medewerkers en bezoekers.

David Timmermans  
CEO



# DE ACHT BASISWETTEN VAN EEN CREATIEVE CULTUUR

---



*'Vanaf morgen gaan we voor een creatieve cultuur.  
Dus ik wil verdomme ontspannen gezichten zien  
en het hier leuk vinden is niet langer een optie. Vragen?'*

Een creatieve cultuur is essentieel om creativiteit te laten floreren en innovatieve ideeën meer kans te geven. Maar je kunt dit natuurlijk niet forceren, en je kunt ook niet op een dag beslissen dat de bedrijfscultuur ineens een creatieve cultuur wordt. Er bestaat helaas geen gouden formule. Wel zijn er voldoende theoretische modellen, maar er blijft een groot verschil tussen theorie en praktijk. Bovendien betekent het feit dat iets werkt in de ene situatie niet automatisch dat het ook in een andere situatie zal werken.

Over één ding kunnen we het alvast eens zijn: in creativiteit moet je investeren. Niet noodzakelijk met grote budgetten, maar vooral met voldoende aandacht om zo'n cultuur te verzorgen, te voeden en waar nodig zachtjes bij te sturen.

## 1. Iedereen mee in het bad

Om te beginnen zorg je er maar beter voor dat iedereen mee is. Een cultuur werkt alleen als die door iedereen gedragen wordt. Iedereen beïnvloedt de cultuur, of je dat nu wilt of niet.

Elke keer dat een nieuwe werknemer start, of het nu bij een klein bedrijf is of bij een multinational met 15.000 werknemers, verandert het DNA van het bedrijf. Die impact mag je niet onderschatten, ook al lijkt die op het eerste gezicht klein. Die persoon zal andere medewerkers beïnvloeden en het bedrijf vertegenwoordigen in zijn directe omgeving. Die nieuwe persoon, al dan niet onderaan de ingebeelde ladder, verandert het bedrijf en bepaalt dus de toekomst ervan. Het is daarom belangrijk om mensen vanaf dag één goed mee te nemen in de manier van werken.

**Het DNA van een bedrijf is eigenlijk niets meer dan het samengestelde DNA van alle mensen die er werken. Het is een levend organisme met gevoelens, dromen, angsten, en mislukkingen en overwinningen. Het zijn de samengestelde ambities, frustraties en successen van iedereen.**

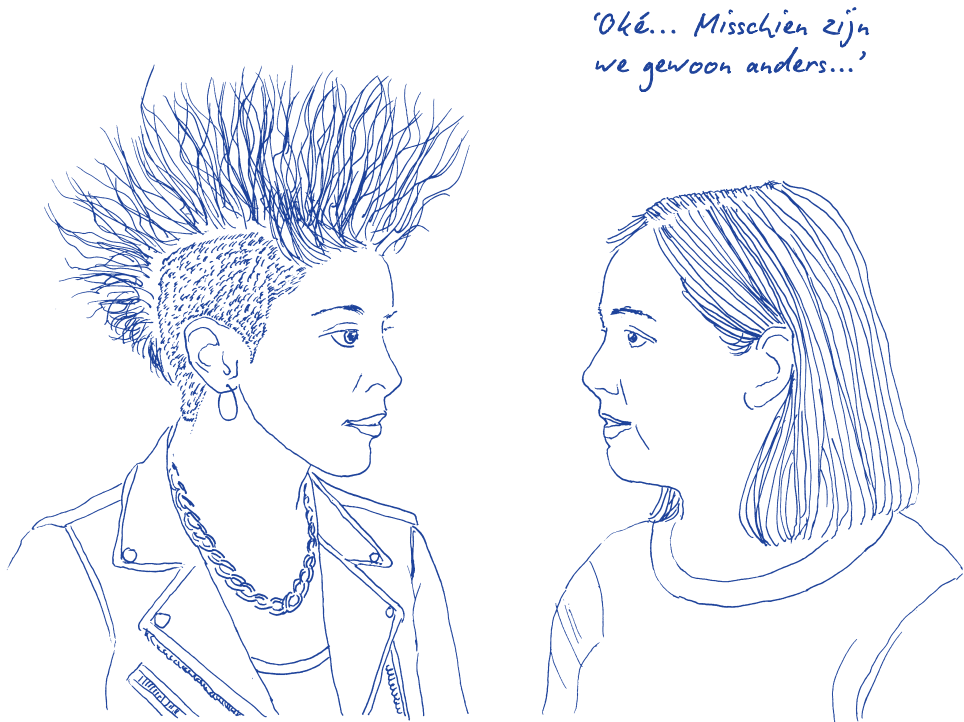
## 2. Het verschil maakt het verschil

'Iedereen mee' wil natuurlijk niet zeggen 'iedereen hetzelfde'. Dubbelgangers, mini-me's en jaknikkers voeden misschien sommige ego's, maar ze dragen niet bij aan een creatieve cultuur. Het is juist de smeltkroes van verschillende persoonlijkheden, achtergronden, meningen en invalshoeken die nodig is om nieuwe verbanden te doen ontstaan. Als iedereen hetzelfde denkt of doet alsof, blijft de status quo gegarandeerd en komen we geen stap verder.

Creativiteit schopt altijd tegen de schenen van de status quo. En soms zijn er mensen die dat stiekem liever niet willen. Pogingen om iedereen in de pas te laten lopen en hetzelfde te laten denken zijn dan vaak het gevolg. Dat lukt natuurlijk nooit lang.

Een cultuur houdt in dat een meerderheid dezelfde gedragscodes hanteert en naar waarde schat. Niet dat iedereen hetzelfde is.

**Een cultuur bepaalt dus hoe je met die verschillen omgaat, niet hoe je ze probeert weg te werken.**



### 3. Als je een hoofd hebt, mag je meedenken

Iedereen kan een geniale inval hebben ongeacht zijn jobomschrijving. Mensen zouden moeten weten dat ze altijd met ideeën, suggesties of bedenkingen kunnen komen en dat daar ook naar geluisterd wordt.

Het is essentieel dat mensen niet bang zijn om hun gedachten te delen, dat het heel vanzelfsprekend is dat iedereen mag meedenken. En dat slechte ideeën meer dan welkom zijn. Meer nog, ze zijn noodzakelijk.

Er worden toch nog wat mensen over het hoofd gezien, ook al hebben ze er één. Al te vaak is het hetzelfde kleine clubje van mensen dat mee mag denken. Dat beperkt de invalshoeken natuurlijk aanzienlijk. Zo weet de receptiemedewerker vaak meer van het interne reilen en zeilen en geeft iemand van de boekhouding wel een frisse, nuchtere kijk op de zaken. Het is allemaal welkom.



**Innovatie komt in 99% van de gevallen niet door een geniale inval. Het is een opeenvolging van ideetjes, vermoedens en probeersels die stuk voor stuk leiden tot nieuwe gedachten, om uiteindelijk tot het juiste idee te komen.<sup>20</sup>**

## 4. Bedankt om te falen

Er zijn genoeg beroemde voorbeelden van mislukkingen die tot onverhoopt succes hebben geleid. Denk maar aan de post-it, penicilline en Coca-Cola. Maar durven experimenteren hoeft niet tot een nieuwe uitvinding te leiden om belangrijk te zijn. Het is een noodzakelijke stap om te kunnen innoveren.

‘Bedankt om te falen’: woorden die niet zo vaak worden uitgesproken. Toch zouden we dat misschien wat vaker doen. Het is tenslotte door dingen te proberen dat we leren en uiteindelijk ergens komen. Falen leidt tot succes. Succesverhalen focussen nog te vaak op de laatste fase, maar al de mislukkingen en gefaalde pogingen die eraan voorafgingen, zijn zeker even interessant. Daar wordt het echte werk verricht.

Ruimte om te falen is dus onmisbaar bij het innoveren. De gedachte dat alles onmiddellijk iets moet opleveren is een grote rem op creativiteit.

**Op een werkplek waar falen niet wordt gezien als iets negatiefs gebeuren de interessantste dingen. Daar durven mensen hun nek uit te steken omdat ze weten dat hun hoofd er niet onmiddellijk af wordt geschoten.**

Succesvol gefaald? Dat verdient een schouderklopje.

## 5. Speeltijd is geen pauze

Spelen is een belangrijk onderdeel van een creatieve cultuur. Het verlaagt ongezonde stress en creëert een gevoel van veiligheid. Een speelse sfeer is dan ook de beste remedie tegen faalangst. Plezier en humor activeren de prefrontale cortex en zorgen voor een dopamineboost. Onze hersenen worden actiever en maken meer verbindingen. Een speelse sfeer haalt ons uit onze vaste denkpatronen. Plezier versterkt de connectie, waardoor er meer vertrouwen en makkelijkere communicatie ontstaat. Het geeft energie.<sup>21</sup>

Een gezonde dosis speeltijd op het werk helpt het creatief denken en zorgt voor meer vernieuwende ideeën. Tijdens die zogenaamde ‘breaks’ gaat het werk in je hoofd gewoon verder.

**Dus spelen is geen pauze, het is deel van het werk.**

Pingpong, iemand?



*'Het is gewoon... We hadden meer verwacht van een bedrijfsclown.  
Mensen zijn bang van jou en dat was niet de bedoeling...  
Je zou voor ontspanning zorgen...'*

## 6. Niets is onmogelijk

Alles is mogelijk tot het tegendeel bewezen wordt. Dat is een attitude die de juiste toon zet. Het is onzeker en misschien lijken de kansen erg klein, maar het is wel mogelijk. Houd deuren open, letterlijk en figuurlijk. Alles was onmogelijk voor het mogelijk werd. Er was altijd iemand die zei: ‘Wacht eens, misschien kan het zo wél.’

De manier waarop er met elkaar gepraat wordt, maakt een verschil. Nieuwsgierig, enthousiast en zoekend naar oplossingen om dingen mogelijk te maken. Het maakt ook een groot verschil hoe er naar elkaar geluisterd wordt, want een cultuur waar het gevoel heerst dat alles mogelijk is, vibreert. Of het nu gaat om een idee of een andere manier van werken, we gaan ervan uit dat het mogelijk is. En zetten dan alles op alles om het inderdaad mogelijk te maken.

We moeten ons altijd voorbereiden op het ergste. Dat wordt ons zo aangeleerd: ons voorbereiden op moeilijke tijden, op oorlog, op ziekte, tegenslag en slechte resultaten. Waarom bereiden we ons niet even hard voor op het beste? Het is gezond om er rekening mee te houden dat het minder goed kan gaan, maar het is minstens zo gezond om er rekening mee te houden dat het beter zal gaan. Dat hoor je veel minder. We zijn voorbereid op tegenslag, oké, maar waarom niet op succes?

**De houding van ‘alles kan’ stimuleert creatief denken en legt niet meteen beperkingen op die in de meeste gevallen geen beperkingen zijn.**

## 7. *The good, the bad and the ugly*

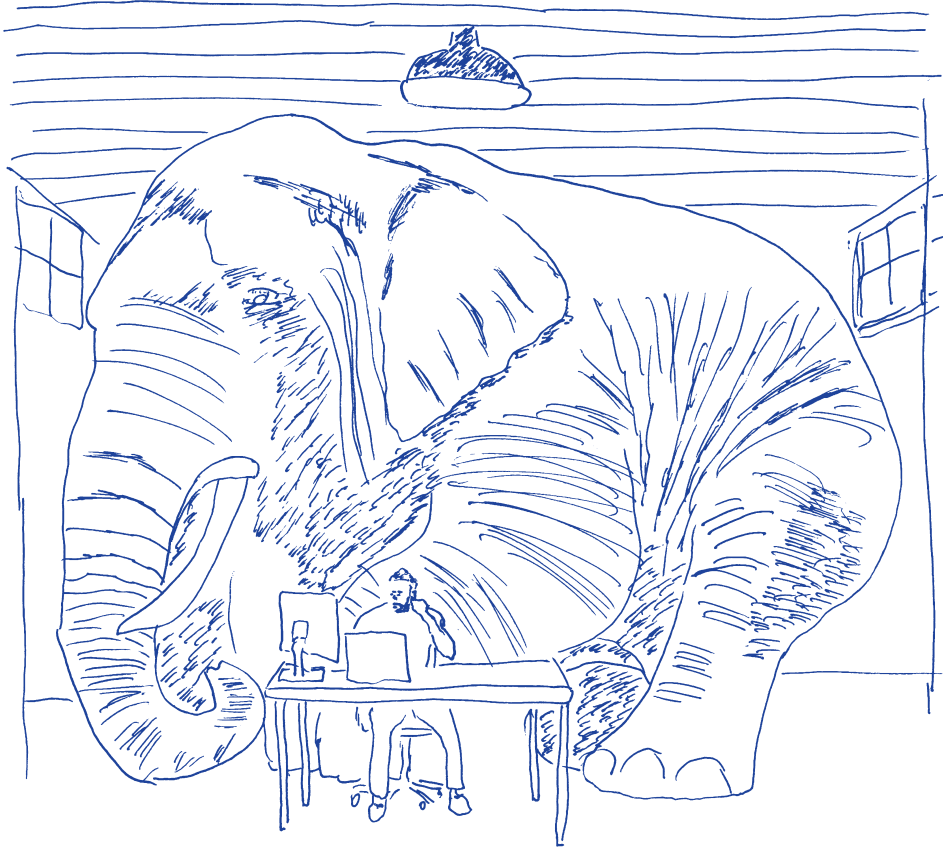
Geweldig nieuws, minder goed nieuws en heel slecht nieuws: mensen kunnen alles beter verdragen dan geen nieuws of stukjes informatie die ze zelf aan elkaar moeten knopen.

**Open communicatie is essentieel in een open, creatieve cultuur.**

Het zorgt voor meer betrokkenheid. En die is nodig om ervoor te zorgen dat mensen het beste van zichzelf willen geven. Het vermijdt het ‘wij tegen zij’-verhaal en maakt alles iets van ons allemaal. *The good, the bad* en ook *the ugly*.

Duidelijkheid maakt plaats in het hoofd van mensen. Anders wordt al die ruimte ingenomen door honderden vragen die nergens toe leiden. Als we verwachten dat iedereen meedenkt, kan iedereen maar beter op de hoogte zijn. En niet alleen de nodige updates, ook de zaken waar de ander mee bezig is, worden het best zo veel mogelijk gedeeld.

Informatie moet kunnen doorstromen. Geen tsunami aan overbodige weetjes, maar genoeg om kruisbestuiving te stimuleren en onverwachte invalshoeken te krijgen van mensen die minder betrokken zijn bij bepaalde projecten.



*'Milan, we moeten het even hebben over de olifant in de kamer.  
Er zijn klachten over hygiëne en  
niemand kan nog aan de kast met bureau materiaal.'*

Open communicatie betekent geen eenrichtingsverkeer. Het kan, en het moet, in alle richtingen gebeuren. Het helpt als mensen elkaar regelmatig ontmoeten. Rond de vergadertafel, maar evengoed rond de lunchtafel of in de koffiehoeke. En dat niemand bang is om iets te zeggen. Iedereen heeft recht van spreken, van zwijgen en van vragen. *The good, the bad and the ugly.*

## 8. Een zware structuur zorgt voor een dunne cultuur

Een strakke, eenvoudige organisatie werkt bevrijdend. De uitnodiging om te experimenteren is veel groter als je niet bezig hoeft te zijn met het ontwarren van interne procedures of met zoeken naar de persoon die verantwoordelijk is voor de sleutel van de kast waarin de post-its liggen.

Een zware structuur in een organisatie zorgt niet alleen voor minder goede resultaten, het zorgt ook voor meer gezeur. Niemand wordt vrolijk of krijgt geniale invallen van een administratief en organisatorisch doolhof met meer regels dan ambities.

In een creatieve cultuur helpt organisatie veel meer dan structuur. Organiseren rond een project en rond de beste omstandigheden om dat project zo goed mogelijk aan te pakken. Om het juiste team samen te stellen dat op dat moment nodig is. Organiseren is flexibel, wendbaar en kan permanent bijgeschaafd worden. Structureren heeft de neiging om alles vast te zetten.

**Innovatie houdt meer van loslaten dan van vasthouden.**



# CREATIVITEIT IN TEAMS

---

Een creatieve cultuur dringt best door tot de kleinste hoekjes van de organisatie. Maar hoe zorg je dat creativiteit ook deel uitmaakt van een team dat moet samenwerken, voor een bepaald project of permanent? De teamleden hebben allemaal hun specifieke rol en hun prioriteiten zijn niet altijd dezelfde.

Zaken als timings, budgetten, prioriteiten, stakeholders en onvoorziene wendingen zijn allemaal belangrijk, maar voor de één, afhankelijk van functie of expertise, is het vaak wat rekbaarder dan voor de ander. Om iedereen uiteindelijk toch dezelfde kant op te laten gaan, heb je een goed team nodig: mensen die samen mooie dingen weten te realiseren.

In de praktijk wordt er nog te vaak een ‘wij tegen zij’-situatie van gemaakt. *‘Ze begrijpen onze ideeën niet.’* vs *‘Ze hebben de vraag duidelijk niet begrepen.’* Dat gebeurt net omdat nieuwe, innovatieve ideeën sowieso onbekend terrein zijn en nog niet hebben bewezen dat ze resultaten opleveren.

## Ieder team is anders

Voor je kunt beginnen aan een creatief proces, is het dus belangrijk om het team even onder de loep te houden. Als een groep mensen aan een project meewerken en samen tot een eindresultaat moeten komen, bepaalt het functioneren van de groep voor het grootste stuk de kwaliteit en de efficiëntie. Daar zit de kracht, de mogelijkheid en de gave om het verschil te maken. Maar daar zit evengoed de kracht en de mogelijkheid om het geheel op een mislukking te laten uitlopen.

Hoe maak je een sterk, creatief team van een groep mensen die vanwege hun talent, expertise en vaardigheden samen aan iets werken? Ze hebben niet echt voor elkaar gekozen, maar zijn daar terechtgekomen omdat ze voor een bepaalde job hebben gesolliciteerd of voor een bepaald bedrijf of organisatie wilden werken. Datzelfde team kan ook uitgebreid worden met mensen buiten het bedrijf met bepaalde expertises die nodig zijn voor de opdracht. Het team bestaat uit opdrachtgevers en bedenkers, klanten en leveranciers, argumenteerders en beslissers, twijfelaars en cijferlaars, oftewel iedereen die een grote of kleine invloed heeft op het eindresultaat.

**De enige die goed geolied moeten zijn, zijn de artificieel intelligente robots die we steeds vaker zullen tegenkomen.**

Er is natuurlijk al veel gezegd en geschreven over betere en nog betere manieren van samenwerken en je kent ongetwijfeld de vele open deuren à la *'teamwork makes the dream work'*. Het zijn clichés, maar dat zijn ze natuurlijk niet zomaar geworden. Een authentiek teamgevoel is niet te onderschatten. En dat authentiek, of echt, is een belangrijke nuance. Teams beter laten functioneren is al jaren een hot topic en er zijn regelmatig nieuwe experimenten en nog nieuwere structuren om het beste uit een groep mensen proberen te halen.

In de voorbije 25 jaar heb ik bij een honderdtal bedrijven, organisaties en instanties allerlei interpretaties van 'de beste' manier om mensen goed te laten samenwerken mogen aanschouwen. Soms werkte het, af en toe was het verwarrend en hier en daar werd het onbedoeld komisch. Maar leerrijk was het keer op keer.

Er doen zich situaties, omstandigheden of manieren van omgaan met mensen voor die dodelijk zijn voor elke vorm van creativiteit. Zo heerst in sommige professionele omgevingen nog steeds de opvatting dat een team gelijkstaat aan een eenheid soldaten die verplicht in de pas lopen en alles wat gevraagd wordt zonder aarzelen uitvoeren. 'Wat een goed geolied team, zeg!' wordt dan gezegd. Die trots is misplaatst. De enige die goed geolied moeten zijn, zijn de artificieel intelligente robots die we steeds vaker zullen tegenkomen. Bevelen klakkeloos uitvoeren mag dan van levensbelang zijn voor soldaten in een oorlogssituatie, op de gemiddelde werkvloer haalt het alle leven uit een groep mensen die probeert samen te werken. Niet nadenken is logischerwijs de grootste vijand van creatief nadenken, dat spreekt voor zich.

**Een teamgevoel mag nooit betekenen dat je je individualiteit moet uitschakelen.**

Dat is natuurlijk wat extreem gesteld, iets van een paar decennia geleden, maar toch niet meer van deze tijd? In de praktijk gebeurt het inderdaad subtieler. Een verbod op nadenken bestaat vanzelfsprekend nergens officieel, maar vloeit voort uit een manier van werken. Of beter, een bepaalde manier van leiding geven. Bijvoorbeeld als de schuld voor het niet functioneren van het team bij de persoon met een mening wordt gelegd. Als iemand argumenten aanhaalt

waarom hij of zij niet akkoord gaat met de gang van zaken, wordt er gezegd: ‘O, ik dacht dat jij een *teampayer* was.’ Conflicten vermijden of als een zwakte beschouwen heeft natuurlijk niets met goed samenwerken te maken. Een goed team omarmt discussie en tegengestelde meningen. Wrijving is nodig om het vuur aan te krijgen, daagt de ander uit om de eigen visie in vraag te durven stellen en geeft verschillende perspectieven, onmisbaar om op nieuwe ideeën te komen.

Onder het mom van teams wordt individualiteit soms ook in de kiem gesmoord. ‘*There’s no I in team*’ is een uitspraak die zelfs in de meest vooruitstrevende *meeting rooms* weleens valt. Niet meer bijster origineel, eerder een klassieke doodoener. Het wordt meestal met de beste bedoelingen geponeerd, maar het kan evengoed van een teamleider of manager komen die eigenlijk wil zeggen: ‘Wij zijn een team, dus *jullie* zijn allemaal gelijk.’ Natuurlijk zijn we niet allemaal gelijk. Dat zou de wereld een pak saaier maken. We zijn wel allemaal gelijkwaardig in een team. Dat zou toch het uitgangspunt horen te zijn, denk ik.

En het gebeurt niet alleen in vergaderzalen, deze wijsheid is ook weleens te horen in de betere kleedkamer. ‘*There’s no I in team, but there’s an I in win*’, was het snedige antwoord van basketballegende Michael Jordan.<sup>22</sup> Wie kan daar iets tegen inbrengen? Een grappig antwoord, maar hij heeft wel degelijk een punt. Een teamgevoel mag nooit betekenen dat je je individualiteit moet uitschakelen. Je persoonlijke inbreng is net noodzakelijk in een creatief denkproces.

## Ik en de 150 anderen in de zaal begrepen er geen snars van.

Daarnaast heb ik ook met bedrijven samengewerkt waar ze afdelingen en projectteams plots *tribes*, *squads* en *chapters* gingen noemen die plots ‘zelfbesturend’ werden. Ik heb het zien gebeuren bij een overheidsorganisatie, een vreemd schouwspel. Het gevolg was dat er niets meer beslist werd en iedereen naar elkaar bleef kijken. Bij gebrek aan beslissingen werd dan maar weer verder gewerkt aan iets dat eigenlijk klaar was en al uitgevoerd had moeten worden. In een lokale afdeling van een internationaal bedrijf heb ik een slide met een organigram voorbij zien komen waarop een nieuwe *agile* werking in kaart werd gebracht, iets dat eigenlijk werd ontwikkeld door en voor IT-bedrijven in de jaren 1990. Ik en de 150 anderen in de zaal begrepen er geen snars van. En nog vreemder, er was niemand die er wakker van lag. ‘*Dat is gewoon een slide van iemand in het management die daar trots op is, maar dadelijk gaan we weer verder met het werk dat dient te gebeuren.*’ En zo geschiedde.

