

iDNA

duurzaam leren innoveren

Inhoud 6

Voorwoord 8

Inleiding 10



DE NOODZAAK

Waarom is innovatie noodzakelijk? 13

1.0 DE NOODZAAK VOOR INNOVATIE 14

1.0.1 De kunst van loslaten en omarmen 15

1.0.2 Survival of the fittest 19

1.1 DE NOODZAAK VOOR CREATIVITEIT 26

1.1.1 Creativiteit en vakmanschap 28

1.1.2 De creatieve organisatie 30

1.1.3 Het creatieve proces 38



DE MINDSET

Wat is de creatieve mindset? 41

2.0 DE CREATIEVE MINDSET 42

2.0.1 De groei-mindset 42

2.0.2 Inventief denken 44

2.1 WAAIEREN 47

2.1.1 Stel je oordeel uit 47

2.1.2 Ga voor kwantiteit 49

2.1.3 Lift mee op de ideeën van anderen 52

2.1.4 Zoek wilde, ongewone ideeën 55

2.1.5 Neem een creatieve pauze 60

2.2 TRECHTEREN 68

2.2.1 Oordeel constructief 68

2.2.2 Let op je doelstelling 69

2.2.3 Zoek het nieuwe en het onverwachte 72

2.2.4 Neem een creatieve pauze 72

3

HET PROCES

Hoe zit het creatieve proces in elkaar? 77

3.0	DE PIT	83
3.1	DE PRIKKEL	85
3.1.1	Wat is de prikkel?	87
3.1.2	Waaieren	90
3.1.3	Trechteren	93
3.1.4	Van Prikkellijst naar Creatieve Hitlist	98
3.2	DE CONTEXT	100
3.2.1	Weten & willen Weten	105
3.2.2	Stakeholders & Standpunten	111
3.2.3	Oorzaken & mogelijke Oorzaken	114
3.3	DE VRAAG	122
3.3.1	Toekomstdroom	122
3.3.2	Gebiedsvraag en doelvraag	129
3.3.3	Briefing	138
3.4	HET IDEE	141
3.4.1	Kopiëren als basis voor creativiteit	141
3.4.2	Waaieren	152

3.4.3	Trechteren	169
3.5	DE OPLOSSING	184
3.5.1	Het belang van feedback	184
3.5.2	POWER	189
3.5.3	Trechteren en waaieren en trechteren en...	194
3.5.4	Prototyping	196
3.5.5	Trechteren en waaieren en trechteren en...	205
3.6	DE PITCH	208
3.6.1	De kern	210
3.6.2	Kruip in de huid van de ontvanger	213
3.6.3	Aptum en congruentie	216
3.6.4	Wat je hoort	219
3.6.5	Wat je ziet	233
3.6.6	Oefenen, oefenen, oefenen	234
3.7	HET VERVOLG	238

Dankwoord 240

Bronnen 242

Over de auteur 248

In 2006 stelde Sofie Vandebroek, Chief Technology Officer van Xerox, tijdens ons Creativity World Forum dat voor haar 'innovatie' niet meer of niet minder dan de combinatie van 'creativiteit en ondernemerschap' is. Nieuwe ideeën of nieuwe combinaties van bestaande ideeën vinden en die dan ook realiseren in nuttige diensten, producten of concepten.

Die nieuwe (combinaties van) ideeën kunnen uit een innovatielab komen, het typische Onderzoek en Ontwikkeling, maar zeker ook van daarbuiten. Innovatie is immers een opdracht voor de gehele organisatie, zo stelde ze. En het begint allemaal bij creativiteit. Zoals Michael LeBoeuf al schreef in zijn boek *The Perfect Business*: 'Creativity without innovation is a waste of time, but innovation without creativity is impossible.'

