

Creativiteit sturen door structuur

Problemen oplossen of wensen vervullen

Creativiteit sturen door structuur

Problemen oplossen of wensen vervullen

Natuurlijk weten we allemaal wel wat creativiteit is. Maar wat kan je daar mee? Is dat niet meer iets voor schilders, componisten en architecten die daar talent voor hebben? Laten wij het nu maar zakelijk houden, geen rare fratsen, gewoon logisch nadenken. Of is er meer ...

Een van de vele definities van creativiteit stelt dat het een samengaan is van fantasie en verstand. Om iets te scheppen moeten we de linker- en rechterhersenhelft laten samenwerken. Dus fantaseren, maar vervolgens ook uitvoeren. Juist het samenspel tussen fantasie en ratio kan tot grootse vernieuwingen leiden.

Het kunstenaarschap verschilt in wezen niet zo heel veel van het ondernemerschap, behalve dat ieder z'n eigen vakmanschap heeft. Beide zijn afhankelijk van hun inspiratie, hun fantasie en hun vermogen de ideeën te realiseren. We leveren wat klanten waarderen, maar moeten blijven vernieuwen om dat ook zo te houden.

Hetzelfde proces

Ook het proces van verbeteren, vernieuwen en creëren vertoont veel overeenkomsten. De schrijver start met een enkel thema of idee, maar moet vervolgens lang zwoegen om duizenden woorden in de enig juiste volgorde op papier te zetten. De architect schetst op de achterkant van een envelop het ruimtelijk concept voor de opdracht die hij net gekregen heeft, maar moet vervolgens nog maanden aan het werk voordat de eerste paal de grond in gaat. De beeldhouwer ziet in een droom exact hoe zijn nieuwste sculptuur er uit ziet, maar heeft veel en riskant hakwerk te doen, voordat het beeld uit het blok graniet tevoorschijn komt. De ondernemer krijgt door een enkele opmerking van een klant een idee voor een nieuwe productlijn, maar moet lang en hard werken voordat het nieuwe product op de schappen ligt.

Het proces dat hieraan ten grondslag ligt, combineert het vrije en toevallige van het goede idee met het gestructureerde werken aan de realisatie ervan. Door dit proces te kennen en op de juiste momenten toe te passen, kunnen we het toeval een handje helpen. De juiste ideeën en oplossingen kunnen we dan op het juiste moment realiseren.

Structuur aanbrengen

Voor een onderneming zijn goede ideeën altijd welkom en vraagt de dagelijkse praktijk steeds weer om oplossingen voor problemen. Een methodische, gestructureerde aanpak kan hierbij behulpzaam zijn. Door het organiseren van een sessie rond een specifiek probleem, met een goed voorbereid programma en met gebruikmaking van creativiteitsmethodieken, kan deze structuur worden aangebracht. In tegenstelling tot meer traditioneel geleide vergaderingen zijn de rollen in een creativiteitsbijeenkomst veel meer gescheiden. Waar de traditionele voorzitter zich zowel met het vergaderproces als met de inhoudelijke aspecten bezighoudt, maken we bij creativiteitsessies gebruik van een facilitator, die zich enkel concentreert op het proces. Waar alle deelnemers aan de sessie zich alleen bezig behoeven te houden met de inhoud, regisseert de facilitator de voortgang van het van tevoren opgestelde programma en zorgt daarbij voor een optimale inbreng van de deelnemers. Het proces verloopt gemakkelijker en efficiënter, waardoor de effectiviteit van de bijeenkomst sterk toeneemt. Juist door de scheiding van proces en inhoud is het goed mogelijk een externe deskundige in te schakelen voor de begeleiding van het proces, waardoor de direct betrokkenen zich volledig op de inhoudelijke aspecten kunnen concentreren.

Verschillende rollen

Bij de voorbereiding en afsluiting is een aantal rollen van belang. *De opdrachtgever*, vaak ook de probleemeigenaar, speelt een grote rol in de toelichting bij de probleemstelling. Het opstellen van criteria en het toetsen van de ideeën behoren tot deze rol. Tenslotte neemt de opdrachtgever beslissingen over de acties die verder ondernomen worden.