**Een methode is geen doel op zich,  
het doel is betere resultaten  
voorleggen.**

Natuurlijk is er niets mis met het wendbaarder maken van teams, dat is zelfs meer dan nodig nu verandering dagelijkse kost is. Maar er is een verschil tussen afspraken en structuur, die nodig zijn om een team wendbaarder te maken, en het zich te fel vastklampen aan theoretische modellen. Iemand wil graag een houvast en maakt van een vreemd schema met veel pijlen en cirkels een onweerlegbare wiskundige wetmatigheid, een zekerheid waaraan iedereen zich moet houden.

Zich verschuilen achter de theorie gaat niet alleen voorbij aan de menselijke factor, het negeert ook het feit dat geen enkel bedrijf, geen enkele organisatie en geen enkele KMO hetzelfde is of op dezelfde manier functioneert. Een methode is geen doel op zich, het doel is betere resultaten voorleggen. Een methode uittesten, evalueren en bijsturen tot ze werkt of ze loslaten en overboord gooien, is de enige manier.



*Die eerste avond van de driedaagse teambuilding in de natuur  
opende Jeffrey het open vragenvuurtje meteen met een knaller:*

*'Als we dan toch zelfbesturend zijn, mag ik dan nu gewoon naar huis gaan?'*

## De drie fundamenteën van een sterk, creatief team

Een teamgevoel creëer je dus niet met een theoretisch model of met nieuwe hippe benamingen alleen. Ook heb je niet altijd de tijd en de middelen om allemaal samen op kanosafari te gaan en een ‘zo voel ik me’-bal heen en weer te gooien bij een kampvuur. Al zijn teambuildings wel een goede zaak. Gedeelde ervaringen versterken de band, dat valt niet te ontkennen. En ze leveren meestal een goed verhaal of twee op. Al is er ook een stille groep die stiekem een hekel heeft aan dergelijke activiteiten. En toegegeven, het kan bij momenten wat ongemakkelijk aanvoelen. Het zijn niet je vrienden, het zijn ook geen mensen die je heel goed kent. En doordat het team regelmatig of per project verandert, is het niet mogelijk om steeds een teambuilding te organiseren. Dus je hoeft niet snel een bowlingbaan te reserveren, maar laat dat je zeker niet tegenhouden.

**Het zijn de versnellingen op een kampioenenfiets, de mise-en-place in een sterrenrestaurant of de vergadertafel in de *meeting room*.**

Als *tribes*, cliché teamquotes en teambuildings geen soelaas brengen, wat dan wel? Tja, ik kan je geen hapklaar passe-partoutmodel meegeven, maar als ik kijk naar de samengestelde teams van succesvolle creatieve projecten waar ik in de voorbije 25 jaar van dichtbij of veraf aan mocht meewerken, kan ik drie eigenschappen destilleren die ze gemeenschappelijk hadden. Het zijn belangrijke eigenschappen die een groep mensen in staat stellen om samen bergen te verzetten.

Die drie eigenschappen zijn vertrouwen, focus en ambitie. Zonder deze drie hoef je er niet aan te beginnen. Het zijn de drie elementen die de grondlaag vormen waaruit iets kan groeien. Als er eentje ontbreekt, wordt het een vermoeiende, stresserende, tijdrovende en energieverlindende tocht zonder bevredigend resultaat. Het zijn de versnellingen op een kampioenenfiets, de mise-en-place in een sterrenrestaurant of de vergadertafel in de *meeting room*: je kunt eraan beginnen zonder, maar het is niet meteen de beste manier om van start te gaan en de kans op succes wordt miniem.

## 1. Vertrouwen

Als we elkaar niet vertrouwen, verliezen we tijd, verliezen we impact en uiteindelijk verliezen we allemaal ons geduld en verliezen een paar mensen hun verstand.

Zonder vertrouwen loop je niet ver als je samen een creatief idee wilt bedenken. Het is de basis van iedere relatie, die met je partner, met je familie, vrienden en dus ook met je collega's. Het is ook de basis van een werkrelatie, dat is daar niet anders. Om samen vrij te kunnen nadenken moet je elkaar in de eerste plaats vertrouwen.

**Samenwerken zonder persoonlijk risico is de enige manier om risicovol te durven denken.**

Je geeft jezelf een beetje bloot tijdens het creatieve proces. Je stelt je kwetsbaar op. En die kwetsbaarheid komt er niet zomaar. Daarvoor moet je je veilig voelen. Anders houd je je in. Dan wordt iedere gedachte eerst drie keer omgedraaid in je hoofd. *Als ik dit zeg, kunnen ze me afschieten, gaan ze me misschien dom vinden, of zullen ze me gewoon vierkant uitlachen. Of erger nog, misschien denken ze wel dat ik niet goed genoeg ben en kan het mijn carrière schaden.* Dat zijn logische aarzelingen als er geen vertrouwen is in het team. Er valt weinig te winnen, maar eens zo veel te verliezen. Je kop boven het maaiveld uitsteken kan dan alleen maar slecht aflopen. Zodra er vertrouwen is, komt er ruimte in je hoofd voor andere gedachten en verbindingen.

Ik noem het simpelweg vertrouwen, maar er bestaat ook een meer wetenschappelijke term voor: psychologische veiligheid. Volgens Amy Edmonson, professor aan Harvard Business School, wil dat zeggen dat alle leden van een team ervan overtuigd zijn dat de samenwerking geen persoonlijke risico's met zich meebrengt. Anders gesteld, ze weten dat ze in het team zonder aarzelen vragen kunnen stellen, ideeën opwerpen, hulp vragen en fouten toegeven zonder angst om uitgelachen, genegeerd of bestraft te worden. Haar onderzoek toont aan dat psychologische veiligheid een bepalende factor is voor creativiteit en innovatie in teams.<sup>23</sup> Samenwerken zonder persoonlijk risico is de enige manier om risicovol te durven denken, om fouten te durven maken, om te inspireren, andere manieren te proberen, uit fouten te leren en om zo uiteindelijk te innoveren.

En het gaat niet alleen over het creatieve vermogen van een team. Toen Google enkele jaren geleden een groots opgezet onderzoek uitvoerde naar wat nu juist een team succesvol maakt, stond psychologische veiligheid met stip op nummer een.<sup>24</sup>

Dat maakt van vertrouwen dus een eigenschap die onze aandacht verdient. Een gevoel installeer je niet even makkelijk in een team als een update op hun laptops. Wat kan helpen?

We zijn allemaal mensen. En dat niet alleen thuis, tussen vrienden of op vakantie, we zijn nog steeds mensen als we in een professionele en werkomgeving zijn. We laten onze angsten, hoop en vreemde gewoonten niet achter bij de receptie wanneer we een vergadering binnengaan. We zijn mensen, en vertrouwen is de basis van elke sterke, betekenisvolle relatie. Dat is dus niet anders in een professionele relatie tussen verschillende individuen, ook al is de samenwerking van korte duur, voor één bepaalde opdracht.

Vertrouwen wordt gewonnen met druppels en verloren met emmers. Helaas heb je in een professionele omgeving niet altijd de keuze om de emmer der vertrouwen zachtjesaan te laten voldruppelen. Daar houdt niemand rekening mee wanneer jij resultaten moet presenteren of je timesheets moet invullen.

### **Vertrouwen is een keuze.**

Als je begint, hoef je elkaar niet met je leven te vertrouwen, maar je hebt een minimum aan vertrouwen nodig om te starten. Sommige mensen zitten net in het team en andere zijn tijdelijke teamgenoten om mee aan een bepaald project te werken. Dan kun je je niet altijd baseren op eerdere ervaringen en moet je heel snel evalueren en de beslissing maken om te vertrouwen. Op dat moment kies je ervoor.

Je gaat er dus best van uit dat ze eerlijk zijn en dat ze hun deel van de opdracht tot een goed einde kunnen brengen. Of dat ze op tijd hulp vragen wanneer dat niet zo is. Erop vertrouwen dat ze weten wat ze doen.

**Er is vertrouwen nodig omdat je met z'n allen het mentale naaktstrand opgaat.**

En ja, er is een risico. Kan ik die mensen zomaar vertrouwen? Er is maar één manier om het zeker te weten. Kies ervoor om iemand te vertrouwen en je komt erachter. En als het tegendeel wordt bewezen, als iemand niet echt betrouwbaar is in het team, dan pak je dat het best onmiddellijk aan.

Er is vertrouwen nodig omdat je met z'n allen het mentale naaktstrand opgaat. Je geeft jezelf figuurlijk bloot door ongefilterd te zeggen wat je denkt. Die kwetsbaarheid is fragiel en als je elkaar niet vertrouwt, houd je je altijd in. Op een plek waar geen vertrouwen is, krijg je micro-management, beginnen mensen elkaar dingen te verwijten en valt er weleens een burn-out uit de kast. En de creatieve ideeën, die hebben een hekel aan dat soort situaties.

## 2. Focus

We hebben ervoor gekozen om elkaar te vertrouwen, dus nu is het belangrijk om alles te geven wat we in huis hebben. Dat is een rechtstreeks gevolg van het vertrouwen dat we hebben gekregen en gegeven. We willen samen een doel bereiken.

### **Focus is een verplichting.**

Wat de opdracht ook is, het verdient onze volledige aandacht. Het betekent weten waar je naartoe wilt en dat doel nooit uit het oog verliezen, ondanks tegenslagen en dagelijkse problemen, die horen er altijd bij. Alleen met duidelijkheid kun je echt gefocust blijven.

### **Hoe krijg je focus in een team?**

Om ervoor te zorgen dat jij en je team het beste uit jezelf kunnen halen, is eerst en vooral duidelijkheid nodig. Maak doelstellingen zo helder mogelijk. Ook is de weg nog helemaal niet duidelijk, zolang we weten waar we naartoe willen, kunnen we wegen zoeken die ons daar brengen. Dat betekent ook regelmatig eens verkeerd lopen. Je weet alleen dat je verkeerd bent gelopen als je ergens anders uitkwam dan de bedoeling was. Zorg dus voor duidelijkheid over de doelen.

**Mensen zijn mensen. Ze hebben katten, zijn bezig met een verbouwing, hebben familie-issues en zijn vergeten om de vuilniszakken buiten te zetten.**

Focus lukt beter in een ontspannen sfeer. Spanningen en stress kunnen soms in de weg staan van focus. Even ademen, relaxen of iets anders doen zorgt voor de nodige compensatie. Toch een spelletje pingpong dan maar?

Geef aandacht aan voldoende ondersteuning. Zorg dat al het nodige er is om verder te komen. Van kleine praktische zaken zoals het juiste materiaal, tot een plek waar iedereen zich op zijn gemak voelt. Het zorgt ervoor dat er ruimte vrijkomt in je hoofd. Dat je niet bezig hoeft te zijn met randzaken.

Zorg voor een juiste begeleiding en een open communicatie. Geef feedback over het project, de werking van het team en zorg dat je op elk moment aanspreekbaar bent.

### **Er is altijd iemands kat die net overleden is**

En dat is niet te onderschatten. Wij hebben zelf een kat rondlopen thuis. Freddie. Hij heeft een tijgersyndroom. Hij loopt rond alsof hij tien keer zo groot is dan hij werkelijk is en jaagt op dieren die vele malen groter zijn dan hijzelf. We kijken soms vol bewondering naar zijn overdosis zelfvertrouwen, maar hopen toch ook dat hij zijn beperkingen leert kennen. Een grote hond kijkt meestal nog geamuseerd als zo'n katje druk staat te doen voor zijn neus, maar op een dag zal Freddie een stevige les in bescheidenheid krijgen. En kijk, het woord kat is gevallen en ik ben mijn focus even helemaal kwijt.

Het punt is: mensen zijn mensen. Ze hebben katten, zijn bezig met een verbouwing, hebben familie-issues en zijn vergeten om de vuilniszakken buiten te zetten. Geweldig. Dat maakt ze veel interessanter en onvoorspelbaarder dan de immer beleefde en gladde AI-vrienden.

'Ik ben wie ik ben plus de omstandigheden', zei de Spaanse filosoof José Ortega y Gasset. En die omstandigheden neemt iedereen mee naar het werk, of je dat nu wilt of niet.

Maak daar ruimte voor. Focus gaat niet over een regime waarin iedereen stilzwijgend over zijn laptop gebogen zit. Het gaat om de intentie: om dat wat je doet zo goed mogelijk te doen, om beter te doen.

Als er iets in de weg zit in je hoofd, dan zeg je dat. Het team zal daar begrip voor hebben. Doe vooral niet alsof je gefocust bent.

Focus betekent ook hard werken. Eraan blijven werken. Het is jezelf keer op keer dezelfde vraag stellen: 'Is het goed genoeg?'

Focus betekent geloven dat je een creatieve oplossing zult vinden. Hoe sneller hoe beter. Maar het kan langer duren dan je had verwacht. Gebruik gerust alle mogelijke middelen die kunnen helpen: onderzoek, gegevens, technologie, raketwetenschap, wat er ook nodig is om alle mogelijkheden te onderzoeken.

Focus betekent met elkaar praten. Dingen aanpassen en heroverwegen, en eerlijk zijn tegen elkaar.

We moeten gefocust blijven als andere mensen, specialisten, zich bij de zoektocht aansluiten. Het betekent dat je hen besmet met enthousiasme en altijd het doel voor ogen houdt.

**Het is belangrijk. Waar het ook over gaat, het is belangrijk.**

Het is openstaan voor nieuwe ideeën, verder kijken en opnieuw beginnen. Volledige focus brengt je op plaatsen waar goede bedoelingen nooit aankomen.

### 3. Ambitie

Ambitie is een woord dat, net als creativiteit, in alle richtingen wordt gebruikt. In de slechte zin is ambitie de schuld van hebzucht, leugens en bedrog. Daartegenover kun je ook stellen dat ambitie zorgt voor innovatie, oplossingen, schoonheid en het streven om mensen te helpen. Het is afhankelijk van de ambities en van de manieren om ze te bereiken. Je kunt er dus ook alle kanten mee uit.

Het woord kan je een ongemakkelijk gevoel geven, maar dat is nergens voor nodig. Wat we niet willen is dat alle ambitie van tafel wordt geveegd om stiekem de lat lager te leggen en de verwachtingen te dimmen.

Ambitie is de motor, de innerlijke drijfveer.

**Een vooropgesteld doel is een afspraak met een plan om dat als team te bereiken. Ambitie voegt daar het verlangen aan toe om dat doel ook werkelijk te halen.**

Het voedt de motivatie om ervoor te gaan.

Ambitie kun je niet aan- en uitzetten. Het is geen keuze zoals vertrouwen, en je kunt het jezelf ook niet verplichten. Het is iets dat je hebt of niet. Het is wel iets dat kan ontstaan of groeien.

### Hoe ontstaat gedeelde ambitie?

Gedeelde ambitie ontstaat wanneer mensen geloven in wat ze samen doen én voelen dat het hen persoonlijk vooruithelpt. Het is een ambitie die de persoonlijke doelen overstijgt, maar er niet mee botst. Integendeel, ze vormt een volgende stap richting het bereiken van ieders eigen ambities.

- Een duidelijk en hoger doel

Gedeelde ambitie begint bij een betekenisvol *waarom*. Waarom doen we wat we doen? Waarom is dat belangrijk? Niet alleen voor het bedrijf, maar ook voor de mensen die er werken en voor de wereld in het algemeen. Als een organisatie een groter doel heeft, een positieve rol wil spelen in het leven van mensen, dan wekt dat intrinsieke motivatie op. Mensen willen zich kunnen herkennen in dat doel, voelen dat hun werk iets toevoegt aan de wereld. Iets wat de laatste decennia ook al veelvuldig werd aangetoond in de organisatie- en motivatiewetenschap.<sup>25</sup>

Wanneer dat hogere doel te vaag of te economisch is, zoals meer winst of marktaandeel, ontstaat er weinig echte ambitie. Maar als mensen geloven dat wat ze doen de wereld of anderen een stukje beter maakt, ontstaat er energie van binnenuit, een kracht die vooruit stuwt.

- De kracht van uitgesproken ambitie

Ambitie mag worden uitgesproken. Het geloof dat iets écht kan, geeft energie. Wanneer doelen duidelijk gedeeld worden en er vertrouwen is in het team, groeit de gezamenlijke drive om ze te halen.

Een team met ambitie presteert beter, voelt meer betrokkenheid en ervaart dat het werk ertoe doet. Ze voelen zich niet zomaar uitvoerders, maar mede-architecten van iets dat betekenis heeft. Ik heb dit van dichtbij zien gebeuren op de werkvloer, maar het wordt evengoed bevestigd in onderzoek.<sup>26</sup>

Daarom is het ook belangrijk om regelmatig te herhalen *waarom* we doen wat we doen, *wat* we willen bereiken en *hoe* we dat samen kunnen.

**Gedeelde ambitie ontstaat waar persoonlijke ambities, vertrouwen en een hoger doel elkaar raken. Als mensen geloven dat wat ze doen verschil maakt, dan *willen* ze dat verschil ook maken.**



# DE KUNST VAN CREATIEF LEIDERSCHAP

---

Toen ikzelf overstapte naar een leidinggevende functie, had ik geen idee waar ik aan begon. Ik had ondertussen wat naam binnen de sector als copywriter en conceptbedenker, en dan komt zo'n aanbod om de creatieve leiding te nemen in een bureau.

**Op dat moment beseft ik dat ik opnieuw moest beginnen. Dit was een ander vak.**

Op een bepaald moment riep ik iedereen samen in de grote vergaderzaal en zei met luide stem hoe slecht ik alles vond lopen. Het stoorde me dat het hen niet stoorde. Ik vroeg me af wat ze daar elke dag eigenlijk kwamen doen, en gebruikte nog wat meer verwijtende taal. Het is niet iets waar ik met trots op terugkijk. Ik was geïrriteerd en zocht gewoon een uitweg voor mijn frustraties. De CEO had gelukkig al wat ervaring en zag het allemaal gebeuren. Wat later nam hij me apart en zei: 'Ik begrijp wel waar het vandaan komt, maar dat was misschien niet de beste manier om zoiets aan te pakken. Maar goed, je moest eens tegen een muur lopen om verder te kunnen.'

Op dat moment beseft ik dat ik opnieuw moest beginnen. Dit was een ander vak.

De eerste weken deed ik alles fout omdat ik bleef vasthouden aan de manieren en gewoontes die ik kende. Ik had altijd gewerkt zoals ik werkte, en dat had goed voor mij uitgepakt. Daarom probeerde ik mijn aanpak ook aan iedereen op te leggen. In feite wilde ik klonen van mezelf maken. Ik hield geen rekening met hoe anderen werken of denken. Dat kwam voor een groot deel voort uit angst en onzekerheid. Want wanneer een paar mensen een hele groep proberen te modelleren naar hun eigen stijl, wordt die groep maar zo slim als die paar mensen. En dat is niet erg slim. Of in ieder geval niet zo slim als de groep zou kunnen zijn.

**Mentor, helper, assistent of richtingaanwijzer**

Na die eerste week begon ik het iets anders aan te pakken. Ik werd meer mezelf. Ik was nog even gepassioneerd, maar op een meer natuurlijke manier. Ik werd opener en voelde ook dat mensen opener werden naar mij. Het was een andere job dan de vorige, maar ik voelde me er steeds meer in thuis. En de grote shift na die eerste weken was duidelijk: het gaat niet over mij, het gaat over hen.

Ik noem het creatief leiderschap omdat het in functie staat van een open, creatieve cultuur en van het stimuleren van creatief denken in teams. En omdat je ondertussen al hebt begrepen dat ik geloof dat creativiteit essentieel is, gaat dit voor mij over leiderschap.

‘Leiderschap’ is een stevig woord waar al menig boek over is verschenen. Het zou ook beschreven kunnen worden als mentor, helper, assistent of richtingaanwijzer. Dat maakt het iets minder verheven en misschien minder aanstellerig. Een groep heeft altijd baat bij één iemand die leiding geeft. Het stelt gerust dat alle verantwoordelijkheid niet op ieders individuele schouders ligt, want dat zou verlamrend werken. Een groep mensen kan perfect voor zichzelf zorgen en verder komen. Goed leiderschap zorgt ervoor dat ze dat kunnen doen in de beste omstandigheden.

## Wat ik mezelf had willen vertellen toen ik eraan begon

### Werk aan de cultuur

Misschien zit je op een plek waar de cultuur al goed zit. Dat betekent niet dat het werk klaar is. Het is geen punt dat je kunt afvinken op een to-dolijst om door te gaan naar het volgende. Je kunt het maar beter onderhouden, bijsturen en de nodige energie geven om overeind te blijven. Je mag de cultuur met andere woorden nooit als vanzelfsprekend beschouwen. Is iedereen nog wel mee? Weet iedereen wel alles en hangt er niet te veel spanning in de lucht? Vragen die je je het best regelmatig stelt.

Of misschien is de cultuur er nog een van de vorige eeuw en is er veel werk aan de winkel. Hoe dan ook, zonder de juiste cultuur krijg je nooit het juiste resultaat. Toch niet het resultaat dat jij wilt. Eerder had ik het over de basiswetten om een open, creatieve cultuur te stimuleren. En wie gaat daarvoor zorgen, denk je? Jij. Inderdaad. Het vraagt tijd en het is misschien niet onmiddellijk zichtbaar in de cijfers, maar het verdient je absolute aandacht. Zodra het begint te lopen, zullen de resultaten volgen.

## Werk aan het team

Houd in de gaten of er voldoende vertrouwen, focus en gedeelde ambitie is. Als dat niet zo is, werk eraan. Er wordt vaak verwezen naar het team of een afdeling als de dingen niet goed gaan. ‘Ze zijn niet goed genoeg. Ze presteren onder de verwachtingen.’ Het zou natuurlijk kunnen dat er iets schort aan het team, maar in de realiteit schort er eerder iets aan het leiderschap. Hoe komt het dat ze niet naar behoren functioneren?

We hadden het eerder al over de drie basisfundamenten van een sterk team waar creatief denken kan floreren. Als een van die drie ontbreekt, is dat een probleem *voor* het team, maar niet noodzakelijk *van* het team. Pas als de drie fundamenten aanwezig zijn, kunnen mensen echt laten zien wat ze in zich hebben en kunnen ze als groep boven zichzelf uitstijgen.

Als je mensen aanneemt om het team te versterken, kijk je het best niet alleen naar hun talenten. Praat met hen en ontdek de mensen die *ze* zijn naast hun referenties en adelbrieven. Een nieuwe persoon verandert het DNA van een bedrijf voor een klein stukje, en het team waarin hij of zij terechtkomt voor een groter stuk.

**Mensen hebben verschillende functies in een groep, naast hun eigenlijke job.**

Soms kun je niet anders dan op een andere manier in te grijpen. Dat hoort bij de job. Het zijn niet de momenten waar je naar uitkijkt, of waar je aan dacht toen je begon. Het kan zijn dat je afscheid dient te nemen van mensen om economische redenen, omdat er dubbele functies ontstaan door een fusie, omdat bepaalde activiteiten worden stopgezet of omdat er een nieuwe richting wordt gekozen. En er zijn nog meer situaties die kunnen ontstaan zonder dat je daar zelf iets aan kunt doen.

Even moeilijk, maar een stuk complexer, zijn de momenten waarop je zelf beslist om in te grijpen. Ook daar kunnen verschillende redenen voor zijn, maar de belangrijkste blijven cultuur en team. Is er een ernstige negatieve impact op de cultuur of op de fundamenten van het team? Dan grijp je best in, om te voorkomen dat het grotere geheel afbrokkelt.

Aan de andere kant is het ook een beetje opletten dat je niet alleen naar de functionele bijdrage kijkt, maar naar de werking van het team in zijn geheel. Mensen hebben verschillende functies in een groep, naast hun eigenlijke job. Zo zijn er de doordouwers, de lawaaimakers, de stille

krachten en de verbinders. Die laatsten zijn essentieel. Je kent ze wel. Het zijn de mensen die met iedereen praten, graag luisteren en met hun sociale talenten anderen weten te betrekken zonder dat ze daar moeite voor hoeven te doen. Ze zijn van onschatbare waarde en dat merk je pas echt als ze er niet meer rondlopen. Besef dus wat ze waard zijn als ze er nog zijn.