Als bedrijf, overheid of instelling zul je dan ook het creatief potentieel van eenieder moeten aanspreken. En aangezien creativiteit moet landen, moet je er ook voor zorgen dat je klaar staat om dat creatief potentieel tot innovatie te laten leiden. Dit boek tackelt heel duidelijk enkele vooroordelen rond dit onderwerp, namelijk dat je 'creativiteit vrij moet laten en niet kunt forceren' en dat 'creatief meedenken niet

iedereen gegeven is en dat je het aan de gekke creatieven over moet laten'.

iDNA begint met de noodzaak aan innovatie duidelijk te maken. Het zou anno 2015 niet meer nodig moeten zijn, maar dat is het helaas nog steeds wel. Ook al lees je dit boek als volledige innovatiebekeerling, sla dit stuk zeker niet over. Het geeft je namelijk extra argumenten om ongelovige medewerkers of collega's te overtuigen.

Harry duidt ook op het belang van de mindset en op het feit dat iedereen wel tot deze mindset bewogen kan worden. HR-manager, productiemedewerker, commerciële assistent of marketingspecialist: allemaal kunnen en moeten ze bijdragen aan het innovatieproces.

De sterkte van het boek ligt echter vooral in het heel helder beschrijven hoe je creativiteit echt als een proces dient te structureren om tot innovatie te kunnen komen. Creativiteit is een werkwoord en iDNA geeft je een concrete houvast. Voorbeelden, sjablonen en eenvoudige uitleg loodsen je door de verschillende stappen. 'Maar moet ik nu echt alle zeven stappen gaan lezen?' hoor ik je denken. Mijn antwoord is een

krachtig 'ja'. Wat iDNA onderscheidt van vele andere boeken rond creativiteit, is de nadruk op het gehele proces. Extra aandacht is er voor het begin en het einde van dat proces: hoe leg je de fundamenten en hoe zorg je ervoor dat ideeën uiteindelijk ook echt tot een innovatie omgetoverd worden.

'Making creativity happen' is de slogan van Flanders DC. *iDNA* is wat mij betreft een basiswerk voor iedereen die professioneel aan de slag wil gaan om die slogan in het echt te realiseren.

Pascal Cools, *Algemeen Directeur Flanders District of Creativity (Flanders DC), Leuven, maart 2015*

We kennen allemaal de voorbeelden: Kodak, De Gruyter, Nokia, Free Record Shop, Oad. Tot voor kort succesvolle bedrijven die prachtige producten en diensten aanboden en daar geweldige resultaten mee behaalden. Maar helaas ook bedrijven die te laat zagen dat de wereld om hen heen veranderde en daarom te lang vasthielden aan hun oude – ooit zo winstgevende – businessmodel.

In april 2012 publiceerde Adobe een studie (State of Create) over creativiteit en innovatie in ondernemingen. Tachtig procent van de ondervraagden gaf aan dat creativiteit de belangrijkste factor is bij economische groei. Maar de meest opvallende uitkomst was misschien wel dat een grote minderheid – slechts één op de vier – vond dat ze hun creatieve mogelijkheden optimaal benutten. Dat is letterlijk doodzonde, want zonder creativiteit en innovatie is een organisatie ten dode opgeschreven. En dat terwijl iedereen het iDNA, het innovatie-DNA, in zich heeft. Je moet het alleen wel ontwikkelen, want duurzaam innoveren kun je leren!

In een tijd waarin verandering de enige constante is, is innoveren een must en creatief denken een voorwaarde. Maar creativiteit is meer dan een groep mensen die zo nu en dan een wand volplakt met post-its. Innovatie kun je niet