De facilitator (ook wel sessieleider of procesbegeleider) is verantwoordelijk voor de voorbereiding, uitvoering en afsluiting van de bijeenkomst. De facilitator richt zijn deskundigheid geheel op het proces, vanaf de analyse van het probleem samen met de opdrachtgever tot en met het opstellen van een plan van aanpak en de afsluiting van de bijeenkomst. De facilitator dient daarbij te beschikken

over kennis van probleemanalyse, procesbegeleiding en de inzet van creativiteitsmethodieken. Wanneer de facilitator werkzaam is bij de onderneming waar het probleem speelt, vereist deze rol veel discipline. Het is voortdurend verleidelijk om toch over de inhoud mee te denken en praten, zeker als de gekozen of aangewezen facilitator direct betrokken is bij de probleemstelling. In die gevallen is het raadzaam voor de begeleiding van het proces iemand met minder of geen betrokkenheid te vinden. De *overige deelnemers* aan de sessie spelen een rol als aangever van ideeën en oplossingen en, in sommige gevallen, bij het keuzeprocess om tot een juiste selectie van ideeën te komen. Vaak worden zij, als betrokkenen, ook ingeschakeld bij de uitvoering van het plan van aanpak.

Vast stramien

De bijeenkomsten hebben een vast stramien, waarbij een aantal fasen steeds weer terugkomt. We beginnen met het eenduidig en voor iedereen begrijpelijk bepalen van het probleem of de vraag: *de probleemstelling*. Vervolgens laten we op zoveel mogelijk manieren, ondersteund door creativiteitsmethodieken, ideeën en oplossingsrichtingen naar boven komen: *de creatieve fase*. Tenslotte selecteren we de meest kansrijke mogelijkheden en stellen een plan op om de ideeën te realiseren: *kritische fase en plan van aanpak*. Zo eenvoudig als hier beschreven is het proces ook in werkelijkheid, maar er zijn verschillende aspecten die invloed op de resultaten hebben. De drie fasen houden we eens wat nader tegen het licht.

De probleemstelling

Zowel in de voorbereidende gesprekken tussen opdrachtgever en facilitator en later in een sessie met verschillende deelnemers is het van belang dat ieder hetzelfde probleem voor ogen heeft. Maar al te vaak blijkt na een verwoede discussie dat een aantal mensen met verschillende interpretaties van het probleem bezig is geweest, terwijl ze dachten hetzelfde te bespreken. Ga naar de kern van het probleem en zorg voor eenheid in inzicht. Een doeltreffende methode om dit eenduidige inzicht te verkrijgen, bestaat uit drie simpele stappen. We laten alle deelnemers de door opdrachtgever en facilitator opgestelde probleemstelling in eigen woorden opschrijven. We noteren de verschillende varianten en laten de opdrachtgever per stelling aangeven welke aspecten uit deze stellingen wel of niet van belang zijn. Zo ontstaat een helder beeld van het probleem voor de gehele groep.

De creatieve fase

Doelstelling van deze fase is om ideeën en oplossingsrichtingen te verkrijgen, waarbij zowel de diversiteit als de hoeveelheid van belang zijn. Natuurlijk beginnen we altijd met de ideeën die het eerst in ons opkomen. In de praktijk blijken dit de meest logische en voor de hand liggende ideeën te zijn. Vervolgens zetten we creativiteitsmethodieken in. Deze methodieken hebben als doel om de deelnemers inzicht te geven in oplossingsrichtingen die minder voor de hand liggen. Er wordt veel gebruik gemaakt van associatieve technieken, waarmee eerst een verwijdering wordt veroorzaakt, waarna weer wordt teruggekeerd tot de oorspronkelijke probleemstelling. Nieuwe invalshoeken en een grote diversiteit aan ideeën zijn het gevolg. Speciale spelregels zorgen voor een optimaal resultaat in deze fase (zie kader).

De kritische fase en plan van aanpak

Na de creatieve fase, waarin divergeren centraal staat, volgt de kritische fase, waarin we convergeren naar één of enkele oplossingen. Met behulp van keuzemethodieken maken we een selectie uit de veelheid van ideeën. Door het opstellen van criteria, door het toetsen van de haalbaarheid of het selecteren aan de hand van groepsvoorkeuren, wordt een beperkt aantal oplossingen voorgedragen om verder uit te werken. Afhankelijk van de gemaakte afspraken en de beschikbare tijd werken we in de sessie verder aan de uitwerking of wordt er een plan van aanpak opgesteld waaraan buiten de sessie gewerkt wordt. Duidelijke afspraken geven aan wie voor welke acties verantwoordelijk is, welke aspecten uitgewerkt moeten worden en wanneer de resultaten beschikbaar moeten zijn. Het belang van de afsluiting moet niet onderschat worden. Het einde van de sessie markeert voor de deelnemers het moment waarop tevreden achterover geleund kan worden. Het gewenste resultaat is bereikt en de vervolgafspraken zijn gemaakt. Tegelijkertijd is dat het moment waarop een nieuw traject begint, namelijk de uitvoering van de afgesproken activiteiten. Het moment van afsluiten moet dan ook duidelijk door de facilitator worden aangegeven en door alle deelnemers als zodanig worden ervaren.