## Werk aan jezelf

Je kunt niet verwachten van mensen dat ze groeien en beter worden als je van jezelf vindt dat je klaar bent. Leer van vergissingen en fouten. Blijf nieuwsgierig en besef dat je van iedereen iets kunt leren. Denk niet dat je het beter weet of dat het dankzij jou is dat het goed gaat. Bedenk wat je beter had kunnen doen als het slecht gaat. Leer om geduldiger te worden. Leer jezelf te zijn. Niet meer, maar ook niet minder.

Openstaan voor anderen, nieuwe inzichten en creatieve ideeën vraagt permanent onderhoud. Gewoontes sluispen erin, vooroordelen weten zich stiekem te nestelen en bij stress ontwikkel je een tunnelvisie zonder dat je het zelf beseft. Felicitteer jezelf niet te hard. Blijf kritisch naar jezelf kijken. Vraag anderen dat ook te doen.

## En als je nog tijd overhebt, werk aan het project

De cultuur, het team en jezelf zijn al stevige dagtaken. Daarna komt het werk zelf. Hoe bewaar je de lijn tussen begeleiden en inspireren, en bemoeien en het zelf oplossen?

Het is niet jouw job om anderen hun werk uit handen te nemen en het zelf te doen. Het is je job om anderen te helpen hun werk te doen. Als je het gevoel hebt dat het zelf oplossen de enige uitweg is, heb je een probleem. Ofwel is het aangewezen om wat harder te werken aan het team, of misschien werk je best wat harder aan jezelf.

**Een aandoenlijk schouwspel  
waarin de hoofdrolspeler denkt  
dat hij goed bezig is.**

Micromanagen kan je een veilig gevoel geven. Je stapt opnieuw in de wereld die je kende en je weet hoe die werkt. De gevolgen zijn minder *micro*. Mensen weten niet meer wat ze juist moeten doen, het knaagt aan hun zelfvertrouwen en misschien zit je er wel compleet naast,

maar is er niemand die dat tegen je wil zeggen. Niemand werkt graag met micromanagende leidinggevers. Het is een aandoenlijk schouwspel waarin de hoofdrolspeler denkt dat die goed bezig is, terwijl alle anderen meewarig het hoofd schudden en hopen dat de vakantie snel begint en heel lang mag duren.

Werk samen met het team aan een oplossing. Geef suggesties, inspireer en dring aan om de lat hoger te leggen als dat nodig is. Help waar je kunt, laat zien dat je ermee inzit en zorg dat je er bent.

Dat wil niet zeggen dat je zelf niets mag doen. Er is een verschil tussen iemand een job uit handen nemen en iets zelf doen zonder dat het al iemands job is. Wees er open over en niemand zal je kwalijk nemen dat je zelf de handen uit de mouwen steekt.

### Vertel altijd waarom

Het is altijd vervelend om beslissingen te horen zonder te weten waarom ze genomen zijn. Dat creëert afstand tussen alle betrokkenen en versterkt het *whatever*-gevoel. Slecht nieuws, goed nieuws of gewoon een feit divers: leg uit waarom. Waarom je het vertelt, waarom het zo is gelopen, waarom klanten tot dat besluit zijn gekomen.

Het hoeft niet ingewikkeld te zijn; soms is het waarom heel eenvoudig. Waarom doen we het op deze manier, waarom kiezen we voor dit team, waarom is er dit jaar geen kerstfeest, waarom krijgt Annie van de boekhouding een promotie? Mensen kunnen meer verdragen dan je zou denken. Vertel ze gewoon waarom. Altijd.

Het is ook een handige check voor jezelf. *'Hoe krijg ik dit uitgelegd?'* Als je geen antwoord kunt formuleren waar je mee kunt leven, is het een goed idee om de beslissing in vraag te stellen. Als het botst met je eigen waarden en je krijgt het zelfs niet uitgelegd tegen jezelf, doe het dan niet. Je zou er spijt van krijgen.

### Stel meer vragen dan dat je antwoorden geeft

Misschien ben je ze ook al eens tegengekomen, mensen in leidinggevende functies die rondlopen als een antwoordapparaat. Ze hebben letterlijk en figuurlijk overal een antwoord op. Problemen lijken niet echt te bestaan omdat ze meteen uitleggen welke externe factoren daartoe hebben bijgedragen. Wanneer mensen even komen praten over hun bezigheden en

bijbehorende drempels, geven ze meteen een pasklare oplossing om daaroverheen te stappen. Dat is vaak niet heel doordacht en even vaak iets te luchtig, waardoor het al is verdampt voor het gesprek ten einde is. Het is sterker dan henzelf. Ze bekijken het als hun plicht om een wandelende oplossing te zijn voor alles. Probleem? Hier niet, hoor.

**Leiderschap heeft niets te maken met antwoorden geven, het gaat over vragen stellen.**

Hun antwoorden maken ieder probleem monddood nog voor het helemaal uitgesproken is. Dat lijkt me een vermoeiend bestaan. Het zijn de ducttapemanagers. En ze bedoelen het niet kwaad. Je loopt er even binnen om een update te geven en plots hangt het hele project aan elkaar met ducttape. Was er nog iets? Nee, nee, zeker niet. Door onmiddellijk met antwoorden te schieten neem je mensen niet hun job, maar wel hun problemen uit handen. En dat komt eigenlijk op hetzelfde neer. Op een goedbedoelde manier zeg je tegen hen: 'Zo, ik heb dit op een minuutje opgelost voor je, dus zo heel moeilijk was het toch niet.' Bovendien moeten ze die ducttape er weer af krijgen om tot een echte oplossing te komen, als ze de moed hebben. Terwijl het vinden van die oplossing eigenlijk hun job is. Sommigen laten de ducttape hangen om geen extra gedoe te krijgen.

Wees geen ducttapemanager. Word geen antwoordapparaat.

Leiderschap heeft niets te maken met antwoorden geven, het gaat over vragen stellen. Enkel door de juiste vragen te stellen kunnen er innovatieve antwoorden bedacht worden.

Stel veel meer vragen dan dat je antwoorden geeft.

### ***De manier waarop doet veel***

Wat je ook doet of wat je ook zegt, de impact wordt voor een groot deel bepaald door de manier waarop. Mensen onthouden veel langer hoe ze zich door jouw woorden voelden dan de eigenlijke inhoud van een gesprek of samenwerking. In het slechtste geval gaat de inhoud zelfs voor een groot deel verloren.

Als je bijvoorbeeld te opgewonden of kwaad bent om het op een zachte manier te zeggen, wacht dan tot je het wel kunt. Je kunt eerlijk zijn en zeggen dat je boos bent vanwege een situatie, maar doe het beheerst. Laat je emoties zien, maar word niet emotioneel. Van geroep, verwijten of een giftig commentaar is nog nooit iemand beter geworden. Als je het op een rustige en vriendelijke manier doet, werkt het veel beter.

Ik ben ze gelukkig nog niet vaak tegengekomen, maar misschien ken jij er wel. De blaffende managers. Niemand weet zijn eigen onzekerheid en angsten zo nadrukkelijk in de spotlights te zetten als zij. Er wordt naar hen geluisterd omdat het verplicht is. Wat ze zeggen wordt niet gehoord, iedereen begrijpt alleen dat hij de pedalen een beetje kwijt is.

Je kunt alles zeggen wat je te zeggen hebt op een vriendelijke manier. Zachtheid is geen zwakte. Integendeel, het toont respect voor iedereen waarmee je te maken krijgt. Als je weet wat je wilt doen, ben je dus halfweg. Geef evenveel aandacht aan de manier waarop je het zegt.

### Neem risico's

Risico's beperken wordt vaak gepredikt als je verantwoordelijkheid krijgt. Maar als je te hard op veilig speelt, creëer je een voortkabbelende beweging die zachtjesaan naar een stilstand evolueert zonder dat je het meteen doorhebt. Een beetje zoals een kikker zachtjes wordt gekookt en dat niet beseft voor het te laat is. Geen risico's nemen is het grootste risico. En dan bedoel ik niet dat je gekke dingen zou moeten doen om te laten zien hoe stoer je bent. Het gaat over nieuwe dingen proberen, experimenteren en het creëren van ruimte om te falen. Verschuil je niet achter anderen en steek je kop niet in het zand om buiten schot te blijven. Steek je hoofd met trots boven het maaiveld uit, met de kans dat het er af wordt gehakt. In dat laatste geval neem je je hoofd weer op en ga je weer verder naar het volgende maaiveld. Als je je verstopt, zal de rest zich ook verstoppert. Als je laat zien dat je de arena in gaat, zal het anderen inspireren om hetzelfde te doen.

### Eerlijk werkt altijd

Het is vermoeiend als je steeds moet gissen naar het volledige verhaal. Als iemand je maar met mondjesmaat informatie geeft, werkt dat heel nadelig. In je hoofd probeer je altijd het verhaal rond te maken door al die beetjes te linken tot iets dat steekhoudt. Zo ontstaat in ieders hoofd een ander verhaal. Er wordt over gepraat tijdens de lunch en in de lift.

Wees volledig en eerlijk. Dat wordt gewaardeerd. Mensen willen weten hoe het echt zit, en ze hebben daar recht op. Het zorgt dat hun hoofd minder overuren moet draaien door al dat giswerk, waardoor er veel helderder kan worden nagedacht.

Dus wat de situatie of het nieuws ook is, zeg het eerlijk. Probeer het niet te verbloemen, draai er niet omheen, maak het niet veel mooier, maak het niet kleiner, niet dramatischer of niet minder fantastisch dan het is. Zeg het gewoon. Maar niet te gewoon, natuurlijk. Let op de manier waarop je het zegt.

## Maak jezelf overbodig

Dat is je hoofddoel vanaf dag één. De dag dat je niets meer te doen hebt, is de dag dat je kunt zeggen dat je je job goed gedaan hebt. Dat kan beangstigend voelen en misschien heb je de neiging om uitdrukkelijk te laten zien hoe nodig je bent. Ga geen problemen creëren die er eigenlijk niet zijn. De dag dat je overbodig bent, zit je job erop. Ga dan weer iets doen waar je nuttig kunt zijn.

Al is de kans natuurlijk klein dat het werk ooit af is. De situatie verandert immers permanent en nieuwe uitdagingen wandelen regelmatig binnen. Wat er ook gebeurt, het grotere doel blijft altijd het streven naar de succesvolle overbodigheid. Dat is de enige manier waarop mensen kansen krijgen, de juiste mensen op de juiste plaats gezet worden, sterkere mensen niet bang worden en beslissingen niet ten dienste staan van persoonlijke ambities. Wie zou daar niet willen werken?

## En tot slot: groeien kan in vele richtingen

We praten vaak over groei alsof het maar in één richting gebeurt: omhoog. Een hogere functie, meer verantwoordelijkheid, meer mensen onder je. Maar groeien kan ook op vele andere manieren. Het klassieke doorgroeiensysteem heeft zijn beperkingen. Iemand groeit door omdat het zo hoort, omdat hij goed is in wat hij doet. Maar of je daardoor ook goed bent in wat daarna komt, is een ander verhaal.

**Er zouden evenveel ladders moeten zijn als er mensen werken.**

Wie uitblinkt, doet dat meestal omdat hij iets graag doet. Is het dan logisch om iemand te belonen met een job waarin hij niet meer uitblinkt? Leidinggeven wordt vaak gezien als de ultieme stap vooruit, maar verantwoordelijkheid heeft vele vormen. Ook excelleren in je vak, rust brengen in een team of anderen beter maken is een vorm van verantwoordelijkheid.

Groeien kan ook betekenen dat je nieuwe dingen leert, beter wordt in wat je al goed doet, of je pad hertekent omdat je interesses verschoven zijn. Toch blijft de bedrijfswereld vaak vasthouden aan één ladder, één weg omhoog, alsof iedereen dezelfde talenten en verlangens heeft. Er zouden evenveel ladders moeten zijn als er mensen werken. Laat niemand anders bepalen wat jouw volgende stap is. Misschien wil je niet hoger, maar beter. Niet meer, maar zinvoller. Een organisatie is uiteindelijk geen verzameling jobtitels, maar een groep mensen die iets samen proberen te doen. Titels helpen om te weten bij wie je moet zijn, maar ze zeggen weinig over waarde. Kijk dus misschien niet alleen omhoog om te groeien, kijk naar alle richtingen. Voor jezelf en voor de mensen waar je mee samenwerkt.



**3.**

**HOE  
OVERLEEFT  
EEN  
CREATIEF  
IDEE?**



# VIJFTIEN LEVENSGEVAARLIJKE SITUATIES VOOR EEN GOED IDEE

---

Nadat we de creatieve cultuur van naderbij hebben bekeken, hebben we het hier over het uiteindelijke doel van zo'n cultuur: meer en betere, vernieuwende ideeën. Een goed idee heeft het niet altijd even makkelijk in de professionele wereld. Gelukkig zijn er zaken waar je op kunt letten om je ideeën meer kans te geven. Wat volgt, is een overzicht van **de vijftien meest voorkomende situaties waarin goede ideeën in gevaar komen**, en hoe je ze kunt herkennen, ontwijken of overleven. Een gewaarschuwd bedenker of beslisser is er twee waard.

Het is geen theoretisch stappenplan, maar een gids vol herkenbare punten waarop goede ideeën kunnen sneuvelen. In je hoofd, in vergaderingen of onderweg naar de uitvoering. Ongetwijfeld heeft iedereen die al eens met een idee naar buiten is gekomen, het meegemaakt.

Laat een goed idee niet blindelings verdwijnen op de dodelijkste kruispunten in je hoofd en op het werk. Als je de gevaren kent, kun je ze makkelijker omzeilen en vergroot je de kans om je idee er heelhuids voorbij te krijgen. Deze gids biedt geen garantie op succes, maar helpt wel om te voorkomen dat je geniale inval een stille dood sterft bij de eerste confrontatie met twijfel, feedback of een overenthousiaste brainstorm.

Als je na het lezen van de vijftien gevaren toch nog het vroegtijdig overlijden van een goed idee meemaakt, dan kan het ook zijn dat het misschien toch niet zo'n heel goed idee was.



*'Ik wil alles weten wat er door je hoofd gaat', had hij zachtjes gezegd.  
Na de vijfhonderdste gedachte die ze vertelde,  
begon hij toch wat spijt te krijgen van zijn verzoek.*

## Gevaarlijke situatie 1: De concurrentie in je hoofd

### Goed nieuws, ook vandaag zit er een geniaal idee in jouw hoofd

Misschien had je al langer het vermoeden dat je genialer bent dan familie en collega's denken, en dat zou best wel eens kunnen. De kans bestaat dat er op de meeste dagen een steengoed idee in je hoofd zit, alleen besef je het zelf niet.

Het grote minpunt is namelijk dat dat steengoede idee daar niet alleen zit. Diezelfde dag dwalen duizenden andere potentiële gedachten in je hoofd rond, al zijn die cijfers niet wetenschappelijk aangetoond. Het is ook niet zo evident om ze te tellen, natuurlijk. We kunnen wel met zekerheid stellen dat het er veel zijn. Heel veel.<sup>27</sup>

Bovendien is ons hoofd geen overzichtelijke bibliotheek waar gedachten netjes in de rekken staan. Het is eerder een chaotische stationshal waar voortdurend ideeën, herinneringen, zorgen en associaties binnenlopen en weer vertrekken. Het grootste deel van dat denken verloopt automatisch. En niet neutraal. Want ons brein heeft een uitgesproken voorkeur voor wat mis kan gaan. Negatieve gedachten krijgen sneller onze aandacht, wegen zwaarder door en blijven langer hangen dan positieve. Niet omdat we pessimisten zijn, maar omdat ons brein gebouwd is om gevaar te detecteren. Wat ooit een overlevingsvoordeel was, vertaalt zich vandaag in een continue stroom van kritische, herhalende en soms ondermijnende gedachten.<sup>28</sup>

Denken is zelden een rationeel proces dat we een voor een kunnen beoordelen. Het is een reflex, waanzinnig snel, associatief en opvallend vaak gericht op het vermijden van verlies en niet om ideeën rustig te laten rijpen.

In ons brein is altijd beweging. Miljarden neurale signalen kruisen elkaar in netwerken die leren, voorspellen en evalueren. En dat alles voor het overgrote deel buiten ons bewustzijn. Dus is het niet ondenkbaar dat er tussen al die gedachten een sterk idee zit. Eéntje dat een antwoord biedt op dat probleem op het werk waar je verleden week mee bezig was, maar niet uit kwam. Nieuwe puzzelstukken worden samengelegd en daar is de oplossing. Ergens achteraan in je hoofd. En je beseft zelf niet dat die daar zit, je bent gewoon bezig met de orde van de dag.

**Het enige wat je moet doen is ervoor zorgen dat de goede ideeën meer kans maken om voorbij de gedachtepolitie in je hoofd te komen.**

## Hoe komen goede ideeën voorbij de gedachtepolitie?

### 1. Vermijd ongezonde stress

Makkelijker gezegd dan gedaan natuurlijk. En toch, het is van essentieel belang om ideeën meer kans te geven om door te stoten. Onze gedachtepolitie beslist welke gedachten ze doorsturen naar het bewustzijn op basis van context. Het komt er dus op aan deze context zo goed mogelijk aan te passen. Stel, op een avondwandeling door de stad staat er plots een hongerige beer voor je. Op dat moment zie je misschien een prachtig huis, een bijzondere figuur op het voetpad of je hoort iemand een prachtig stukje spelen op de piano achter een gevel met open raam. Je hersenen verwerken al die dingen, maar op dat moment sturen ze die natuurlijk niet door. In je hoofd staat het alarm aan en je krijgt alleen gedachten die je helpen om hier heelhuids uit te komen. En dat is maar goed ook. Het is door dit slimme doorgeefstelsel dat we grote en kleine gevaren kunnen inschatten en dat we niet fluitend in een ravijn wandelen. Het brein gaat in overlevingsmodus. De activiteit verschuift van de prefrontale cortex, die ons helpt bij planning, nuance en het nemen van weloverwogen beslissingen, naar meer primitieve systemen die gericht zijn op dreigingsdetectie. De aandacht vernauwt, nuance verdwijnt en creatief denken maakt plaats voor tunnelvisie.<sup>29</sup>

Je hoeft geen hongerige beren tegen te komen. Het kan natuurlijk ook veel subtieler. Een deadline die dichterbij komt, een verhitte discussie, een gemiste kans, te veel werk, te weinig slaap... je kent het wel. Het is zeker niet altijd te vermijden, maar de betere ideeën komen niet naar buiten zolang die ongezonde stress alle plaats inneemt. Dan doe je er goed aan om even afstand te nemen. Een wandelingetje kan helpen. Tenzij je een beer tegenkomt.

### 2. Vul je hoofd met de juiste informatie

Als je aan een oplossing werkt voor een specifiek probleem, is het belangrijk om de juiste puzzelstukjes in je hoofd te stoppen die dan naar hartenlust gecombineerd kunnen worden met de miljoenen stukjes die er al zitten. Alle informatie die kan helpen is welkom. En niet alleen concrete informatie, ook inspiratie speelt een belangrijke rol. Zaken die je wilt bereiken, die je goed vindt of die een uitstekend voorbeeld zijn, stop ze allemaal in de grote verzamelbak in je hoofd en ze bepalen mee welke ideeën je krijgt.

### 3. Ga naar buiten

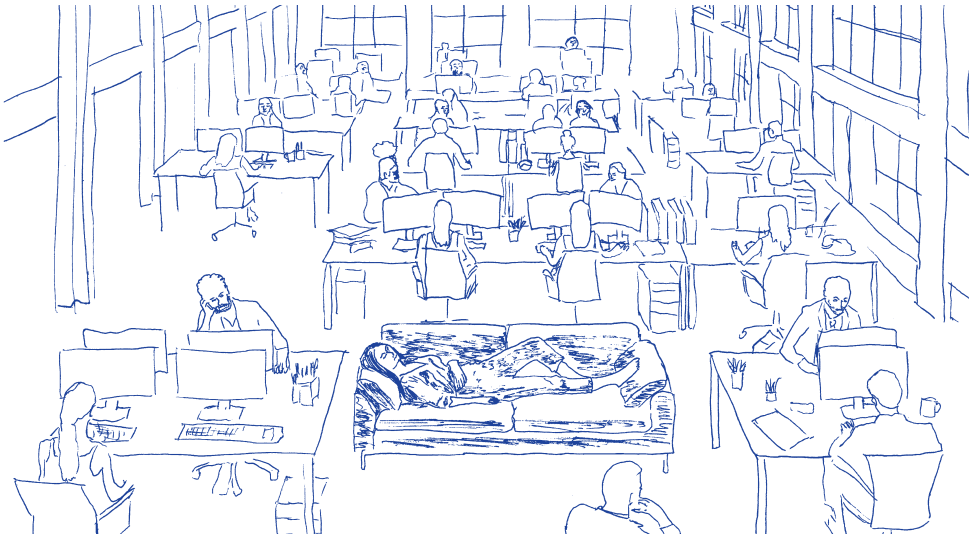
Wissel locaties af. Ga regelmatig naar buiten en bekijk, beleef en leer nieuwe dingen. Het zorgt ervoor dat de patronen in je hoofd doorbroken worden.<sup>30</sup> Als je vastzit, mag je dat letterlijk nemen. Maak je los en ga naar buiten.

En trek bij voorkeur de natuur in. Dat blijkt een vruchtbare omgeving te zijn voor nieuwe ideeën.<sup>31</sup> Natuur vraagt minder gerichte aandacht dan stedelijke omgevingen, waardoor mentale vermoeidheid afneemt en ruimte ontstaat voor flexibel en associatief denken. Hoe meer iemand zich mentaal hersteld voelt, hoe creatiever het denken. En geen paniek als de hectische stad je geliefde biotoop is. Het werkt evengoed met natuurbeelden. Aarzel dus niet om een mooie ingekaderde boom boven je bureau te hangen.

#### 4. Vermijd negatieve mensen en plekken

Ook niet altijd makkelijk, maar een positieve sfeer en omgeving helpen om te ontspannen. Zit je ergens in een negatieve spiraal? Voel je de paniek van iemand anders op je rug kruipen? Dan is de vorige stap een ideaal excuus.

Opgelet, de uitspraak ‘wees niet zo negatief’ kan worden gebruikt om kritische geesten terug in hun fles te duwen. En dat is even gevaarlijk voor nieuwe ideeën. Negativiteit is niet hetzelfde als een kritische houding of niet snel tevreden zijn. Die laatste twee dagen je uit en verplichten je om verder te denken, om opnieuw te beginnen. Het vertrekt vanuit de overtuiging dat alles nog beter kan.