delegeren en moet daarom in het DNA van iedere organisatie en elke medewerker zitten. Bij innovatie gaat het niet alleen om eenmalige kortetermijnoplossingen. Innovatie is vooral een permanent, duurzaam en toekomstgericht proces. Door optimale benutting van het iDNA creëer je de procesvoorwaarden om beter te kunnen inspelen op de veranderingen in je omgeving. De kernwoorden bij duurzame innovatie zijn creativiteit, innovatie en ondernemerschap. Duurzame innovatie heeft overigens niet alleen te maken met de duurzaamheid van een organisatie zelf, maar ook met de duurzaamheid van de gekozen oplossingen. Bij het bedenken van creatieve oplossingen gaat het niet alleen om inspelen op de huidige behoeftes; het gaat ook om duurzame toekomstgerichte oplossingen. Dit laatste lijkt een paradox, omdat we door de snellere veranderingen in de maatschappij steeds vaker op zoek moeten naar nieuwe oplossingen, maar juist hierdoor wordt het steeds belangrijker dat we duurzaam innoveren. De oplossingen uit het heden moeten het fundament zijn waarop in de toekomst verder gebouwd kan worden en geen oplossingen waarmee we toekomstige generaties opzadelen met de problemen die eruit voortkomen.

*To improve is to change.
To be perfect is to change often.*

Sir Winston Churchill

Het boek iDNA gaat over innovatie, maar zeker ook over de grondslag van innovatie: creativiteit. Met praktische tips, interessante verhalen, creatieve tools en technieken en een creatief stappenplan voor *Innovation, Creativity & Entrepreneurship* (het ICE-model) geeft iDNA je inzicht in hoe innovatie en creativiteit werken. Ook leer je wat dit betekent voor de organisatie, het leiderschap, de creatieve mindset en het creatieve proces. iDNA is het resultaat van de ervaring en kennis die ik in de afgelopen tien jaar heb opgedaan op het gebied van innovatie en creativiteit. Veel van wat we nu weten over creativiteit hebben we te danken aan het baanbrekende werk van Dr. Alex Osborn - de 'uitvinder' van het brainstormen - en Dr. Sidney Parnes. Samen hebben zij het Creative Problem Solving-model uitgewerkt. De ontwikkeling van dit model heeft in de afgelopen 75 jaar niet stilgestaan en zo is het werk van Osborn en Parnes steeds verder geëvolueerd. Voor dit boek ben ik vooral schatplichtig aan de uitwerkingen hiervan door auteur en creativiteitsexpert Tim Hurson (*Think Better*) en de wetenschappers en creativiteitsdeskundigen Dr. Gerard Puccio, Dr. Mary Murdock en

Marie Mance (*Creative Leadership*). Maar ook het werk van Dr. Edward de Bono (*Mechanism of Mind, Serious Creativity*), Tom Kelley en David Kelley (*Creative Confidence*) en vele andere recente inzichten uit de psychologie hebben een plaats gekregen in dit boek. Kijk voor een volledig overzicht naar de bronnenlijst achterin het boek.

*Our single greatest asset is the innovation
and the ingenuity and creativity
of the American people.
It is essential to our prosperity and
it will only become more so in this century.*

Barack Obama

Het belang van gestructureerde creativiteit dat Alex Osborn al onderkende in de jaren veertig van de vorige eeuw is alleen maar groter geworden. Profit- en non-profitorganisaties zijn er inmiddels steeds meer van overtuigd dat creativiteit, innovatie en ondernemerschap noodzakelijk zijn om in te kunnen spelen op de uitdagingen van de toekomst. Daarnaast zien we ook een toenemende belangstelling vanuit het onderwijs, vaak gekoppeld aan wat we de vaardigheden van de eenentwintigste eeuw noemen. Dit komt niet alleen terug als aparte studie, maar ook geïntegreerd in management-

1 DE NOODZAAK

In een omgeving die steeds sneller en ingrijpender verandert, is innovatie noodzakelijk. Toch blijkt dat het moeilijk is het bestaande tijdig los te laten en het nieuwe met overtuiging te omarmen. Een gestructureerd creatief proces is voorwaardelijk voor het activeren van de creativiteit die nodig is voor innovatie. Duurzame innovatie stelt ook andere eisen aan de organisatie en aan leiderschap.