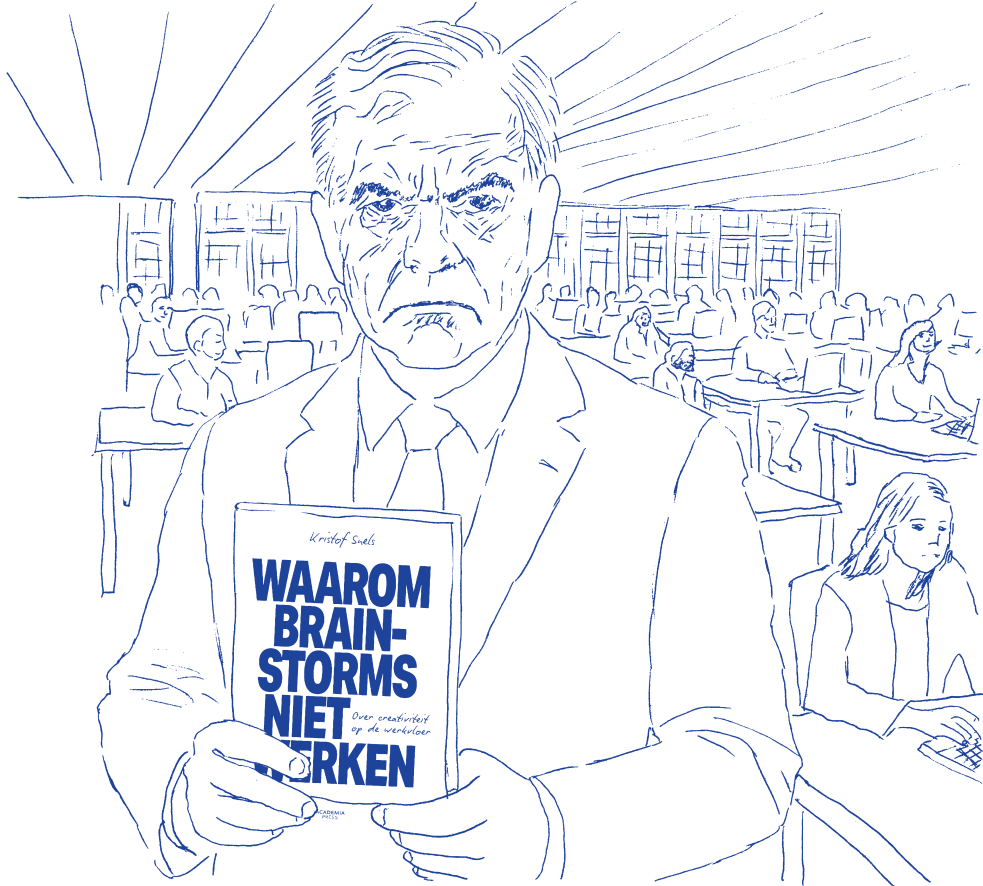


*Terwijl iedereen zuchtend zat te vloeken op de antwoorden van AI, was Sarah de enige die er iets meer moeite in stak.'*

## Zorg dat ideeën jou vinden

Je kunt op zoek gaan naar ideeën, maar dat is geen garantie dat je ze zult vinden. Je moet ervoor zorgen dat je ze krijgt. Want ideeën, die krijg je. Als een geschenk van jezelf aan jezelf. Maar je krijgt ze niet zomaar, je moet er wel wat voor doen. Alles in het werk stellen om ideeën te zoeken of alles in het werk stellen om ideeën te krijgen is toch net iets anders. Het vraagt om een andere aanpak.

Daarom komen de beste ideeën vaak op zondag. Je bent ontspannen, niets moet en alles kan. Dan gebeurt het. Boem! Op een moment wanneer je het niet verwacht. Je krijgt het idee. Een klein wonder dat het zich tussen die duizenden gedachten naar boven weet te wringen.



*'Bullshit waarschuwing!*

*De beste ideeën zouden op zondag komen? Dit is de derde zondag dat ik iedereen laat komen en nog niet één goed idee gezien.'*



*'Het leven is prachtig, je bent geniaal, alles wordt geweldig.'*

## Gevaarlijke situatie 2: Twijfel en Angst

Twijfel en Angst zijn er niet onmiddellijk. Eerst komt het beste stuk van heel het ideeënproces. Je hebt het ongetwijfeld al eens gevoeld. Plots vallen een aantal puzzelstukjes samen en krijg je een idee waar je blij van wordt. Dit is het. Een idee dat de dingen in een ander daglicht zet, een nieuwe oplossing voor een prangend probleem. Een waarvan mensen zullen zeggen: 'Jongens toch, dit is echt wel een sterk idee.' Applaus en felicitaties van je collega's, vrienden en familie.

Enthousiasme maakt muziek in je hoofd en je voelt je zelfs een beetje euforisch. Je hart bonkt iets sneller en je bent gefocust, volledig aanwezig in het moment en je voelt energie stromen. Je gedachten zijn kristalhelder, je wereld zit vol met mogelijkheden en je voelt dat je leeft.

Dat is het gevoel dat je hebt als je een creatief idee krijgt. Er wordt een nieuw verband gelegd tussen allerlei verschillende stukjes informatie, waardoor je hersenen een vreugdesprongetje maken. En het hoeft niet om grootse dingen te gaan. Of je de oplossing voor de klimaatverandering bedenkt of je hebt een idee voor een vernieuwend gerecht met de overgebleven ingrediënten in je koelkast, je hersenen belonen je op dezelfde manier.

*1 minuut en 20 seconden later:*



## De eerste drie minuten zijn het dodelijkst voor goede ideeën

De gedachtestroom in je hoofd raast verder, maar verandert zachtjesaan van richting.

*Ik heb hier een geniale oplossing.  
Fantastisch!*

*Wacht tot ze mijn idee te zien krijgen. Hun monden vallen open... Dit is echt heel goed. Het is in ieder geval zeker goed genoeg. Het is absoluut zeker niet slecht. Of er moet iets zijn dat ik vergeet. Het doet me misschien wel een beetje denken aan iets dat bestaat, maar kom... En het zal ook wel haalbaar zijn? Ja, dat denk ik wel. Het vraagt wel wat werk.*

*Veel werk, waarschijnlijk... En tijd. Veel tijd. En echt zeker van het resultaat ben ik nu ook weer niet. Wat als het compleet mislukt? Wat als ik het op tafel zet en mijn tafelgenoot proeft vertwijfeld en zegt: 'Eh... dat, eh, smaakt inderdaad eh creatief... ja, creatief gerechtje...' Nee, ik wil geen mislukking op tafel zetten. Nee, dit idee is eigenlijk niet te best. Het is zelfs niet slim. Wat een dom idee.*



Zo. Daar zijn ze. Het kan een minuutje duren, maar ze zijn altijd op de afspraak. Twijfel en Angst zijn net je hoofd binnengewandeld. Zij geven heel graag hun bedenkingen, maar die zijn vaak eenzijdig en volledig onbetrouwbaar. Met hun gewiekste commentaren slagen ze erin om ieder goed idee in kiem te smoren. Ze hebben een neus voor creatieve ideeën, ze ruiken ze al van heel ver. Zodra er een in je hoofd opduikt, komen ze aangestormd. Het enthousiasme staat nog plaatjes te draaien en de euforie staat nog te dansen op die roze wolk als die twee dichterbij komen. Euforie probeert nog even, maar de sfeer is weg. Geen muziek meer. Het enthousiasme verdwijnt als sneeuw voor de zon, en zonder enthousiasme is er al helemaal geen euforie.

Dus als je een idee krijgt dat een golf van enthousiasme door je lichaam jaagt – het mag ook een korte sprankel zijn – haal het dan onmiddellijk uit je hoofd voor Twijfel en Angst het verbannen naar een achterkamer in je hoofd waar het nooit meer uit durft te komen. Schrijf het op, maak een schets, spreek het in, text het naar jezelf. Zo kun je het later nog eens bekijken en evalueren, of je kunt het voorleggen aan iemand anders voor een onpartijdige mening.



**Er bestaat een bijzondere technologie die onze hersenen verbindt met een externe drager zonder je privacy te schenden, je data te misbruiken, of het auteursrecht van je idee op te eisen. De balpen en het potlood hebben de wereld al verschillende keren veranderd en zullen dat nog vaak doen.**

## Gevaarlijke situatie 3: De eerste keer

### Aan wie vertel jij je idee voor het eerst?

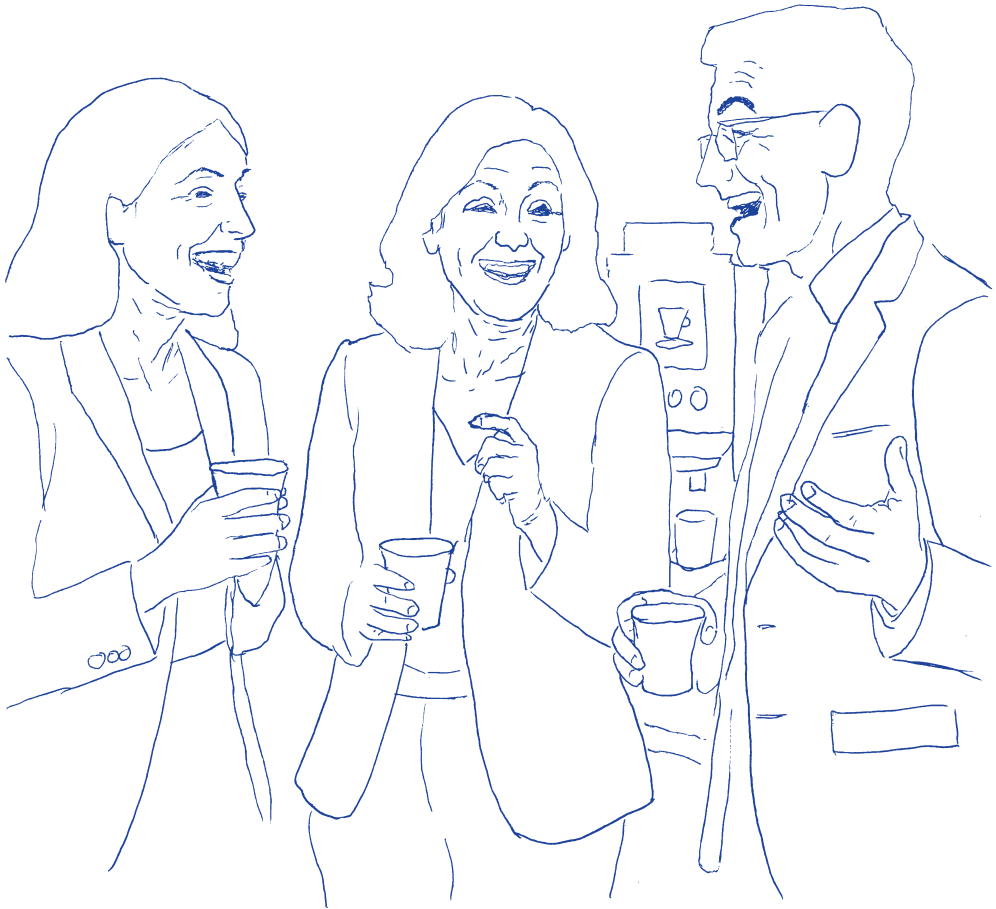
Een idee voor het eerst aan iemand vertellen is een levensbedreigende situatie, zelfs voor het meest geniale der ideeën. Verwacht niet dat mensen hetzelfde voelen als jij toen je het idee kreeg. In jouw hoofd werden de mogelijkheden en de impact ervan meteen duidelijk. Mensen kunnen niet in je hoofd kijken.

Denk op voorhand even na over je verhaal. Dat hoeft geen avondvullend programma te zijn, maar je hebt altijd een verhaal nodig om je idee te vertellen. Iedereen houdt van een goed idee, maar iedereen onthoudt een goed verhaal. En zoals steeds heb je drie dingen nodig: een begin, een middenstuk en een einde. Of meer specifiek voor dit type verhaal: een probleem, een oplossing en een plan.

**Iedereen houdt van een goed idee, maar iedereen onthoudt een goed verhaal.**

Begin niet met het idee zelf, maar met het probleem dat eraan voorafgaat. Jij herkent dat probleem, en de kans is groot dat de ander dat ook doet. Wanneer het probleem helder is, voelt je idee als een logisch vervolg in plaats van een sprong in het onbekende, als een oplossing die kan helpen. Het zou kunnen dat je twijfelt of jouw idee wel een probleem oplost. Dan ligt het misschien aan het idee. Is het wel anders genoeg? Voegt het iets nieuws toe aan gelijkaardige ideeën die al bestaan? Indien dat zo is, heb je waarschijnlijk het juiste probleem nog niet gevonden. Het hoeft zeker niet altijd over de grote problemen van deze wereld te gaan. Jouw idee kan bijvoorbeeld evengoed iets beter, makkelijker, mooier, simpeler, betaalbaarder, positiever of interessanter maken. Dat zijn allemaal valabele problemen die je oplost.

Na het probleem volgt de oplossing in je verhaal: jouw idee. Dat kan gepaard gaan met een mix van enthousiasme, angst en twijfel. Eigenlijk wil je stiekem gewoon horen: ‘Go for it! Wat een prachtig idee’, want jij bent alvast redelijk overtuigd dat het een goed idee is. Dus is er die angst om iets anders te horen te krijgen. En de twijfel of dit wel de juiste persoon is om het aan te vertellen. Wat helpt is om het niet aan te pakken als een moment om je idee te verkopen of om iemand kost wat kost te overtuigen. Het is een kwetsbaar moment waarin je idee nog niet af is, maar wel vol potentieel zit. Vertel je idee daarom niet alsof het al klaar is. ‘Wat vind je ervan?’, lijkt een evidente vraag, maar is niet de beste om meteen te stellen. Die



*Iedereen houdt van een goed verhaal.*

zet de ander automatisch in een beoordelende rol. Nodig liever uit om mee te denken. Vraag bijvoorbeeld waar zij mogelijkheden zien of wat het idee nog sterker zou kunnen maken.

Het laatste deel van je verhaal, een plan, nodigt nog meer uit tot meedenken. Hoe denk jij hier verder mee te gaan. Wil je het idee verder onderzoeken en herwerken tot het helemaal goed zit? Zoek je tips en feedback om je verhaal nog scherper te krijgen? Of ga je de haalbaarheid onderzoeken? Met andere woorden, wat zijn de volgende stappen waar jij aan denkt. Met jouw plan geef je aan dat je niet meteen een doen of niet doen antwoord verwacht, maar dat er nog ruimte is om te verbeteren. Je kunt makkelijk van gedachten wisselen over hoe je dit idee verder kan onderzoeken in plaats van het idee al dan niet meteen de nek om te wringen.

### **Iemand die luistert zonder te wegen.**

Kies ook bewust aan wie je je verhaal voor het eerst vertelt. In dit vroege stadium heeft je idee geen harde criticus nodig, maar iemand die luistert zonder te wegen, die nieuwsgierig is zonder te willen beslissen. Grote groepen en formele meetings zijn zelden de juiste plek voor een eerste keer.

## Gevaarlijke situatie 4: Een brainstorm



*Creativiteit zit in onze natuur, brainstormen niet.  
Als onze voorouders, de jager-verzamelaars, te werk waren gegaan  
als een hedendaagse organisatie, waren we hier waarschijnlijk niet meer.*

**TONY (managing director)**

*Welkom iedereen op deze brainstorm 'Eten of gegeten worden'. Bedankt dat jullie allemaal tijd hebben vrijgemaakt om hier te zijn. Jullie hebben het allemaal zeer druk hier bij Jager/Verzamelaar Inc., dus we zullen proberen het niet te lang te laten uitlopen. Onze CEO zal even een korte inleiding geven. Suzanne?*

**SUZANNE (CEO)**

*Oké, bedankt, Tony.*

*Wij bij Jager/Verzamelaar Inc. hebben al jaren een sterke reputatie en we behalen nog steeds mooie resultaten. Het wordt alleen maar moeilijker om personeel te vinden. Dat komt doordat er nog steeds veel te veel van onze mensen worden opgegeten tijdens het werk. Vooral onze afdeling Jagers heeft veel verloop, maar ook de afdeling Verzamelaars heeft te maken met onverwachte aanvallen van de vele grote roofdieren die het op ons gemunt hebben. Laat me wel even zeggen dat dit nog steeds geen reden is tot paniek, we zijn nog steeds een gezond bedrijf, maar zoals David, onze Head of HR Services, het samenvatte: 'Moeten we niet eens bekijken of er manieren zijn om die constante druk op de hr-afdeling te verminderen?' De mensen op die afdeling worden dan wel minder vaak opgepeuzeld dan de mensen van de afdeling Jagers, de afdeling Verzamelaars of sales en marketing, ze hebben des te meer te kampen met afwezigheden door stressgerelateerde ziekte.*

*Ik ben erg benieuwd en opgewonden om jullie ideeën te horen en laat het hier verder over aan Tony.*

**TONY (managing director)**

*Oké, bedankt, Suzanne. Ik denk dat dat zeer helder was. Dus iedereen, de vraag is duidelijk: hoe kunnen we ervoor zorgen dat minder van onze mensen opgegeten worden door gigantische roofdieren? Ik wil graag ideeën horen. Je hoeft je niet in te houden. Er bestaan geen slechte ideeën. Ik wil deze brainstormmuur graag volgetekend zien. Wie begint?*

*Oké. Kom op...*

*Wie gaat eerst...*

*Denk aan die roofdieren...*

*Wat kunnen we doen... Is er... JA! Hakim! Zeg het maar...*

**HAKIM (junior Jager)**

*Wel, er is volgens mij een duidelijke oplossing.*

**TONY (managing director)**

*Aha.*

**HAKIM (junior Jager)**

*Wel, zij zien ons als eten. Dus moeten we ervoor zorgen dat zij ons niet meer als eten zien.*

**TONY (managing director)**

*Oké, interessante gedachte, ga verder.*

**HAKIM (junior Jager)**

*Eh... dat was het.*

**TONY (managing director)**

*Laten we hier even verder op ingaan. Kunnen we iets doen met het idee van Hakim?*

**SARAH (marketing manager)**

*We moeten ons vermommen in iets wat die beesten niet lusten. Zoals bijvoorbeeld een rots. Ik heb nog nooit EEN van die brullers een rots zien eten. Wat als we een kostuum uit rotsen zouden maken?*

**HAKIM (junior Jager)**

*Wordt dat niet te zwaar?*

**TONY (managing director)**

*Geef het een kans, Hakim. Niet te negatief worden in deze fase.*

**SUZANNE (CEO)**

*Ik hou van jouw manier van denken, Sarah. Boeiend.*

**ALLE ANDEREN**

*(Knikken bevestigend)*

**TONY (managing director)**

*Rotskostuum zetten we op de muur. Wat nog? Jawel, John!*

**JOHN (senior Jager)**

*Wel, ik denk dat we die beesten sneller klein moeten krijgen, voordat ze de kans hebben ons te pakken te krijgen.*

**GINA (senior Verzamelaarster)**

*Du-uh. Meneer Geniaal is ook wakker.*

**TONY (managing director)**

*Wacht even, Gina. Laat John even uitpraten. John?*

**JOHN (senior Jager)**

*Sorry, maar jagen is een pak gecompliceerder dan wat besjes verzamelen, Gina.*

**TONY (managing director)**

*Blijf bij je idee, John. We wijken af. We zitten hier allemaal met hetzelfde doel.*

**JOHN (senior Jager)**

*Ik heb hier een steen met een scherpe kant gevonden. Als je die aan een stok vastknoopt, krijg je zoiets. En ik zat dan te denken, als we dit heel hard naar zo'n beest werpen, kan het in één klap dodelijk gewond raken.*

**TONY (managing director)**

*Oké, bedankt, John. Gedachten?*

**DAVID (Head of HR Services)**

*Wordt dat niet te zwaar?*

**TONY (managing director)**

*Dat is een terechte vraag, David.*

**SARAH (marketing manager)**

*Dat denk ik ook.*

**TONY (managing director)**

*Oké, ik voel niet veel enthousiasme en een zeer groot vraagteken qua haalbaarheid.*

**DAVID (Head of HR Services)**

*Als ik naar de essentie van het probleem kijk, gaat het hier niet over gegeten worden, de kern ligt in het niet gepakt worden. Daarom ben ik ervan overtuigd dat we volledig moeten inzetten op sneller leren lopen. Als we kunnen zorgen dat we sneller lopen dan zij, dan is het probleem van de baan.*

**TONY (managing director)**

*Oké! Dat zet even alles in een ander perspectief. Zeer interessant. Dat zetten we erbij. Dan denk ik dat we... o, Vanessa, jij wilt nog iets toevoegen?*

**JESSICA (stagiaire afdeling Verzamelaars)**

*Het is eigenlijk Jessica...*

**TONY (managing director)**

*Natuurlijk, Jessica!*

**JESSICA (stagiaire afdeling Verzamelaars)**

*Momentje.*

**TONY (managing director)**

*Ah, en ze is weg...*

*Wel, ik denk dat we voldoende... Eh... Wat is dat, Jessica?*

**JESSICA (stagiaire afdeling Verzamelaars)**

*Dit is vuur. Heb ik gevonden in het bos, na het onweer. Ik denk dat dieren hier bang van zijn.*

**TONY (managing director)**

*Eh... en niet alleen dieren, Jessica. Kun je dat wegdoen, alsjeblieft?*

**JESSICA (stagiaire afdeling Verzamelaars)**

*Maar... Oké dan. Weg vuur.*

**TONY (managing director)**

*Fijn dat je je stem hebt laten horen, Jessica. Jonge mensen zoals jij zijn de toekomst.*

*Zo, onze tijd zit erop. Onze muur staat aardig vol. Zijn er zaken die er uitspringen?*

**SUZANNE (CEO)**

*Bedankt, Tony, om dit allemaal in goede banen te leiden. Ik heb genoten van de energie die ik hier heb gevoeld en van de vele inspirerende ideeën en discussies die we vandaag gehoord hebben. Ik wil graag dat jullie hier als groep mee verder gaan. Dus ik ga hier nu niet zeggen wat we wel of niet moeten doen, dat is aan jullie, maar ik ben wel erg gecharmeerd door de simpelheid van het sneller leren lopen idee.*

**ALLE ANDEREN**

*(Knikken bevestigend)*

**TONY (managing director)**

*Volledig akkoord. Daarnaast vind ik het rotskostuum als gek out of the box idee ook nog steeds interessant. Bedankt, iedereen!*

## Eerste hulp bij brainstorms

Brainstorms zijn nog vaak die vreemde bijeenkomsten waar creativiteit niet altijd mee aan tafel zit.

Niet dat een brainstorm nooit iets kan opleveren, maar dan moet het wel op het juiste moment worden ingezet met een goede voorbereiding, een sterk teamgevoel en professionele begeleiding.

Enkele mogelijke valkuilen: extraverte mensen bepalen vaker de agenda.<sup>32</sup> Ze denken graag al pratend na. Introverte mensen hopen dat het snel gedaan is. Ze denken graag na voor ze praten.

### **De brainstorm is uitgevonden voor extraverte mensen, dagdromen is uitgevonden voor introverte mensen.**

Probeer ervoor te zorgen dat iedere persoonlijkheid kan bijdragen.

Het idee bedenken en beoordelen zijn twee verschillende momenten. Het vraagt een andere, rationelere manier van denken. En liefst zijn de beoordelaars andere personen dan de bedenkers.

Bedenkers worden beoordelaars.

### **Het is onmogelijk om neutraal te zijn als je zelf ideeën op tafel hebt gelegd.**

Vanaf dat moment wil je winnen, je hoopt stiekem dat jouw idee er als beste uitkomt. Ook al denk je van jezelf dat je daar geen problemen mee hebt, onbewust kun je dat nooit helemaal uitschakelen.

### **Als wat er gezegd wordt, ondergeschikt is aan waarom het gezegd wordt.**

Ambities om een trapje hoger te gaan kunnen een reden zijn dat scherpe geesten zich gedragen als strategische jaknikkers of als deelnemers aan een wedstrijd die ze koste wat het kost willen winnen. Onderhuidse spanningen tussen collega's, een paybackmoment, een wederdienst, het zijn allemaal zaken die invloed kunnen hebben op een brainstorm.





### **Als wat er gezegd wordt, ondergeschikt is aan wie het zegt.**

Om open en eerlijk met elkaar van gedachten te wisselen zou gelijkheid een basisprincipe moeten zijn. Maar die gelijkheid is er niet. Kijk maar naar de vele titels die dienen om mensen te onderscheiden en een trapje hoger te komen op de *corporate ladder*. Als je leiding geeft aan een aantal mensen is het onzin om in een brainstorm te vertellen: 'Vergeet even dat ik jullie leidinggevende ben, hier ben ik gewoon Peter.' Je blijft altijd een figuur waarvoor je moet op-letten, ook al doe je die dag een short en een polo aan.

Het gaat er niet over hoe snel iemand met een valabel idee komt.

### **De kunst bestaat erin een sfeer te creëren waarin iemand redelijk snel een tweede slecht idee durft te vertellen.**

### **Sommige mensen brainstormen het best als ze niet aan het brainstormen zijn.**

Een brainstorm kan een onderdeel zijn van de zoektocht naar creatieve ideeën, het kan een startpunt zijn, maar het mag nooit een eindpunt worden.

### **Voor en na de brainstorm gebeurt het echte werk.**

**Een vorm vinden die voor verschillende persoonlijkheden werkt, niet bedenken en beoordelen op hetzelfde moment en de politiek tot een minimum herleiden, dat zijn drie zaken die de brainstorm leefbaar, inspirerend en efficiënt kunnen maken.**

## Gevaarlijke situatie 5: Een presentatie



*'Kun je even opnieuw? Je geluid stond niet aan.  
Nee... ja, we zien je wel. Oei, nu niet meer.'*

Je hebt een idee. Je hebt een verhaal.  
Meer heb je niet nodig om de wereld te veroveren.

Laat je enthousiasme mensen aansteken. Wieg ze niet in slaap met honderd slides.

Begin boeiend.

Een saai begin is moeilijk om te buigen. Je hebt minder dan een minuut om mensen te overtuigen om verder te luisteren.<sup>33</sup> Je hebt minder dan een seconde om een eerste indruk te maken die bepalend is.<sup>34</sup>

Wees helder en wees jezelf. Vertel wat het idee doet. Wat het teweeg zal brengen. Wat al de mogelijkheden zijn. Vertel wat het probleem is, maak het herkenbaar. Vertel hoe het idee dat probleem zal oplossen. Vertel waarom mensen op dit idee zitten te wachten.

Zorg niet dat ze alles weten, zorg dat ze iets voelen.

Simpel, helder.

Niet te technisch, geen détails.

Maak het persoonlijk,  
ook al is het puur zakelijk.

Ken je verhaal.

Ken je publiek.

Ken de feiten.

Maak het einde net zo boeiend als het begin. Dat is wat blijft hangen.

Jouw idee is goed. Misschien zien ze het of misschien zien ze dat niet. Hoe dan ook, het blijft een goed idee.

Als je niet overtuigd bent, zoek dan iemand die dat wel is om het idee te presenteren. Anders overleeft het niet.

Maar jij overleeft het sowieso, wat er ook gebeurt.

En o ja, vermijd online presentaties. Je kunt niets aanvoelen en mist alle non-verbale communicatie.

## Gevaarlijke situatie 6: Een beter idee

**Een goed idee dat sterft aan de gevolgen van een beter idee,  
sterft een natuurlijke dood.**

Daar hoef je niet te lang over te jammeren.

## Gevaarlijke situatie 7: Feedback

### Een geniaal idee overleeft alleen dankzij geniale feedback

Feedback geven is een evenwichtsoefening tussen de feiten, jouw twijfels, de emoties van de ander en de angst om fouten te maken. Het wordt zwaar onderschat. Ik heb veel respect voor mensen van wie feedback verwacht wordt. Er wordt volgens mij ook te weinig aandacht aan besteed. Hoe doe je dat? Kun je het leren?

Iedereen geeft feedback in het dagelijks leven. Of het nu je kinderen zijn die een tekening hebben gemaakt, je partner die je advies vraagt of jij die een vriend wilt vertellen dat je vindt dat hij vreemd bezig is de laatste tijd. Het is niet evident. Is eerlijk zijn altijd de beste keuze? Als een vierjarige heel fier een tekening laat zien van een prinses voor een kasteel, zeg je niet: 'Dat lijkt eigenlijk niet echt op een prinses, haar benen en armen zijn veel te lang en ze heeft geen neus. Bovendien is het kasteel te klein en het heeft geen ingang. Het lijkt meer op een bunker dan op een kasteel. Volgende keer beter.'

In een professionele omgeving hebben we niet met kinderen te maken. Alhoewel. Als we van mensen verwachten dat ze creatief zijn, dan zoeken ze voor een stuk het kind in zichzelf op. In een professionele omgeving komt het er dus op aan om eerlijk te zijn zonder het kind een trauma te bezorgen. Duidelijkheid en eerlijkheid zijn erg belangrijk. En een woordje uitleg waarom je denkt wat je denkt.

**Er is maar één ding moeilijker dan het geniale idee bedenken dat voor wereldvrede zal zorgen: feedback geven op datzelfde idee.**

### Feedback over feedback

- **Goede feedback is niet noodzakelijk positieve feedback**

Goede feedback helpt mensen vooruit. Als ze de redenen begrijpen waarom een bepaald idee nog niet goed genoeg wordt bevonden, vergroot de kans dat het beter zal worden.

- **Een middelmatig idee kan eindigen in de prullenmand of als geniaal idee**

Dat is de kracht van feedback. De meeste ideeën bouwen op andere ideeën tot ze goed genoeg zijn. Feedback kan zorgen voor de stap van gewoontjes naar goed, en zelfs van goed naar geniaal.

- **Tijd, aandacht, neutraliteit en een leeg hoofd**

Deze vier elementen heb je nodig om feedback te geven. Anders is de kans groot dat je een goed idee met het badwater weggooit.

- **Geef geen mening als je geen mening te geven hebt**

Daar is absoluut niets mis mee. Nog geen mening hebben wil niet zeggen dat het je allemaal koud laat. Integendeel. Het toont dat je de voorstellen ernstig wilt nemen en ook alle kansen wilt geven.

- **Zeg het met een vraag**

‘Hoe ben je ertoe gekomen?’ ‘Waarom zouden we dit absoluut moeten doen?’

Het is een handige manier om van de beoordeling een gezamenlijke inspanning te maken en niet als een schoolmeester een rapport uit te delen. Ook als je het niet goed vindt, kun je gezamenlijk tot die conclusie komen door de juiste vragen te stellen.

- **Blijf bij de zaak**

Het is soms verleidelijk om uit te weiden over aanverwante onderwerpen of persoonlijke anekdotes. Ze geven je een uitweg om niet verder te hoeven ingaan op voorgestelde ideeën die misschien niet helemaal zijn wat je had verwacht. Op dit moment zit echter niemand te wachten op jouw verhalen.

- **Lieg je niet in de nesten**

Zeg niet dat je iets geweldig vindt als je nog twijfelt. Of dat je ergens veel potentieel in ziet als je weet dat het weinig kans maakt. Een uitgestelde executie maakt het alleen maar erger. Dat is niet alleen dodelijk voor ideeën, maar ook nefast voor de opgebouwde vertrouwensrelatie.

- **Slecht nieuws moet ook verteld worden**

Een idee afkeuren doet niemand graag. We willen dat mensen ons leuk vinden en niet dat ze ons vreselijk vinden. Dat zullen ze ook niet doen als je tijd en moeite besteedt aan je feedback. Dat die helder en onderbouwd is. Dan zullen ze de situatie vreselijk vinden, maar jou niet. En ook die emoties verdwijnen weer.

## Acht feedback-archetypes die je wel eens tegenkomt

Misschien ben jij, net als ik, ook wel eens een of meerdere feedback-gevers uit het lijstje hieronder tegengekomen, ook al heb ik er natuurlijk wel wat karikaturen van gemaakt. Het gebeurt steeds met de beste bedoelingen, maar in deze manieren van feedback geven schuilt toch stevig wat gevaar voor goede ideeën. Ik stel ze graag even aan je voor:

- **De Kei-kei-toffer**

Vindt alles wat wordt voorgesteld goed, maar de aap komt pas veel later uit de mouw. Via mail of via iemand anders hoor je dat er toch nog wat voorbehoud is. Geen budget, niet het moment, of wat de uitleg ook is, het enthousiasme van de Kei-kei-toffer is veel minder dan op het moment dat je oog in oog zit.

- **De Maarder**

De Maarder wil geen spelbreker zijn, maar... De Maarder wil graag durven, maar... De Maarder wil graag innoveren, maar... Niet dat een maar nooit op zijn plaats kan zijn tijdens het geven van feedback. Het gaat hier echter over dwangmatige, constante Maarders. Ze doden ideeën op een pijnlijke manier. Ze openen eerst de deur naar positief nieuws, waardoor de harten iets sneller gaan slaan, om ze dan onverbiddelijk en met een harde klap dicht te *maaren*.

- **De Doe-het-zelver**

Ze beginnen graag onmiddellijk te timmeren en te verbouwen als de inkt van het eerste ontwerp nog nat is, als de mogelijkheden en de kracht van het voorgestelde creatieve idee nog moeten neerdownwarren.

- **De Onzichtbare Beslissers**

Het is een vreemd fenomeen. Je ziet ze nooit, maar ze hebben een keizerlijke 'duim omhoog'- of 'duim omlaag'-functie. 'Ik vind dit allemaal wel interessant, maar het is natuurlijk niet mijn beslissing. Daarvoor moet ik het eerst verder presenteren op het elfde verdiep.' Er wordt vaak gewichtig gedaan over deze Beslissers. In dit geval is het zelfs een hele verdieping.

- **De Mixer**

Als er meerdere ideeën op tafel komen, is dat voor de Mixer geen reden om te kiezen. Er zit overal wel iets interessants in, dus is er een veel logischere keuze: de combinatie van verschillende ideeën. Vaak worden het projecten die op drie of meer benen proberen te lopen en dan ook nog eens in verschillende richtingen.

- **De Persoonlijke Smaakmaker**

‘Ik hou gewoon niet van groen.’ Bij feedback die gebaseerd is op persoonlijke smaak of voorkeuren zitten misschien leuke weetjes, maar die zijn totaal oninteressant en overbodig als het gaat over ideeën die een oplossing bieden voor een probleem.

- **De Puntmisser**

‘Ik zag dat op pagina 3 geen paginanummering staat. Misschien het best even aanpassen voor je het vergeet.’ Het zou een eerste reactie kunnen zijn van een Puntmisser. Het gaat onmiddellijk over details die nog niet echt ter zake doen. Inzoomen op microproblemen is een manier om geen stelling in te hoeven nemen over het grotere idee. Zit er iets in of niet? Soms zijn Puntmissers zo gefocust op de details dat ze de essentie van het idee, het punt, volledig missen.

- **De Jager-verzamelaar**

De Jager-verzamelaar is een feedback-fan. Eerst wordt er met grote inzet gejaagd op feedback bij iedereen in het team, bij aanverwanten van het team, bij toevallige voorbijgangers en bij kennissen en vrienden. Vervolgens wordt al die feedback verzameld, in een lijst gezet en in een mail gegoten. Het maakt niet uit of er tegenstrijdigheden of uiteenlopende suggesties in voorkomen. De Jager-verzamelaar gaat voor de volledigheid. Het is zonder meer goed bedoeld, maar het resultaat is verwarring, ongeloof en een vergadering of twee, drie om deze knoop te ontwarren.

## Feedback krijgen

Omgaan met feedback is al evenmin vanzelfsprekend. Ik kreeg een spoedcursus toen ik destijds begon als improvisatie-acteur. Beeld je het volgende even in. Op het moment dat je wat hoort te zeggen, komt er niets uit. Toch niet iets dat de moeite waard is. Misschien een koetje of een kalfje, maar te weinig om het gesprek een opwindende wending te geven, mensen te laten glimlachen of te verwonderen. In je hoofd razen flarden van gedachten heen en weer zonder iets bij te brengen of een oplossing te voorzien.

Het is chaos daarbinnen, dat merk je aan de eerste zweetdruppels daarbuiten. Eén gedachte slentert op zijn dooie gemakje door je hoofd met de enige boodschap die haarscherp te horen is en zichzelf met de glimlach blijft herhalen: ja, jongen, dat gaat hier niet goed. Dat gaat hier helemaal niet goed. En op dat moment werpt een ontevreden toeschouwer een pantoffel die naast je neerploft. En er volgt er nog een. Er vallen tientallen pantoffels vanuit het publiek naast je neer.

In je hoofd gaat het verder: ha! Zie je wel jongen, het gaat echt niet goed. Ik ben niet de enige die dat vindt. Wat doe je? Je kunt niet weg. Vijfhonderd mensen kijken naar je strijd in het spotlicht. Daar zijn ze voor gekomen. Het feit dat het mis kan gaan, maakt het net spannend.

Dit is geen enge droom die ik had, maar een levensechte ervaring die ik meermaals mocht meemaken. Iedere toeschouwer krijgt bij het binnenkomen een pantoffel. Die mag hij in een boogje in de arena gooien om zijn ongenoegen te uiten over het geleverde spel op dat moment. Niet mis te verstane en directe feedback dus. Je ademt een keer en kijkt naar je medespeler, die weet wat je doormaakt omdat hij net hetzelfde doormaakt. Je lacht even begrijpend naar elkaar en legt de chaos in je hoofd zo goed en zo kwaad als het kan het zwijgen op. Iets anders dan maar. Je begint over het bezoek dat nu wel heel laat is. Je tegenspeler beaamt dat en zegt dat het inderdaad vreemd is en dat het minste wat het bezoek na twintig jaar kan doen op tijd komen is. Een derde speler springt in de arena. DING DONG. 'Sorry dat ik wat te laat ben, maar daar is een goede reden voor.' Voilà, we zijn weer vertrokken. Niemand van ons drieën weet waar het naartoe gaat, maar er zit weer vaart en plezier in het spel. De pantoffels verdwijnen en je voelt dat het publiek weer mee is. De feedback is gegeven, aanvaard, verwerkt en de nieuwe definitieve versie wordt meteen gelanceerd. Allemaal in 10 seconden. De belangrijkste lessen die ik hieruit haalde waren: **steeds openstaan voor nieuwe input, vertrouwen op je medespelers en feedback nooit persoonlijk nemen als je verder wilt komen.**

In de 25 jaar dat ik actief ben in de reclamewereld als schrijver en bedenker van merkcampagnes en strategieën of bij het begeleiden van projecten als creatief directeur had ik dagelijks met feedback te maken, zowel geven als krijgen. En één ding is zeker: dat is nooit opgelost in 10 seconden. Wat zou er gebeuren als iedereen bij het binnenkomen van een presentatie een pantoffel kreeg? Het zou ongetwijfeld voor wat gegniffel en opwinding zorgen, maar ik vrees dat het niet zou werken. Mensen gooien in gedachten regelmatig met pantoffels naar een persoon of een situatie, maar op klaarlichte dag en wanneer je elkaar in de ogen kijkt, zouden er niet veel pantoffels door de lucht vliegen.

De pantoffel is dus niet altijd de beste oplossing. Als je alle gedachten die door je hoofd schieten meteen zou meedelen, zou je de eerlijkste en meteen ook de eenzaamste mens van de straat worden. In de meeste gevallen wordt er eerst gefilterd, afgewogen en een toon gekozen die iemand de beste acht. En dat is alvast een goede zaak.

## Gevaarlijke situatie 8: Een complex probleem



*'De uitdaging bestaat erin om een groep van experts samen te stellen die de veiligheid van het gebouw kunnen stabiliseren en de werkomstandigheden normaliseren, zodat onze medewerkers ook in de toekomst weer alle ruimte en de nodige zuurstof krijgen om te groeien in een uitnodigende en stimulerende omgeving met een aanvaardbare temperatuur.'*



*'BEL DE BRANDWEER! HET DAK STAAT IN BRAND!'*

**Geen enkel goed idee overleeft een fout probleem.**

**Geen enkel goed idee overleeft een slecht geformuleerd probleem.**

Niets is beter dan een stevig en duidelijk probleem. Daar kun je wat mee. En een probleem mag gerust een probleem zijn, al wordt het in *meeting rooms* bijna altijd omschreven als een uitdaging.

De probleemfase is een van de belangrijkste én een van de meest onderschatte fases van ieder project. Niet alleen omdat hier het eindresultaat bepaald wordt, maar vooral omdat hier ook de deadlines sneuvelen en het budget al begint te kraken. Hier bepalen we namelijk wat nu eigenlijk precies het probleem is. Alles wat hierna volgt, hangt ervan af.

Een fantastische oplossing voor een verkeerd probleem is minstens zo pijnlijk als een slechte oplossing voor het juiste probleem. Sterker nog, het duurt langer voor je het merkt. Je moet eerst voorbij de 'hoera-fase', het aanvankelijke succes dat achteraf toch vooral een dure vergissing blijkt. Fout probleem.

Te vaak focust een succesverhaal op het 'kijk eens hoe slim we waren'-deel. Terwijl het pas écht interessant wordt bij het begin: hoe zijn we tot het juiste probleem gekomen? Die zoektocht verdient minstens evenveel glans als de oplossing zelf.

*'Als ik een uur had om een probleem op te lossen,  
zou ik 55 minuten besteden aan het nadenken over het probleem  
en 5 minuten aan het bedenken van de oplossing.'*  
— Albert Einstein

**Vragen om het juiste probleem bloot te leggen:**

- Waarom is dit een probleem?
- Wat gebeurt er als we dit niet oplossen?
- Kloppen onze aannames over het probleem?
- Is het probleem de oorzaak of slechts een symptoom?
- Hoe formuleren we de kern van het probleem zo helder mogelijk?

**Het probleem is een groot deel van de oplossing. Het zoeken naar het juiste probleem is een deel van het creatieve proces. Het vraagt evenveel creativiteit als de zoektocht naar nieuwe ideeën.**

## Gevaarlijke situatie 9: Artificieel intelligente ideeën

Laat je creativiteit niet in slaap wiegen door AI



*'Maak een mooie tekening voor mijn oma.'*

AI kan je creativiteit een enorme boost geven. De mogelijkheden zijn eindeloos en instant. Maar als we creatief denken volledig overlaten aan AI, maakt geen enkel van jouw ideeën een kans, natuurlijk. **AI is een geweldige meedenker, researcher en uitvoerder, maar het zijn jouw input en jouw ideeën die het resultaat uniek maken.** Een resultaat dat enkel kan bestaan door jou. Laat jouw unieke stem niet verloren gaan.

AI kan ook ideeën genereren, toch? Ongetwijfeld, maar echt heel wild, verfrissend tegendraads of totaal onverwacht zijn ze ook niet echt. Dus als we met z'n allen onze creativiteit uitbesteden aan AI, wordt het allemaal wat meer van hetzelfde, wat vlakker en wat grijzer. Het verschil zal dus worden gemaakt door jou.

**De uitvoering zal steeds sneller kunnen gebeuren door AI, maar het idee, jouw idee, zal bepalen hoe vernieuwend en hoe anders het wordt.**

## Gevaarlijke situatie 10: De cirkel der meetings

**Het wordt getest en opnieuw getest en commentaren worden besproken tot het idee aan de zuurstoftank hangt.**

Met meetings is het toch altijd even opletten. Voor je het goed en wel beseft, kan een goed idee voorgoed weg worden vergaderd. Er wordt naar gekeken vanuit alle hoeken. Er wordt opnieuw naar gekeken. Het idee reist langs afdelingen en verdiepingen, wordt tegen het licht gehouden in allerlei andere meetings en besproken aan keukentafels en familiefeesten, om vervolgens opnieuw herbekeken te worden tot het uitgeput en uitgerafeld is, en niet meer op zijn oorspronkelijke zelf lijkt. Het wordt getest en opnieuw getest en commentaren worden besproken tot het idee aan de zuurstoftank hangt. Niemand is er nog echt wild van en het begint een beetje een verveling te worden. Was het dit maar? Nee, dit was het helemaal niet. Ooit was het het enige agendapunt op een kick-off meeting en nu is het een zevende punt in een statusmeeting. Tot er vervolgens meetings komen waarin het niet meer ter sprake komt. Of enkel met de beschrijving *on hold*. Het idee is voorgoed verdampt in de cirkel der meetings.

Een triest verhaal dat je misschien al eens hebt zien gebeuren. De cirkel der meetings heeft al veel goede ideeën laten verdwijnen, en niet alleen ideeën. Ambitie, levensvreugde en paperclips, het kan allemaal opgeslorpt worden in diezelfde cirkel.

**Ook in je professionele leven zijn de toevallige ontmoetingen vaak het interessantst.**

Meetings zijn noodzakelijk, begrijp me niet verkeerd, maar er zijn er te veel en ze worden vaak niet goed voorbereid. Ik heb er enkele duizenden meegemaakt, vele daarvan intern, maar ook bij de honderden bedrijven voor wie ik de eer had te mogen werken. Ze zijn er in allerlei soorten. De meest memorabele zijn meetings waar iets gebeurt. Waar je als een andere persoon buitengaat dan je bent binnengegaan. Opgeladen, geïnspireerd, gerustgesteld, gemotiveerd, geschokkeerd of verbouwereerd.

Er wordt op een open, vriendelijke manier van gedachten gewisseld zonder angst om iets te zeggen of een vraag te stellen.

**Het is op die momenten dat creativiteit mee kan aanschrijven aan de tafel. In alle andere gevallen stuurt die liever zijn kat.**

En net zoals altijd zijn ook in je professionele leven de toevallige ontmoetingen vaak het interessantst. Deze ongeplande meetings vinden vaak plaats op plekken buiten de officiële *meeting rooms*. Bij de koffiemachine, tijdens de lunch, in de lift, tijdens het wachten tot de geplande meeting start of tijdens het carpoolen. De ongedwongenheid van deze accidentele meetings zijn bijzonder uitnodigend voor creativiteit en het vrije denken. De sfeer is minder geladen en het examengevoel, dat vaak in geplande meetings sluipt, is volledig afwezig.

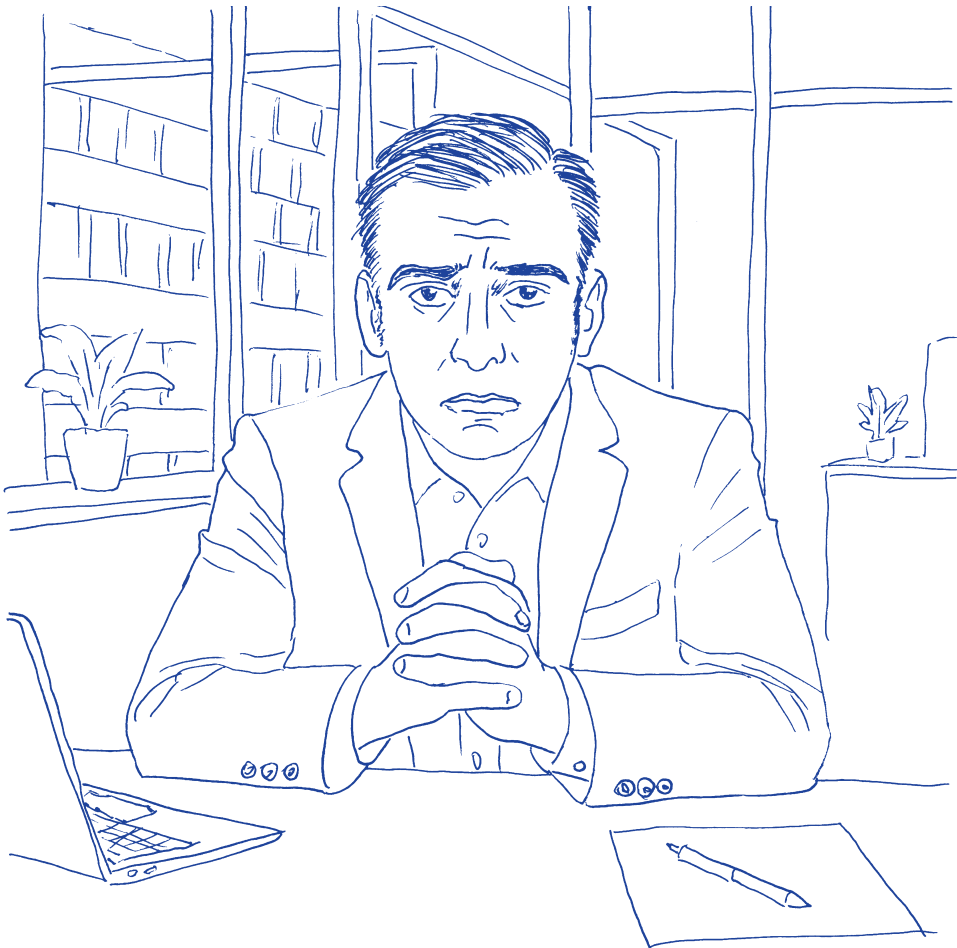
Let dus op dat je idee niet *doodgemeet* wordt. Een dood goed idee is natuurlijk al erg genoeg, maar als mens en als team word je daar ook niet vrolijk van. Een creatieve cultuur krijgt geen ademruimte als alle zuurstof wordt opgebruikt door meetings.



## Gevaarlijke situatie 11: De *tien minuutjes*-val

Een goed idee kan in ademnood raken als het heen en weer blijft slingeren in de cirkel der meetings. Aan het andere uiterste van het meetingspectrum heb je de *tien minuutjes*. Dat zijn niet echt officiële besprekingen, maar het is iets meer dan een toevallige bespreking bij het koffieapparaat. Het zit er een beetje tussenin. En dat is meteen ook het gevaar.

### Een verhaal met twee kanten



Je zit net aan je bureau na een meeting van drie uur met veel collega's, waarvan de enige beslissing was dat er nieuwe vergaderingen worden ingepland – eerst in kleinere groepjes om sneller vooruit te gaan, en daarna opnieuw samen. Over een uurtje volgt alweer een nieuwe meeting waarin de eerdere beslissingen nog eens worden besproken zodat iedereen mee is, en waarin een kernteam wordt samengesteld om een plan van aanpak uit te werken.

Dat geeft je net een uurtje de tijd om je eigenlijke job, die klantenpresentatie van morgen, voor te bereiden. Een gemiddelde dag *at the office*, zeg maar. Je twijfelt even of je snel een broodje uit de kantine zult halen, of misschien toch een salade. Nee, een stevig belegde sandwich heb je nodig. Dat heb je zeker verdiend. Zeker vandaag. Je kijkt op je horloge, oké, nog even die presentatie klaarzetten en dan een spurtje over en weer naar de kantine.

Net op dat moment komt iemand je bureau binnengestormd samen met een golf van enthousiasme en de kamer vult zich met een sfeer van *'dit zou wel eens een moment kunnen zijn waarop de wereld een andere richting uit wordt gestuurd'*. Je ziet aan haar gezicht dat ze zich moet inhouden om niet te beginnen giechelen en dansen. Je denkt: er is iets gebeurd in haar hoofd. Is ze gek geworden? Het zou niet de eerste zijn in de corporate geschiedenis. En zeker niet de laatste.

**Tien minuutjes zijn nooit tien minuutjes. Dat is eigen aan de tien minuutjes-code. De tijdsaanduiding is een abstract begrip. Er is niemand die thuis heeft gerepeteerd om zijn boodschap te timen.**

De collega voor je kijkt je met grote ogen aan, ademt even diep en probeert kalm, beleefd en achteloos over te komen, waardoor het tegenovergestelde effect wordt bereikt. Dit lijkt nog ernstiger dan je eerst dacht. En dan worden de meest onderschatte woorden van de laatste honderd jaar uitgesproken. *'Zeg, heb jij misschien tien minuutjes?'*

Je beseft dat die vraag heel veel kan betekenen. Het staat alleen vast dat het nooit betekent: *'Ik wilde gewoon even zeggen dat ik hier graag werk. Dat is alles.'* Zo werkt de tien minuutjes-code niet.

Het kan gaan om een ontslag, een vraag om opslag, een klacht over een collega, extreme vakantieplannen, een persoonlijke kwestie, een delicaat medisch probleempje, een klant die misnoegd is, een slechte commentaar in een opiniestuk, een opgevangen roddel over de financiële toestand van het bedrijf, een half uurtje vroeger weg voor de tandarts, te veel werk voor één persoon, een project dat onder de radar in de soep dreigt te draaien en nog duizend andere dingen.

Nee, je hebt eigenlijk geen tien minuten. Dat zou toch duidelijk moeten zijn, niet? Je denkt zelfs na of je je kunt veroorloven om over en weer naar de kantine te hollen om iets te eten. Terwijl eten toch noodzakelijk is om te overleven. Je zit straks weer voor de rest van de dag in meetings en je hebt nog 57 minuten om die presentatie van morgen voor te bereiden. Oké, je kunt het eten schrappen en dan heb je wel tien minuten. Dat is zo. En dat is ook niet zo'n groot probleem.

Maar je weet wat iedereen in iedere organisatie, klein of heel groot, weet: tien minuutjes zijn nooit tien minuutjes. Dat is eigen aan de tien minuutjes-code. De tijdsaanduiding is een abstract begrip. Er is niemand die thuis heeft gerepeteerd om zijn boodschap te timen. Je weet dus nooit hoelang het effectief zal duren. Maar het zal altijd langer zijn dan tien minuten. Dat is de enige zekerheid.

**Iemand met een idee. Nu.  
Op dit moment. Alsof we nog  
geen werk genoeg hebben.**

*'Eh, natuurlijk, kom maar binnen', hoor je jezelf zeggen. In je hoofd tikt de klok, je hoopt dat het probleem niet te groot is, maar je hoopt nog veel meer dat dit niet te lang zal duren. En dan komt de mokerslag. Het blijkt een tien minuutjes-moment van de lastigste soort.*

*'Ik ben bang dat ik een idee heb', hoor je de persoon voor je zeggen. 'Het is een beetje gewaagd, maar ik denk dat het een sterk idee is.'*

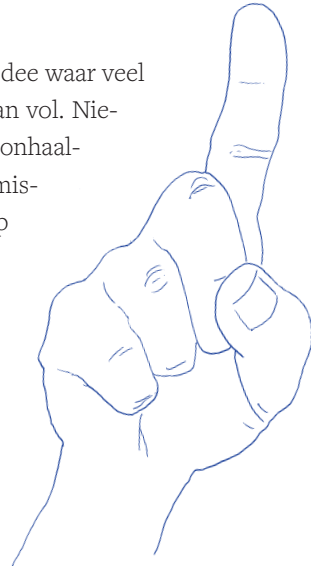
*'Ah... eh, oké.'* O nee, het zal toch niet waar zijn. Iemand met een idee. Nu. Op dit moment. Alsof we nog geen werk genoeg hebben.

*‘Goede ideeën zijn altijd welkom’,* zeg je. En jij bent niet alleen. Het is een standaardzin in ieder bedrijf, in iedere organisatie en overheidsinstelling ter wereld. Vaak gaat het gepaard met een plotse glimlach en een opgestoken vinger. Een choreografie die blijkbaar wereldwijd op dezelfde wijze wordt uitgevoerd. Al zijn er vele variaties mogelijk. Zo kun je ieder woord uitspreken alsof het een zin op zich betreft. Een andere bekende variatie is de klemtoon nadrukkelijk op *altijd* leggen. Met een kleine pauze voor en na. *‘Goede ideeën zijn... altijd... welkom.’* En wanneer de opgestoken vinger tijdens het uitspreken dan ook nog verandert in een vlakke hand met de handpalm naar beneden en zo centimeter horizontaal naar voren, hebben we te maken met een pro. Iemand die het nog harder meent dan de rest van ons.

*‘Kom binnen, ga zitten. Nu ben ik benieuwd.’* Je probeert een ontspannen houding aan te nemen. Zeker niet de armen te kruisen. Dat is negatieve lichaamstaal, dat weet je. En hoe zat dat nu weer met je benen, over elkaar of was het evenwijdig met een rechte hoek? Nee, die workshop is alweer te lang geleden. Maakt niet uit. Je hart slaat iets sneller. Je bent inderdaad benieuwd. Maar naast de nieuwsgierigheid zit er in je hoofd nog een andere speler die veruit het meeste lawaai maakt: angst. Dit kan heel erg fout lopen. In een fractie van een seconde flitsen verschillende scenario's door je hoofd. Wat als je dit helemaal geen goed idee vindt? Dan bestaat de kans dat je die enthousiaste persoon voor je kwetst. Of dat ze zich onbegrepen voelt. Hoe ga je dat in hemelsnaam vertellen? Je kunt dat toch niet zomaar afblokken. Of wel? Is de korte pijn niet het beste?

En hoelang is die daar mee bezig geweest? Als het een slecht idee is, is dat verloren tijd en is er waarschijnlijk ander ‘echt’ werk blijven liggen. Kun je daar iets van zeggen? Dat is dan weer zo negatief.

En wat als het idee steek houdt? Het is ongetwijfeld een idee waar veel werk bij komt kijken. Iedereen heeft zijn bord al meer dan vol. Niemand zit te wachten op nog meer. Zeg je meteen dat het onhaalbaar is? Maar in haar enthousiasme heeft ze haar idee misschien al rondverteld en zijn er al fans. Wat als ze het op de bovenste verdieping te weten komen en daar vinden ze het een goed idee? Dan wil je niet diegene zijn die dat fout heeft ingeschat. Misschien kun je zeggen dat je erop terugkomt in de zomer, dan is het standaard iets rustiger. Dan is niemand gekwetst, dan is er geen foute beslissing genomen en dan kan iedereen weer over tot de orde van de dag. Dat is geen slechte uitweg om in het achterhoofd houden.



## Je ziet de bui al hangen, hier komt nog een stevige inleiding aan te pas.

Oké, je bent er klaar voor. Ontspannen. Of nee, wacht. Het angstkonijn in je hoofd haalt nog eens verwoestend uit met zijn trompet. Wat als je het gewoon helemaal niet snapt? Je wilt ook niet dom overkomen. Je hoopt dat je het zult snappen. Of nog beter, je besluit om het te snappen, wat er ook gebeurt.

Zo, helemaal ontspannen en klaar voor de strijd.

*‘Vertel het eens.’*

Er verschijnt een laptop op tafel en enkele vellen papier met de onbedrukte zijde naar boven gericht. Je ziet de bui al hangen, hier komt nog een stevige inleiding aan te pas.

*‘Ik heb een kleine presentatie gemaakt’*, wordt er niet geheel zonder trots gezegd. *‘Ik heb eens nagedacht over...’* En dan komt de vrouw tegenover je zachtjes op dreef. Er wordt verteld over de aanleiding die het denkwerk in gang heeft gezet. Over de zoektocht naar een andere, nieuwe of betere oplossing. Om uiteindelijk bij het idee te komen. De laatste slides worden getoond, de vellen papier worden omgedraaid.

*‘Dus dat was het zo’n beetje.’* Dan volgt er een stilte. Er wordt naar jou gekeken met een vragende blik. De vraag *‘Wat vind je?’* wordt zelden uitgesproken. Die vraag is te aanwezig, valt niet te negeren. Dus je moet nu iets zeggen. Eerst even tijd winnen en de spanning van die onuitgesproken vraag een beetje weg proberen te werken.

*‘Oké, eerst en vooral, bedankt voor het geleverde werk. Tof dat je er meteen een presentatie van hebt gemaakt, dat helpt natuurlijk altijd. En je merkt dat er werk van is gemaakt, het ziet er mooi uit.’*

Bij het uitspreken van deze zinnen probeer je je gedachten even te ordenen. Het is inderdaad een gewaagd idee. En er komt inderdaad veel werk bij kijken. En wat veranderingen. Dat wordt al helemaal niet evident. Je twijfelt aan wat je moet doen. Je weet eigenlijk niet wat je ervan moet denken. Wordt het gewoon een extra steen in die nu al veel te zware rugzak van jou of kan dit jezelf en je omgeving werkelijk vooruithelpen? In je hoofd pakt de angst nog eens volledig ongevraagd zijn megafoon en zet een ultiem slotoffensief in: *‘Afblijven! Je haalt je enkel nog meer gedoe op de hals.’*

*‘Ik vind dit absoluut een zeer interessant idee dat we zonder fout verder moeten exploreren.  
Ik heb helaas nu een meeting waar ik niet onderuit kan, maar we komen hier later op terug.’*

*‘Oké, super! Bedankt voor je tijd.’*

De laptop wordt dichtgeklapt met een triomfantelijke glimlach. Dit is goed afgelopen. Iedereen tevreden. En zelfs nog 7 minuten tijd om een broodje te halen dat je in de meeting kunt meenemen. Alles komt altijd goed.

Je zit aan je bureau en probeert je te concentreren. Je staat achter met je e-mails en je probeert opnieuw wat voorsprong te krijgen. Bij ieder nieuw bericht dat je openklapt, speelt zich hetzelfde scenario af. In de eerste fase scan je de boodschap diagonaal en probeer je te achterhalen waarover het gaat. Gaat het over een project waar je mee bezig bent, of is het een algemene interne boodschap, een ludiek filmpje dat een collega wil delen, spam, een verkoper enzovoort. In een tweede fase probeer je het actieniveau te bepalen. Is het de bedoeling dat je actie onderneemt? Of sta je in cc? Dan is het waarschijnlijk een 'ik vermoed dat jij dit eigenlijk wel hoort te weten, maar je moet zelf maar uitmaken wat je ermee doet'-bericht.

De uitvinder van de cc-functie in e-mails is een genie. Zijn bedoeling was ongetwijfeld om deze snel veranderende wereld wat trager te laten gaan. Mensen hebben te veel werk, dus hoe kan ik ervoor zorgen dat alles een stuk trager gaat? Hm... De informatiestroom en de overprikkelde hersenen bezorgen mensen stress, dus zorg ik gewoon voor nog veel meer informatie. Pas als de berg veel te hoog is, zullen mensen stoppen met omhoog te klimmen. En ik noem het *Corporate Confusion*, of kortweg cc. Geniaal. Mensen zullen nu nog veel meer denkwerk hebben bij een e-mail. Ze moeten niet alleen de boodschap ontcijferen over een onderwerp waar ze niet alles over weten en dus toch wat tijd nemen om zich ervan te verzekeren dat ze het goed begrijpen. Nee, dan komt het echte werk. Waarom heb ik dit gekregen? Willen ze dat ik dit gewoon lees en er verder over zwijg? Willen ze aan anderen laten weten dat ik het ook weet om de boodschap kracht bij te zetten? Dat ik akkoord ga met al wat erin staat? Of is het een vraag om hulp via een omweg? Of wil iemand laten zien dat hij of zij goed bezig is? Zal ik toch iets antwoorden? Iets motiverends, feliciterends? Maar ik sta in cc, dus is het misschien vreemd dat ik antwoord. Mag ik het gewoon negeren dan? Verplichte vertraging door de Corporate Confusion-functie. Daar kan bedrijfsyoga moeilijk aan tippen.

**Enthousiasme laat andere mensen glimlachen zonder dat ze goed weten waarom.**

Mocht je functie enkel en alleen bestaan uit het opruimen van je inbox, dan was je goed bezig. Maar dat is helaas niet zo. Bovendien kun je moeilijk geconcentreerd blijven omdat je met een half oog het gangpad 10 meter verder in het oog houdt. Je wilt zien wanneer je teamverantwoordelijke binnenkomt. Dat doe je eigenlijk al heel de week. Je hebt iets dat je wilt bespreken. Je hebt een idee en je denkt dat het echt de moeite is. Hij zit veel in meetings, dus de mogelijkheden zijn gelimiteerd. Maar ze zijn er wel. Je hebt er zelfs al meerdere laten schieten deze week.



'Dit is misschien toch niet het beste moment', heb je jezelf meerdere keren verteld. Uitstelgedrag. Dat komt omdat het enthousiasme in je hoofd regelmatig de mond wordt gesnoerd door een andere speler met een luide stem: Angst. Wat als hij het helemaal geen goed idee vindt? Hoe ga ik daar dan mee om? En wil dat dan zeggen dat het echt een slecht idee is? Of ziet hij het gewoon niet? Misschien is het gewoon te druk en bezorg ik hem nog eens extra werk met mijn idee? Zou ik niet beter gewoon mijn werk doen en verder geen gedoe veroorzaken? Ik sta nu wel goed bij hem, denk ik. Is dit geen risico? Gelukkig speelt het enthousiasme ook nog mee.

Wat een heerlijk iets is dat: enthousiasme. Het geeft jezelf en anderen energie. Enthousiasme laat andere mensen glimlachen zonder dat ze goed weten waarom. Zonder dat er één woord gezegd is. Het is altijd een welkom geschenk. Thuis, op je werk, bij vrienden of op de tram. Het geeft ons een krachtig energiestop en breekt door ingebeelde muren. Net als alle emoties is ook enthousiasme besmettelijk. En daar wil je door aangestoken worden. Het is dus erg belangrijk dat er voorzichtig met enthousiasme wordt omgegaan. Enthousiasme de kop indrukken zou strafbaar moeten zijn. Of op zijn minst een boete met zich meebrengen. Want het enthousiasme van één persoon kan vele anderen besmetten. Stel je voor dat je een groep enthousiaste mensen krijgt. Voor je het weet zit je op een plek die bruist van energie en, opgepast, nog meer ideeën.

Hij wandelt binnen met de snelle pas van iemand die er al een stevige voormiddag op heeft zitten en enkele seconden wil winnen voor hij naar de volgende frontlinie trekt. *‘Oké, het is nu of nooit. Ik ga er gewoon op af en doe het. Ik heb niets te verliezen’*, overtuigt je jezelf. Het zijn woorden die anderen ook tegen je hebben gezegd. Je staat op, neemt je laptop onder je arm, en grijpt de geprinte voorbeelden die netjes onder een stapeltje *meeting reports* lagen te wachten op D-day. Je begint aan je korte wandeling en er gaat van alles door je hoofd.

Je voelt weer de opwindende die je voelde op het moment dat het idee je te binnen viel. Die avond kreeg je het niet meer uit je hoofd en het werd groter en concreter. Stel je voor. Het zou wat zijn. Dit is echt wel iets. De volgende ochtend was het enthousiasme weg. Twijfel maakte zijn intrede op meesterlijke wijze. Zoals altijd. Twijfel is een trouwe afgevaardigde van heerser Angst, maar gaat heel anders te werk. Subtieler. Daar waar Angst de luide is en onmiddellijke actie eist, gaat twijfel zachter te werk, met kleinere steekjes die je niet meteen neermaaien, maar je stap voor stap kunnen uitputten. Is het eigenlijk wel een goed idee? Hier zit toch niemand op te wachten? Wat zat ik mezelf allemaal wijs te maken... Ik heb me gewoon wat laten gaan. Ik kan beter focussen op de dingen die ik moet doen.

**En toch is ook hier één ding zeker:  
je hebt altijd iets te verliezen.**

Maar de volgende avond zat het nog steeds in je hoofd. Je besluit toch eens wat onderzoekwerk te doen en een en ander op papier te zetten. Je vertelt het voorzichtig aan je partner. Na het eten tijdens de afwas. Je probeert het als een fait divers te laten klinken. *‘Het is waarschijnlijk niets, maar ik zit met een ideetje...’* Je krijgt een nieuwsgierige reactie. Je enthousiasme vindt de weg terug naar je hoofd en je vertelt het helemaal. *‘Klinkt erg interessant. Dat moet je zeker voorstellen.’* Net wat je nodig had. Die avond werk je laat door om het idee verder uit te werken. Je

gaat moe en tevreden naar bed. Maar twijfel slaapt nooit. Die werkt graag de hele nacht door, zodat je 's ochtends een verse lading steekjes krijgt. Waar ben ik eigenlijk mee bezig? Zo goed zal dit idee wel niet zijn. Een mening van iemand die me graag ziet, telt dat wel? Was het niet gewoon om me niet te kwetsen?

Je besluit het idee die volgende dag met een collega te delen. *'Misschien niet slecht om hier een presentatie van te maken.'* En vervolgens zegt je collega hetzelfde als je partner en je vrienden je hebben gezegd: *'Ga er gewoon op af en doe het. Je hebt niets te verliezen.'*

'Je hebt niets te verliezen' is trouwens ook zo'n uitspraak die vele ladingen kan dekken. En toch is ook hier één ding zeker: je hebt altijd iets te verliezen. Zelfvertrouwen, je goede humeur, ambitie of tijd, om er maar enkele te noemen.

**Je voelt je eventjes naakt in dat bureau. En op zo'n moment helpt die glazen wand niet, natuurlijk.**

Je klopt even op de glazen wand naast de openstaande glazen deur van zijn bureau. Dat is de meest voorkomende habitat van managers en teamverantwoordelijken. Een eigen bureau waarvan minstens één volledige muur uit glas bestaat. Deze bokalen zouden het gevoel van transparantie, openheid en bereikbaarheid verhogen. Die glazen wand symboliseert het *one team, one dream*-gevoel toch beter dan een stukje gyproc. Al doet het evenveel pijn als je er op een onbewaakt moment tegenaan smakt.

Je loopt binnen en vraagt gemaakt nonchalant: *'Zeg, heb jij misschien 10 minuutjes?'*

Hij kijkt op van zijn laptop. Je merkt een kleine aarzeling, maar ziet dat hij zich vervolgens herpakt en je aanmaant om verder binnen te komen. *'Eh, natuurlijk kom binnen.'*

Oké, dit is het moment. Geen weg terug. Je vertelt voorzichtig dat je een idee hebt. Dat het een gewaagd idee is, maar dat je denkt dat het wel eens een sterk idee zou kunnen zijn.

*'Goede ideeën zijn altijd welkom'*, hoor je hem zeggen terwijl je naar de bijbehorende opgestoken vinger staart. Je trouwe metgezel, de twijfel, besluit zich even te melden. *'Eh, goede ideeën? Wat als hij mijn idee niet goed vindt? Dan is het ook niet welkom. Misschien is mijn idee wel niet zo...'* Oké, genoeg. Je mag gaan zitten en je gaat van start. Je voelt je enthousiasme toenemen en je komt aardig op dreef. Hij luistert aandachtig en knikt af en toe instemmend. Dit gaat goed.

Je hebt je verhaal hartstochtelijk verteld. *‘Zo, dat was het zo’n beetje’*, zeg je met een kleine glimlach om het hele verhaal af te ronden. En dan volgt er een korte stilte die in om het even welke andere situatie zelfs niet als een stilte wordt beschouwd, 1 of 2 seconden max. Maar op dit moment voelt het aan als een stevige stilte. Je twijfelt even of je de vraag *‘Wat vind je?’* zou stellen. Nee, toch maar niet, dan geef je hem geen kans meer op een uitweg. Dat is misschien te assertief. Te fel. Moet je iets anders zeggen? Je voelt je eventjes naakt in dat bureau. En op zo’n moment helpt die glazen wand niet, natuurlijk. Hij heeft zijn kleren nog netjes aan.

*‘Oké, eerst en vooral, bedankt voor het geleverde werk. Tof dat je er meteen een presentatie van hebt gemaakt, dat helpt natuurlijk altijd. En je merkt dat er werk van is gemaakt, het ziet er mooi uit’*, hoor je zeggen. Oef, het is alvast geen negatieve reactie. De spanning wordt minder. Je hebt je kleren weer aan. Maar gaat hij ook nog iets zeggen over het idee? Is het nu goed of niet?

*‘Ik vind dit absoluut een zeer interessant idee dat we zonder fout verder moeten exploreren. Ik heb helaas nu een meeting waar ik niet onderuit kan, maar we komen hier later op terug.’* Oké, dat is niet slecht. Je denkt dat hij het idee wel goed vindt, maar echt zeker ben je daar niet van. Nu is het moment om even door te vragen. Wat wordt er bedoeld met exploreren? Is het nu dan nog niet goed genoeg of vindt hij het gewoon slecht en wil hij het niet zeggen? Of betekent dit dat hij er echt in gelooft? Misschien gewoon even duidelijkheid vragen. Of er gewoon van uitgaan dat dit heel positief is? Dat was het ook, eigenlijk. Waarom zou je dit dan in vraag stellen?

*‘Oké, super! Bedankt voor je tijd’*, zeg je met een glimlach. Je klapt je laptop dicht en wandelt terug naar je plek. Je collega vraagt nieuwsgierig hoe het is geweest. *‘Heel goed, hij was heel positief.’*

Twee duimen gaan de lucht in.

Die avond aan de afwas vraagt je partner: *‘Dus gaan ze er nu iets mee doen, of niet?’*  
*‘Eh, ik heb eerlijk gezegd geen idee.’*

## Waarom zijn tien minuutjes een val?

Misschien heb je iets uit dit verhaal herkend of heb je al in gelijkaardige situaties gezeten. Aan welke kant van de tafel zat jij toen? Aan welke kant je ook zat, dit verhaal toont aan dat beide kanten in een lastige situatie zitten. Er is geen goede en slechte kant. Ieder zit met zijn eigen werksituatie, bijhorende druk en andere prioriteiten. Niemand heeft het slecht voor met de ander. Door het verhaal letterlijk vanuit twee kanten te bekijken begrijp je dat het niet een probleem is van *hij tegen zij*, maar dat er eerder iets schort aan de bedrijfscultuur. Ideeën vallen bij bosjes als die niet goed zit.

In het eerste deel van dit boek zagen we al dat tijd een van de basisfundamenten is van creativiteit. Tijd maken, tijd nemen en tijd geven. Onze verre voorouders kregen meer tijd toen ze vuur leerden maken. Daarvoor waren ze het grootste deel van hun tijd bezig met overleven. Vandaag lijkt het wel dat men in sommige bedrijven en organisaties het vuur opnieuw moet uitvinden. Iedereen is er bezig met overleven. Eerst die volgende vergadering, die deadline, die presentatie, die afspraak, die opleiding overleven en dan zien we wel weer verder. Dan zijn tien minuutjes het hoogst haalbare om het over een nieuw idee te hebben.

**Ideeën sneuvelen zelden door hun inhoud, maar door een plek onderaan de prioriteitenlijst.**

Creativiteit vraagt tijd en ruimte. Ideeën zijn geen problemen die je liefst in tien minuten laat verdwijnen. Dit verhaal toont hoe ideeën zelden sneuvelen door hun inhoud, maar door een plek onderaan de prioriteitenlijst. Ze botsen op volle agenda's, op tijdsdruk, op angst om extra werk te creëren, op de vrees om iemand te kwetsen of zelf verkeerd begrepen te worden. Ideeën komen nooit op een leeg moment. Ze verschijnen vaak wanneer het eigenlijk niet uitkomt. 'Goede ideeën zijn altijd welkom', wordt er gezegd. Dan verdienen ze in ieder geval meer aandacht dan tien minuutjes. En een plek bovenaan die lijst.

## Gevaarlijke situatie 12: Overdreven snelheid

### Ideeën komen op hun eigen tempo

Overdreven snelheid kan levensgevaarlijk zijn voor goede ideeën. Omdat je ze voorbij holt. Snelheid op het werk wordt overschat, tenzij je formule 1-piloot bent of er een hongerige beer aan je bureau opduikt. Waarom zijn we er toch zo door geobsedeerd? Misschien verheerlijken we snelheid omdat het ons doet dromen. Records die worden verbroken, wagens die ongeziene topsnelheden halen of een ritje in een rollercoaster, het laat ons bloed sneller stromen. Het geeft het gevoel iets overwonnen te hebben, iets dat ons even boven onze menselijke beperktheid doet uitstijgen. Maar geven we het niet te veel belang? En geven we traagheid dan ook niet te weinig belang? Traagheid wordt altijd als een negatieve eigenschap gezien. Snelheid zit stevig ingebakken in onze dagelijkse bezigheden en wordt altijd bekeken als een pluspunt. *Wow, dat is snel... wat goed van je.* De technologische ontwikkelingen hebben onze snelheidsadoratie nog een stevige boost gegeven. We kunnen alles hebben, hier en onmiddellijk. Vandaag besteld, morgen geleverd. Wat, morgen pas? We zijn het wachten al een tijdje niet meer gewoon.

**Het zaadje dat geplant is,  
moet kunnen rijpen.**

Op het werk is het niet anders. Zo snel mogelijk, graag. Het moet allemaal sneller dan de dag ervoor, dan de concurrentie, dan je collega's. Geen wonder dat we met z'n allen zo vaak mogelijk in meetings kruipen om stiekem even uit te blazen. De winst moet natuurlijk gemaximaliseerd, de efficiëntie verhoogd. Allebei verdedigbare economische reflexen, en toch kan een overdreven focus op snelheid ook het omgekeerde effect hebben.

Nieuwe inzichten hebben tijd nodig. Een 'aha-moment' gebeurt natuurlijk in een milliseconde, maar het zaadje was al veel langer geplant. Zoals eerder gezegd is het belangrijk om ervoor te zorgen dat ideeën jou vinden. Het grootste deel van het werk gebeurt in je hoofd zonder dat je het beseft. En dat groeiproces vraagt tijd. Het zaadje dat geplant is, moet kunnen rijpen.

Niet elke deadline is dodelijk, natuurlijk. We hebben deadlines nodig om ergens te komen. En sommigen nog iets harder dan anderen. Ik ben nog hard bezig aan dit boek en de deadline is volgende week. Anderen willen dan weer graag een voorsprong nemen, vroeger klaar zijn dan de deadline omdat ze dan stress kunnen vermijden. En toch, een dosis gezonde stress is niet alleen onvermijdbaar, het is ook een noodzaak om creatief denken extra te stimuleren.



'GROEI DAN, VERDOMME!'

Niet dat traagheid altijd goed nieuws is. Integendeel. **Er zijn twee soorten traagheid.**

### 1. De zeurende traagheid

Dit is nefast voor de creatieve feestvreugde. Mensen raken gedemotiveerd en uitgeput omdat alles genadeloos lang lijkt te duren. Eindeloze beslissingstrajecten, bureaucratie, onbeslistheid, lange procedures enzovoort. Hier wordt niemand vrolijk van, en goede ideeën blijven liever thuis omdat er toch niets van lijkt te komen.

### 2. De helpende traagheid

Dit is een vriend van vernieuwende ideeën. Hier wordt tijd gegeven om ideeën te laten rijpen en groeien. Niet voor niets komen ideeën vaak tijdens het wandelen. Het is een trage bezigheid die niet ontzettend veel hersenactiviteit vraagt, waardoor je hersenen vrij spel krijgen om nieuwe verbanden te leggen.

Tijd maken, geven en nemen, het klinkt eenvoudig, maar in de praktijk blijkt het niet elke dag zo evident te zijn. En toch is het essentieel om goede ideeën meer kans te geven. Let dus op met overdreven snelheid.

### Go slow, my friend

Als jongeman trok ik een tijdje rond met de rugzak, zoals zoveel jonge mannen en vrouwen doen. Toen ik samen met een vriend aankwam op het mini-eilandje Caye Caulker in Latijns-Amerika, liep ik gezwind de enige zandweg op die het eiland rijk was en misschien nog steeds is. Ik wandelde met de stevige tred die een jongeman heeft wanneer hij vastberaden op zoek gaat naar avontuur. Plots werd mij iets toegeschreeuwd van op enkele tientallen meters afstand: 'Hey man, you're walking too fast!' Ik bleef staan en was een moment vertwijfeld. Oei, deed ik iets verkeerd? Ik keek om en zag een breed glimlachende local met zijn handen gebaren van 'rustig, jongen, rustig'. Dat was het moment waarop traagheid iets cools werd. Vertragen kan een levensvisie zijn en op de momenten dat ik mezelf weer eens voorbij dreig te hollen, hoor ik de man met weelderige dreadlocks weer even roepen in mijn hoofd. 'Go slow, my friend.'

## Gevaarlijke situatie 13: Stilte na het applaus

### Waar is Wally?

*Bravo. Knap. Dit is echt heel goed.*

Applaus op alle banken. Een idee kan ontzettend veel lof krijgen, maar dat is nog geen garantie dat het zal overleven. Er ligt namelijk een groot gevaar op de loer: de stilte na het applaus.

Iedereen gaat weer verder met zijn dagelijkse bezigheden en het idee zit bij iedereen in het hoofd, maar bij niemand in de handen. Even later zit het slechts nog bij enkelen in het hoofd en nog even later is het alweer ondergesneeuwd door allerlei nieuwe belangrijke en onbelangrijke zaken die de aandacht hebben opgeëist.

*Aha ja juist, dat ene idee, weet iemand hoe het daarmee staat?*

*Eh...*

**Ideeën hebben niet alleen een duidelijk plan, maar ook een baasje nodig.**

Niemand doet het opzettelijk, maar het resultaat is een *Waar Is Wally*-idee.

*Waar is Wally?*

*Niet bij jou?*

Nee, hij zou bij finance terecht zijn gekomen, maar daar verwezen ze door naar research. Daar vielen ze ook uit de lucht en gingen ze ervan uit dat dat hij bij productie zat. Ook bij productie was Wally niet te vinden.

Hij was er wel gepasseerd, maar zou daarna naar een externe partner zijn vertrokken. Anderen beweren dat hij bij HQ wacht op een finale go en nog anderen zeggen dat hij ergens bij een klant in de kast ligt.

Ondertussen wordt er niet meer gezocht naar Wally. En naar al die andere verdwenen ideeën.

Zorg dus dat de stilte na het applaus geen dodelijke stilte wordt. Ideeën hebben niet alleen een duidelijk plan, maar ook een baasje nodig. Iemand die verantwoordelijk is voor de verdere ontwikkeling en uitvoering. Als het idee overal een beetje zit, zit het nergens. En niemand

beschermt een idee beter dan de bedenkers. Dus in het beste geval krijgen zij de tijd en ruimte om het project vast te pakken en vast te houden. Als zij het moeten loslaten, is de kans het grootst dat er verdwijningen gebeuren. Zelfs na een staande ovatie.



## Gevaarlijke situatie 14: Een gebrek aan beperkingen

### Creativiteit houdt van beperkingen

Creative ideeën, innovatieve oplossingen, dat moet toch gebeuren in totale vrijheid? Je kunt toch geen geniale invallen hebben als je aan de start komt met een extra rugzak vol beperkingen? Niets is minder waar. Beperkingen zijn een zegen voor creativiteit. Totale vrijheid lijkt misschien een ideale manier om alle mogelijkheden open te houden. In werkelijkheid werkt totale vrijheid eerder vertragend en belemmerend. Beperkingen dwingen ons om anders te denken, om oplossingen te zoeken die de beperking overwinnen, omvormen tot iets dat een voordeel is. Het zijn extra problemen die opgelost moeten worden. En creatief denken is gebouwd op problemen. Van het overwinnen van gigantische roofdieren tot de grootste wetenschappelijke doorbraken, er waren altijd beperkingen die de creativiteit een extra duwtje hebben gegeven.

**Probeer gewoon op een andere manier te spelen.**

Een mooi voorbeeld van hoe beperkingen creativiteit kunnen stimuleren vond plaats op een koude winteravond in Keulen, zo'n vijftig jaar geleden.

Op 24 januari 1974 komt de Amerikaanse jazzpianist Keith Jarrett toe aan de Opera van Keulen voor een concert. De avond ervoor gaf hij nog een concert in Zwitserland en hij heeft er net een rit van acht uur opzitten in een kleine Renault 4. Er was een vliegticket voor hem voorzien, maar dat had hij geannuleerd om geld te besparen. Hij kon evengoed meerijden met Manfred Eicher, de oprichter van ECM Records. De oncomfortabele rit had zijn rug geen goed gedaan, waardoor hij veel te weinig slaap en veel te veel pijn had. Hij stond al niet bekend als de meest vrolijke man, maar zijn humeur was bij aankomst zeker niet te best.

Het concert was geregeld door de jonge Duitse concertpromotor Vera Brandes, nog maar net achttien op dat moment. Als Keith Jarrett de piano ziet die voor hem klaarstaat, keldert zijn humeur nog verder in. Dit was niet de specifieke, grote vleugelpiano die hij had gevraagd. Door een domme vergissing stond er een veel kleiner model klaar. Een piano met verschillende gebreken die enkel nog gebruikt werd voor repetities. Er waren problemen met de hoge en lage tonen en een van de pedalen deed het niet meer. De pianist beroerde enkele toetsen en bromde: 'Tenzij hier straks een andere piano staat, is er geen concert.'

De jonge Vera zag haar concert en haar toekomst als concertpromotor in het water vallen. In paniek verzette ze hemel en aarde om een grote concertpiano geregeld te krijgen, desnoods door het ding door de straten van Keulen te rollen. Maar door de aanhoudende regen wilde niemand het risico nemen. Ze had niets te verliezen en stapte op Keith af. *'If you don't do this, I'm fucked'*, zei ze in haar beste Engels. Keith had zijn hoofd al half op vertrekken gezet. Hij twijfelde een moment en zei: *'Okay, I will do it for you.'*

Kreeg hij medelijden? Was het de radeloosheid in de ogen van de jonge Vera die Keith over de streep trok of zag hij ertegenop om 1300 mensen teleur te stellen? Om 22.30 uur, het concert sloot aan bij een operavoorstelling, stapte hij toch het podium op. Zijn rug zat in een speciale brace en zijn frustratie over het instrument in zijn hoofd.

Het hele concert wordt één grote improvisatie. De eerste vier noten die hij speelt zijn de tonen waarmee het publiek net daarvoor werd aangemaand om naar de zaal te komen. Je hoort hier en daar gegniffel. Daarna wordt het stil in de zaal. Vanaf de eerste minuut zit het publiek verwonderd, ontroerd en gefascineerd te kijken en te luisteren.

Keith Jarrett speelt anders die avond. Hij houdt rekening met de gebreken van de piano, speelt veel meer op de middentonen en gebruikte de lage tonen op een andere manier. Het resultaat is een magische avond en het wordt een iconische opname in de muziekgeschiedenis. Het album *The Köln Concert* wordt een van de bestverkochte jazzalbums ooit.

Het album en het concert hadden op een haar na nooit plaatsgevonden. Het is een mooi voorbeeld hoe gebreken en moeilijkheden creativiteit naar een extra niveau kunnen tillen.

Beperkingen kunnen uit verschillende hoeken komen: budget, middelen, mensen, tijd of wat dan ook. Als je enkel een te kleine piano hebt, hoef je niet weg te lopen. Probeer gewoon op een andere manier te spelen.

## Gevaarlijke situatie 15: De executie

### Hoera! Je idee wordt uitgevoerd

Geweldig dat het hier is geraakt. Het idee is een ware overlever en het zal eindelijk de echte wereld in gaan. Wat begon als een krabbel in een notitieboekje, een paar slides in een presentatie of een volledig uitgewerkt plan, wordt nu iets tastbaars en bruikbaar. Net als je zou vermoeden dat het idee uit de gevarenzone is gesukkeld, begint nog een laatste gevaarlijke tocht naar de eindmeet.

**Een idee is nooit af tot het tot de laatste millimeter is uitgevoerd.**

Een goed idee kan finaal nog ten onder gaan tijdens deze executiefase. Verschillende partijen gaan ermee aan de slag en nieuwe moeilijkheden moeten worden omzeild. Het idee wordt bijgestuurd en herwerkt waar nodig om het te kunnen realiseren. Kleine beetjes worden weggelaten en het ene compromis volgt het andere op.

Wanneer je het uiteindelijke resultaat onder ogen krijgt, zet je grote ogen op. Waar is het idee gebleven? Je ziet iets dat een verre neef zou kunnen zijn van wat de bedoeling was, maar de kracht van het idee vind je er niet meer in terug. Officieel leeft het idee nog, maar het hangt wel aan de beademingsmachine.

Het gebeurt niet altijd, maar de uitvoeringsfase vraagt veel werk. Een idee is nooit af tot het tot de laatste millimeter is uitgevoerd. Er zijn altijd dingen die moeten veranderen en bijgestuurd moeten worden. De kunst bestaat erin om de sterkte van het idee te blijven bewaken. Om het niet los te laten en iedereen die erbij betrokken is mee te nemen in de doelstellingen ervan. Wat kan er veranderd worden en wat is essentieel en onveranderbaar voor dit idee?

Zorg dat de ruimte voor interpretatie zo klein mogelijk blijft. Sta ook open voor suggesties die de uitvoering beter maken. Die het idee nog meer impact kunnen geven.

Alles gebeurt in de praktijk. Wat een heerlijke en makkelijke wereld is de wereld van de theorie. Je zit in een bubbel en je kunt uren werken tot het kleinste detail helemaal goed zit, een dag evalueren of die komma toch niet beter een punt zou zijn en de ideale vormgeving blijven herwerken tot het een meesterwerkje is. In de praktijk wordt die bubbel doorprikt en begint het echte werk.



# WAT IS EEN GOED IDEE?

---

Dat is de vraag van 1 miljoen. We hebben het hier al een tijdje over goede ideeën, maar ‘goed’ is in dit geval een subjectief begrip. Eigenschappen als ‘vernieuwend’, ‘bruikbaar’ of ‘begrijpbaar’ zijn makkelijker objectief te evalueren. ‘Goed’ of ‘sterk’ of ‘geniaal’: dat is de som van allerlei eigenschappen die het idee in zich heeft en die voor jou in meerdere of mindere mate belangrijk zijn. Uit ervaring weet ik dat een discussie over goed en slecht pas zin heeft als je ‘goed’ en ‘slecht’ eerst hebt gedefinieerd. En die definitie is steeds anders, afhankelijk van het project en de context. Natuurlijk zal persoonlijke voorkeur op basis van gevoel altijd meespelen, dat is haast onvermijdelijk. Laat het een stukje zijn van de mix die bepaalt wat voor jou een goed idee is, maar laat het niet overheersen. Je kunt onmiddellijk verliefd worden op een idee, van jezelf of iemand anders, maar liefde maakt ook blind.

## Een stapje in het onbekende durven zetten.

Als ik het over goede ideeën heb in dit boek, bedoel ik goede creatieve ideeën. Vanavond een pasta vongole klaarmaken is voor iemand die daar verzot op is ook een goed idee, maar het is geen innovatief idee waar we het eerder over hadden. Al wil ik iemands creatieve kookkunsten natuurlijk niet onderschatten. In het eerste hoofdstuk hebben we creativiteit gedefinieerd als ‘iets dat nieuw en bruikbaar is’. Creatieve ideeën zijn dus in de eerste plaats nieuw en bruikbaar. Daarna bepalen andere criteria hoe goed ze eigenlijk zijn. Of liever, hoe goed jij en ik ze vinden.

Daar bestaan toch AI, data en tests voor? Wat jij en ik ervan denken, is toch niet belangrijk? Technologie kan ons inderdaad een stuk helpen in de evaluatie van ideeën. Net als research en de verschillende mogelijkheden om ideeën te testen. Maar dat gebeurt meestal nadat de evaluatie en selectie zijn gedaan. Het helpt dan om extra input te krijgen om het idee nog bij te schaven of te herwerken, maar die informatie houdt geen rekening met alle criteria waar jij rekening mee houdt, en al helemaal niet met jouw gevoel. Met vernieuwende ideeën moet je een stapje in het onbekende durven zetten. En dat is nu net waar AI, data en tests vreselijk slecht in zijn.

## Minder goede ideeën verdienen meer respect. Ze doen al het werk.

Als we het hebben over ‘*Wat is een goed idee?*’, moeten we het ook hebben over ‘*Wat is een slecht idee?*’ Dat zijn de ideeën die je geen sprankeltje opwinding bezorgen en die slecht scoren op de evaluatiecriteria. Dat is duidelijk. En toch verdienen ze iets meer aandacht dan ze meestal krijgen. Minder goede ideeën verdienen meer respect. Ze doen al het werk.

Het is veel makkelijker om een slecht idee te beoordelen dan een interessant idee. Het is vaak duidelijk en iedereen is het er sneller over eens. Niet nieuw, hebben we al geprobeerd, te duur, foute doelgroep, daar zit niemand op te wachten, saai, lost niets op... er zijn honderden redenen te bedenken. Maar je hebt die slechte ideeën nodig om tot een sterk idee te komen. Zoals eerder gezegd is een idee niet meer dan een samenraapsel van vele ideeën. Het voorlopig laatste dominoblokje. Slechte ideeën zijn dus noodzakelijke kasseien die de weg aanleggen naar het uiteindelijke idee. Succes heeft vele vaders en moeders, maar mislukking is een weeskind. En toch zit daar vaak de grootste verdienste.

**Een goed idee is een idee dat blijkt te werken zodra het gerealiseerd is.**

Er was niet één geniale homo sapiens die op een dag de speer bedacht. Ook toen bestond het werk grotendeels uit het verder bouwen op eerdere ideeën, mislukte pogingen en gedeelde kennis. Vandaag is dat nog steeds zo. Het grootste verschil is misschien wel dat de laatste nu vaak de meeste eer krijgt, maar het is altijd een gedeeld succes. Innovatie is altijd een groepsgebeuren, ook al lijkt het soms van niet. En een goed idee is altijd gebouwd op het werk van vele mindere ideeën. Sta dus open voor mindere ideeën, omarm ze en bekijk ze niet vanuit de hoogte. Ze helpen je allemaal een stukje vooruit.

Een goed idee is een idee dat blijkt te werken zodra het gerealiseerd is. De geschiedenis bepaalt dus of een idee al dan niet een goed idee was. Al de rest is giswerk.

Het goede nieuws is dat je dat giswerk kunt optimaliseren.

In de evaluatie van creatieve ideeën, van jezelf of van anderen, zal je gevoel het eerst spreken. In de eerste seconden heb je zonder dat je het beseft al een mening, en vervolgens zoek je rationele argumenten om die mening te verantwoorden. Onthoud dat gevoel. Neem het mee in je verdere evaluatie. Als een idee je bloed wat sneller kan laten stromen, bestaat de kans dat het dat bij meerdere mensen zal doen.

Vervolgens kun je iets rationeler te werk gaan. Hieronder staan tien criteria die je een score van 1 tot 5 kunt geven. De eerste twee zijn essentieel om te checken of het een creatief idee is, de volgende bepalen hoe sterk het idee voor jou is. Ik zeg ‘voor jou’, want natuurlijk geeft niet iedereen exact dezelfde scores.

## Checklist

Of het nu gaat over een nieuw product, een nieuwe service of technologische toepassing, een reclamecampagne of een nieuw winkelconcept, als je de creatieve ideeën gaat beoordelen, kun je deze checklist erbij halen.

- **Originaliteit**

Is het idee vernieuwend? Of vult het iets bestaands op een volledig nieuwe manier in? Is het innovatief binnen een bepaalde sector? Of binnen een bepaalde organisatie?

Afhankelijk van de context en het doel van het idee kun je de originaliteit inschatten. Er is een verschil om een innovatief product te lanceren of om een interne campagne op te zetten die medewerkers moet aansporen om vaker met de fiets te komen.

- **Lost het een probleem op?**

Dit gaat over de ‘bruikbaar’ in ‘een idee dat nieuw en bruikbaar is’. Welk bestaand probleem wordt hiermee verholpen? Wordt het leven van mensen er beter door, makkelijker, goedkoper, boeiender of mooier?

- **Relevant voor de doelgroep**

Spreekt het de doelgroep aan die we voor ogen hebben? Is het op maat van hun leven, hun bezorgdheden, ambities en verlangens?

- **Haalbaarheid**

Is het mogelijk om het idee te realiseren? Laat je niet te hard tegenhouden door drempels en moeilijkheden die ongetwijfeld op je pad komen, maar die niet onoverkomelijk zijn. Is het überhaupt technisch mogelijk, is de timing om het te realiseren aanvaardbaar en is het budgettair haalbaar, of een verre fantasie?

- **Eenvoud**

Is het idee makkelijk te begrijpen? Kun je het in enkele zinnen aan iemand vertellen? De basis voor een idee mag gerust complex in elkaar zitten, maar het uiteindelijke resultaat

moet simpel genoeg zijn. Ingewikkelde zaken eenvoudig maken is niet altijd evident. Zijn er voldoende keuzes gemaakt tot het een eenduidig verhaal werd of gaat het nog verschillende kanten uit?

- **Impact op mensen**

Is het idee in staat om mensen in beweging te brengen? Helpt het hen vooruit? Zullen ze zich anders gaan voelen, hun gedrag aanpassen of anders denken?

- **Impact op het merk**

Helpt dit idee het merk, de organisatie of jezelf om sterker te worden? Helpt dit idee de ambities van het grotere geheel waar te maken? Is het in lijn met de waarden van het merk en/of van jezelf?

- **Impact op de wereld**

Is de impact op de omgeving positief? Is het duurzaam en inclusief? Wordt de wereld een heel klein stukje beter of is het idee op de een of andere manier schadelijk voor het milieu of voor bepaalde groepen?

- **Ruimte voor verbetering**

Als een idee op een of meer van bovenstaande criteria een minder goede score haalt, kan er dan nog iets aan gedaan worden? Zijn er mogelijkheden om het te verbeteren waar nodig? Denk aan tijd, middelen, mensen, maar ook of het idee nog standhoudt als er zaken aan worden veranderd.

Los van bovenstaande criteria kun je altijd de jaloezie-oefening even doen. Hoe jaloers zou je zijn als de concurrentie, een andere organisatie of een kennis morgen dit idee de wereld instuurt? Krijg je een ongemakkelijk gevoel of denk je gewoon: dan zoek ik wel iets anders?

Als je de kwetsbaarheden van een idee zo goed en zo kwaad mogelijk aan de oppervlakte wilt krijgen voor je ermee aan de slag gaat, is de denkoefening van de Amerikaanse psycholoog Gary Klein amusant en leerrijk.<sup>35</sup>

Je vraagt een aantal mensen om na te denken over het volgende: we zijn vijf jaar verder in de toekomst. Het idee is uitgevoerd en tegen alle verwachting is het uitgedraaid op een mislukking. Wat is er gebeurd? Wat heeft ervoor gezorgd dat het een fiasco werd? Laat ieder voor zich de redenen bedenken waarom de resultaten zo tegenvielen. En o ja, hou het realistisch. Een aanval van buitenaardse wezens is niet erg waarschijnlijk.

## Valkuilen

Voor je ideeën gaat evalueren en selecteren is het goed om enkele valkuilen in het achterhoofd te houden.

- **De enthousiasmebubbel**

We hadden het eerder al over hoe aanstekelijk enthousiasme kan zijn en hoe dat een positief effect heeft op creatief denken. Maar als het op evalueren aankomt, kan dat enthousiasme je ook meenemen in een positief gevoel over een bepaald idee. Gewoon omdat iedereen er zo'n fan van is.

Ik heb het zelf ook wel meegemaakt. Je zit in een opnamestudio om een radiospotje op te nemen met enkele acteurs en wat collega's. Gaandeweg wordt er geïmproviseerd en de sfeer is los en vrolijk. Er wordt gelachen. Er wordt nog meer gelachen als plots een nieuwe versie ontstaat. Die is echt goed, dat vindt iedereen die aanwezig is. Tot je het een dag later aan mensen laat horen die er niet bij waren. Het blijkt helemaal niet zo grappig als iedereen dacht. Het werkt voor geen meter. Een duidelijk geval van enthousiasmebubbel.

Daarom is het ook aan te raden dat makers en bedenkers niet de enige beoordelaars zijn, iets wat eerder al aan bod kwam waar we het over de zin en de onzin van brainstorms hadden. Voldoende afstand helpt om je blik ruim genoeg te houden.

- **Tijdsdruk**

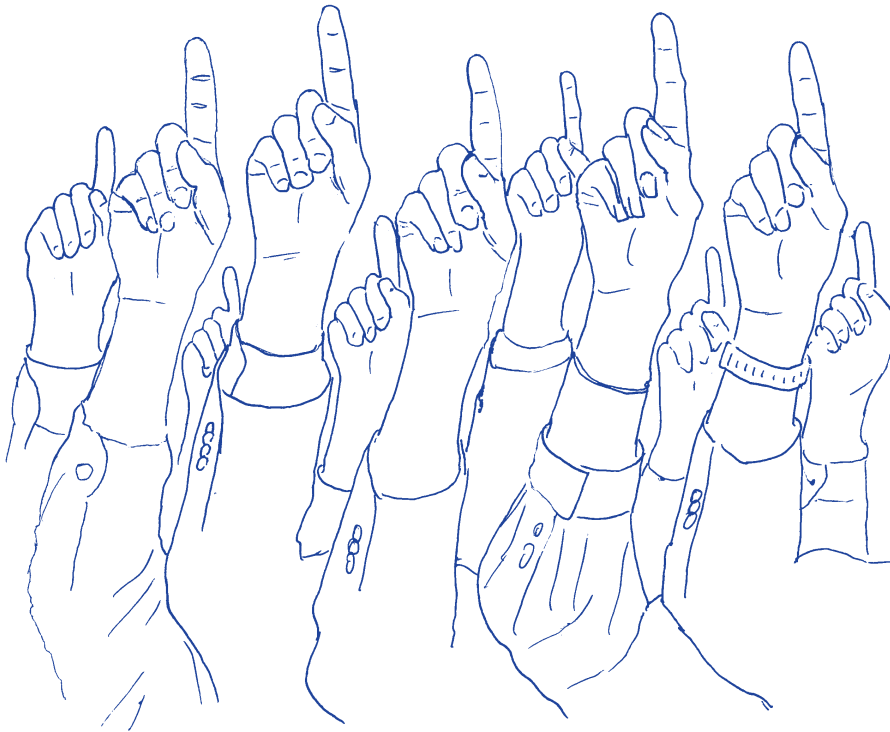
Vaak gaat al de voorziene tijd naar het bedenken van ideeën en is de tijd die je voorziet om te evalueren en selecteren erg beperkt. Onder tijdsdruk worden niet de beste beslissingen genomen. Te veel stress maakt dat je zo snel mogelijk een oplossing wilt om van die stress af te komen. De kans is groot dat er dan voor de veiligste optie wordt gekozen en dat de creatiefste ideeën met het grootste potentieel, maar ook met het meeste werk en met enkele onzekerheden, blijven liggen.

- **Premature evaluatie**

Een idee dat nog niet helemaal af is, kun je moeilijk evalueren. Is het geen goed idee of is het gewoon nog niet goed genoeg? Op die momenten kun je beter feedback geven dan het idee naar de prullenbak te evalueren. Misschien wordt het iets, misschien niet. Dat weet je pas zeker als het idee helemaal af is.

- **Het groepscompromis**

De evaluatie gebeurt vaak door meerdere mensen. Dat hoeft geen probleem te zijn. Je raakt er meestal uit door constructieve discussies te voeren. Het kan wel een probleem worden als de groep die mee beslist te groot wordt. De meest innovatieve ideeën zullen het zelden halen bij een grote groep. Ideeën die het veiligst zijn, komen er beter uit omdat ze minder voor- of tegenstanders hebben. Maar dat zijn niet noodzakelijk de ideeën die het meeste impact zullen hebben. Die stap in het onbekende durven zetten, lukt dus beter in een klein gezelschap.



*'Van wie was dat vresenlijk idee?'*

*'Van wie was dat schitterend idee?'*



# HET MAAGDELIJKE DENKEN

---

Onze exploratie van creatief denken op de werkvloer nadert het einde. Fijn dat je hier was. Hopelijk heb je er wat aan gehad. En nu moet ik je helaas vragen om alles te vergeten.

We hadden het over het belang van creatief denken, over het installeren van een creatieve cultuur en mogelijke hindernissen bij de zoektocht naar een creatief idee. Veel informatie die hopelijk nuttig, herkenbaar en inspirerend is, maar informatie en kennis hebben ook nadelen. Als je bezig bent nieuwe, innovatieve ideeën te exploreren, als meedenker of als beoordelaar, bestaat de kunst erin om alle informatie die in je hoofd zit even te parkeren. Om zo onbevangen mogelijk aan de slag te gaan. Dat is het maagdelijke denken.

**Benader alles alsof het geniaal kan zijn. Lang duurt dat toch niet.**

In het Japanse zenboeddhisme gebruiken ze de term *shoshin*, wat zoveel als ‘beginnersgeest’ betekent. Het gaat om het loslaten van veronderstellingen of aannames om zo open en onbevangen mogelijk naar iets te kunnen kijken. Ook al ben je zeer ervaren in een bepaalde expertise.

Je kunt natuurlijk niet zomaar alles vergeten wat je weet. Maagdelijk denken is niet zo makkelijk als het lijkt. Maar het helpt wel.

Creatief denken wordt gestimuleerd als we naar de dingen kijken door de nieuwsgierige ogen van een kind. Of van een beginneling. Het zet de poort naar verwondering iets verder open. En die verwondering is een prachtig ding. Zonder oordeel maar met een voorliefde voor nieuwe, verrassende ideeën stimuleert het de nieuwsgierigheid en laat het zich niet opjagen door enge denkkaders. Het maagdelijke denken is niets anders dan de bewuste ambitie om verwonderd te worden.

Ook al is het niet eenvoudig, het is het proberen waard. Als je jezelf voorneemt om ruimte in je hoofd te maken en zo verwondering een kans te geven, is de kans groter dat je iets anders naar de dingen kijkt. Alles wat je weet even opzijzetten, je geest openstellen voor nieuwe dingen en je hersenen even instellen als een onbeschreven blad. Al je handvatten loslaten

en de dingen op je af laten komen. Benader alles alsof het geniaal kan zijn. Lang duurt dat toch niet. In je hoofd dient zich vrij snel een pak argumenten aan die het tegendeel zouden moeten aantonen.

Ik heb het belang van het maagdelijke denken ondervonden tijdens mijn periode als improvisatieacteur. Als je samen met je medespelers live een verhaal staat te verzinnen, kun je niet anders dan met een verwonderde blik naar alles kijken. Het verhaal krijgt de hele tijd nieuwe, onverwachte wendingen waar je mee verder moet. Dan ben je verplicht om elke wending die iemand aanbrengt als een geschenk te zien. Je hebt geen tijd om even te stoppen, op zoek gaan naar een betere wending en opnieuw te beginnen. Verplichte verwondering, zeg maar. En die houding kun je ook toepassen in je professionele leven om creatief denken een handje te helpen.

Neem een momentje voor jezelf. Ontspan je en bereid je voor op verwondering.



*Over Mike van R&D kan veel gezegd worden,  
maar als het gaat over jezelf openstellen voor verwondering  
heeft hij van niemand nog iets te leren.*



**CONCLUSIE**



# EN NU? WAT DOE JE MORGEN?

---

**Ik kan alleen maar hopen dat mijn geloof in creativiteit aanstekelijk werkt en dat je overtuigd bent geraakt dat het een essentieel onderdeel is van jouw professionele leven en dat van ons allemaal.**

Het verhaal over creativiteit op het werk is natuurlijk nog lang niet uitverteld. Over elk onderwerp valt nog meer te zeggen en te exploreren. In dit boek heb ik geprobeerd om het domein zo breed mogelijk aan te pakken en om voorbij de theorie vooral tips en lessen uit de praktijk mee te geven. Afhankelijk van waar jij precies mee bezig bent in je professionele leven zullen sommige zaken meer van toepassing zijn voor jou dan anderen. Ik kan alleen maar hopen dat mijn geloof in creativiteit aanstekelijk werkt en dat je overtuigd bent geraakt dat het een essentieel onderdeel is van jouw professionele leven en dat van ons allemaal.

## **Hoe kun je daar nu mee aan de slag?**

Hier volgt een overzicht van enkele belangrijke aspecten die op de voorbije pagina's aan bod zijn gekomen. Het is meteen ook een minisamenvatting voor mensen die graag boeken kopen, maar niet altijd de tijd of de zin hebben om die ook daadwerkelijk te lezen. Ik maak me daar ook weleens schuldig aan.

- **Creativiteit mag je gerust wat ernstiger nemen**

Er bestaan veel misverstanden over het begrip. Het staat voor heel veel, van grote kunst tot een bedenkelijk compliment. Laat je niets meer wijsmaken, creativiteit in een zakelijke omgeving gaat over 'het creëren van iets dat nieuw en bruikbaar is'.

- **Creativiteit is onderdeel van ons DNA, dus ook van dat van jou**

Jouw verre voorouders zijn er dankzij hun creatieve samenwerkingen in geslaagd te overleven. Het zit in ons DNA, dus ook in dat van jou. Jij hebt geen enkele uitvlucht meer om niet mee aan tafel te schuiven als er creatief wordt nagedacht.

- **Het is een onmisbaar onderdeel van innovatie**

Wacht niet tot er een Spoetnik boven je hoofd vliegt om creativiteit op de agenda te plaatsen. Thuis of op je werk, er gebeurt altijd iets waardoor je even moet herdenken. Verandering is niet tegen te houden en is de enige constante.

- **Het is van belang in ieder bedrijf en iedere organisatie**

Je hoeft niet voor een beroemd technologiebedrijf of voor Walt Disney te werken om het belang van creativiteit hoog in te schatten. Het is een belangrijke factor om succesvol te zijn en te blijven in iedere sector.

- **De creatieve winst is niet te onderschatten**

Dat creatieve ideeën en innovatie van economisch belang zijn, weten we al sinds de jaren 1950. Maar de winst is veel groter. Als je medewerkers echt wilt zien floreren, meer talent wilt aantrekken en behouden en de betrokkenheid vergroten, is een creatieve cultuur onmisbaar.

- **Een creatieve cultuur ontstaat niet vanzelf**

Je moet verder kijken dan de pingpongtafel. Je kunt de acht basiswetten van een creatieve cultuur als leidraad gebruiken.

- **Een sterk, creatief team is gebouwd op vertrouwen, focus en ambitie**

Zijn deze drie fundamenteen aanwezig in jouw team? Als ze ontbreken, wordt het moeilijk om ergens te komen.

- **Creatief leiderschap draagt bij tot een open, creatieve cultuur**

Als leidinggevende sta jij ten dienste van de creatieve cultuur en van het team. Niet andersom.

- **Je bent zelf je grootste criticus**

Creatieve ideeën komen vaak in levensgevaarlijke situaties terecht, maar jijzelf bent de grootste vijand van je eigen ideeën. Haal ze uit je hoofd en schrijf ze op voor het te laat is.

- **Een brainstorm is vaak een storm in een glas water**

Een brainstorm werkt pas echt als je het goed aanpakt. Een vorm die voor verschillende persoonlijkheden werkt, niet bedenken/beoordelen op hetzelfde moment en de politiek tot een minimum herleiden, het zijn drie zaken die de brainstorm leefbaar, inspirerend en efficiënt kunnen maken.

- **Een geniaal idee vraagt om geniale feedback**

Eigenlijk heeft feedback alles te zeggen. Die bepaalt of en hoe het verder gaat. Je kunt dus het best even nadenken voor je feedback geeft, en er zijn enkele tips waar je rekening mee kunt houden.

- **Een goed idee staat op de schouders van vele minder goede ideeën**

Je moet langs een hoop slechte ideeën om tot bij een goed idee te komen. Minder goede ideeën zijn dus niet alleen welkom, je hebt ze nodig.

- **Je gevoel spreekt eerst, daarna moet je nagaan of je gevoel gelijk heeft**

Als je ideeën gaat evolueren en selecteren kun je je gevoel niet tegenhouden. Luister naar wat je gevoel je vertelt en bekijk vervolgens of de vooropgestelde evaluatiecriteria je hetzelfde vertellen.

- **Het maagdelijke denken opent de deur naar verwondering**

Probeer zo goed en zo kwaad het kan met de ogen van een beginneling naar ideeën te kijken. Creatief denken wordt gestimuleerd als we naar de dingen kijken door de nieuwsgierige ogen van een kind.

Zo. Nu zitten ze nog goed in je hoofd voor morgen. Hopelijk staan je mooie creatieve avonturen te wachten op je professionele wegen. En zit je na dit boek nog met vragen of suggesties, of je wilt graag wat verder praten over creativiteit bij jou op de werkvloer, dan mag je altijd iets laten weten. Wie weet, misschien komen we wel samen in een brainstorm terecht.

Creatieve groet,  
*Kristof Saels*

kristof@brainstorms.be



# DANKWOORD

---

Dit boek schrijven was een ongelooflijk plezier en een heerlijk ontspannende bezigheid. Het vloeyde allemaal spontaan uit mijn pen en het zat meteen goed. Ik werd er zelfs een vrolijker mens van. Tenminste, op de dag dat ik eraan begon. Daarna werd de weg iets hobbeliger en had ik toch hulp nodig van anderen om de eindmeet te halen. Een oprechte en warme dankjewel aan al deze mensen.

Aan Eline, mijn lieve partner en onvoorwaardelijke steun. Om me tijd te geven, mijn gezucht te tolereren, me aan te moedigen, om mee te denken en om het mooi te maken. Aan Kaat van Academia Press die me hielp om orde in de chaos te scheppen. Ook aan Lynn, Beatrice, Arielle en Els om me aan te sporen het beter te doen, met rake opmerkingen en fijne suggesties. Aan de proeflezers die de tijd namen om dit boek in zijn ruwste vorm te bekijken met een strenge blik. Petra, Elke, Hans, Dries en Johan-Lou, jullie feedback heeft dit boek beter gemaakt. Aan Raf voor het drukwerk en aan alle andere mensen die hebben geholpen op allerlei manieren. Aan mijn vrienden en familie voor de aanmoediging en steun. Aan alle mentors, collega's en getalenteerde voorbijgangers met wie ik de voorbije 25 jaar mocht samenwerken, die me nieuwe inzichten hebben aangereikt en me hebben aangespoord om creatieve wegen te bewandelen. En aan Roos, Sepp en Emma, omdat ze geweldig zijn.



# NOTEN

---

- 1 <https://www.vandale.be/>
- 2 <https://nl.wikipedia.org/wiki/Creativiteit>
- 3 Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). *The concept of creativity: Prospects and paradigms*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3-15). Cambridge University Press.
- 4 [https://www.ted.com/talks/sir\\_ken\\_robinson\\_do\\_schools\\_kill\\_creativity/up-next?subtitle=en&geo=fr](https://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_do_schools_kill_creativity/up-next?subtitle=en&geo=fr)
- 5 Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). *Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity*. *Review of General Psychology*, 13(1), 1–12.
- 6 Henrich, J. (2016). *The secret of our success: How culture is driving human evolution, domesticating our species, and making us smarter*. Princeton University Press.
- 7 Turner, M. (2014). *The origin of ideas: Blending, creativity, and the human spark*. Oxford University Press.
- 8 Fuentes, A. (2017), *The creative spark*. Dutten.
- 9 Cornélio, A. M., de Bittencourt-Navarrete, M., de Bittencourt Brum, Z., Queiroz, S., & Costa, M. (2016). Human Brain Expansion during Evolution Is Independent of Fire Control and Cooking. *Frontiers in Neuroscience*, 10, 269.
- 10 Dit model is een vereenvoudigde synthese van bestaande veranderkundige theorieën (Kübler-Ross, Bridges, Castillo) die in drie kernstappen de emotionele dynamiek van verandering samenvat: *ontkenning, weerstand, aanvaarding*.  
Castillo, C., Fernández, V., & Sallan, J. M. (2018). The six emotional stages of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 468–493. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0084>.  
Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York: Macmillan.  
Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3rd ed.). Da Capo Press.
- 11 Sawyer, K. (2012). *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. Oxford University Press.
- 12 *Oxford English Dictionary* (3rd ed., 2011 update), lemma “creativity”.  
Earliest citation: 1875 W. Duff, *Essay on Original Genius (revised edition references “creative power” and “creativity” as human faculty)*.
- 13 Poincaré, H. (1908). *Science et méthode*. Paris: Flammarion.
- 14 Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444–454. <https://doi.org/10.1037/h0063487> Dit artikel is gebaseerd op zijn toespraak als president van de American Psychological Association (APA) in 1950. In deze publicatie legde Guilford de basis voor het wetenschappelijke onderzoek naar creativiteit, waaronder zijn concepten van divergent en convergent denken.
- 15 Sawyer, K. (2012). *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. Oxford University Press.
- 16 Rockefeller Brothers Fund (1958). *The Pursuit of Excellence: Education and the Future of America*. New York: Rockefeller Brothers Fund.

- 17 Leary, T. (1964). *The effects of test score feedback on creative performance and of drugs on creative experience*. In C. W. Taylor (Ed.), *Widening Horizons in Creativity: The Proceedings of the Fifth Utah Creativity Research Conference* (pp. 87–111). New York: John Wiley & Sons.
- 18 Dilts, R. B. (1994). *Strategies of Genius, Volume I: Aristotle, Sherlock Holmes, Walt Disney, Wolfgang Amadeus Mozart*. Capitola, CA: Meta Publications.
- 19 Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). *Een kritische bespreking van het Job Demands-Resources Model: Implicaties voor het verbeteren van werk en gezondheid*. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Red.), *Het overbruggen van arbeidsgezondheid, organisatiegezondheid en volksgezondheid* (pp. 43–68). Springer.
- 20 Johnson, S. *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation* (New York: Riverhead Books, 2010), 38–46.
- 21 Ashby, F. G., Isen, A. M., & Turken, A. U. (1999). A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition. *Psychological Review*, 106(3), 529–550.
- 22 Jordan, M. (2009). *Hall of Fame induction speech*. Basketball Hall of Fame, Springfield, Massachusetts. Beschikbaar via <https://www.hoophall.com>
- 23 Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- 24 Rozovsky, J. (2015). *The five keys to a successful Google team*. Beschikbaar via Google's re:Work-website.
- 25 Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivation: Definitions and new directions. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- 26 West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research* (3rd ed.). BPS Blackwell.
- 27 Azevedo, F. A. C., Carvalho, L. R. B., Grinberg, L. T., Farfel, J. M., Ferretti, R. E. L., Leite, R. E. P., Filho, W. J., Lent, R., & Herculano-Houzel, S. (2009). *Journal of Comparative Neurology*, 513(5), 532–541.
- 28 Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). *Bad is stronger than good*. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.
- 29 Arnsten, A. F. T. (2009). *Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function*. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410–422.
- 30 Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2019). *The physical environment and creativity*. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (pp. 481–510). Cambridge University Press.
- 31 Yeh, C.-W., Hung, S.-H., & Chang, C.-Y. (2022). *The influence of natural environments on creativity*. *Frontiers in Psychiatry*, 13, Article 895213.
- 32 Gill, A. J., & Oberlander, J. (2002). *Taking care of the linguistic features of extraversion*. *Proceedings of the 24th Annual Conference of the Cognitive Science Society*, 363–368.
- 33 Ledden, E. (2017). *The Presentation Book: How to create it, shape it and deliver it! Improve your presentation skills now*. Harlow, England: Pearson UK.
- 34 Ledden, E. (2017). *The Presentation Book: How to create it, shape it and deliver it! Improve your presentation skills now*. Harlow, England: Pearson UK.
- 35 Kahneman, D. (2012). *Ons feilbare denken*. Amsterdam: Business Contact.



Uitgeverij Academia Press  
Coupure Rechts 88  
9000 Gent, België  
[www.academiapress.be](http://www.academiapress.be)

ISBN 978 90 599 6191 3  
D/2026/45/189  
NUR 800

<b>Vormgeving cover</b>	Eline Thissen
<b>Vormgeving binnenwerk</b>	Eline Thissen
<b>Zetwerk binnenwerk</b>	Keppie & Keppie
<b>Illustraties</b>	Kristof Snels

© Kristof Snels en Uitgeverij Lannoo nv Tielt, 2026.

Academia Press maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave zijn uitdrukkelijk niet toegestaan.

All rights are reserved, including those for text and data mining, AI training and similar technologies.