1.0 DE NOODZAAK VOOR INNOVATIE

Waarom zijn bedrijven als Kodak, De Gruyter, Ter Meulen Post, OAD en Nokia failliet of lopen ze het risico binnenkort failliet te gaan? En waarom zijn bedrijven als Apple, Arri München of Wehkamp in staat zich telkens weer opnieuw uit te vinden, waardoor ze nog steeds succesvol zijn?

Kodak, of eigenlijk Eastman Kodak was ooit het grootste bedrijf ter wereld, de onbetwiste marktleider op het gebied van fotografie. Hoe is het dan mogelijk dat deze multinational in 2012 min of meer failliet ging? Pieter Sabel probeert hierop een antwoord te vinden in zijn artikel 'Hoe Kodak de slag miste en ten onder ging'. George Eastman richtte in 1881

Eastman Dry Plate Company op. Het bedrijf maakte niet alleen camera's; het leverde ook films van topkwaliteit. Lange tijd kon dat bedrijfsmodel niet stuk: Kodak leverde de apparatuur én de benodigde films. Maar fotografie werd digitaal en daar zat Kodak, met zijn chemische filmfabrieken. Ironisch genoeg had Kodak zelf de digitale camera uitgevonden. Kodak maakte wel digitale camera's, maar kon de slag met concurrenten Nikon en Canon niet winnen. Kodak kon de technologische voorsprong niet vasthouden, laat staan blijvend succesvol exploiteren. Te lang ook bleef het bedrijf leunen op de aloude producten en diensten uit het vorige film- en fotografietijdperk: fotorolletjes, fototoestellen, fotopapier, ontwikkelvloeistof, ontwikkelcentrales en fotowinkels. Het is overigens niet zo dat Kodak niets heeft geprobeerd en alleen film en camera's bleef maken, maar steeds als Kodak een nieuwe weg in leek te slaan, deed het dat onhandig, te laat of gewoon niet slim genoeg.

*Je kunt nooit de oceaan oversteken,
tenzij je de moed hebt om
de kust uit het oog te verliezen.*

Christoffel Columbus

1.0.1 De kunst van loslaten en omarmen

Kodak is illustratief voor bedrijven die het niet redden, al is het wel opvallend dat het hier niet een startend klein bedrijf betreft, maar een multinational met een lange bedrijfs-geschiedenis. Bedrijven die failliet gaan, hebben vaak de slag gemist door te lang te blijven hangen in hun eigen veilige paradigma. Ze hebben de kans gehad om zich aan te passen, maar ze hebben die niet gegrepen.

Clayton Christensen, hoogleraar op Harvard Business School noemt dit het *Innovator's Dilemma*. Hij bedoelt hiermee de moeilijke keus die een gevestigde onderneming soms moet maken tussen het vasthouden aan de bestaande markt door hetzelfde nog beter te doen ('sustaining innovation') of het omarmen van nieuwe technologieën of businessmodellen ('disruptive innovation'). Wanneer je een start-up bent of je bedrijf al slecht draait, heb je geen last van dit dilemma, want er valt dan niets los te laten. Bij de meeste bedrijven is dit echter niet het geval. Dit maakt het omarmen moeilijk, want er is vaak – nog steeds – sprake van een business-model waar een markt voor is en waarmee je inkomsten genereert. De vraag is alleen: hoe lang nog?

Het woord 'innovatie' is een combinatie van 'in' en 'novare' en betekent 'iets nieuws introduceren' in het Latijn. Innovatie

lijkt nu wel een toverwoord, maar ga niet innoveren om het innoveren. Innovatie is niet altijd leuk, maar vaak wel noodzakelijk. Wanneer het goed loopt en de perspectieven zijn goed, moet je vooral doorgaan op de ingeslagen weg. Zoek dan naar de verbetering binnen de huidige context. Maar in andere gevallen of bij andere bedrijfsonderdelen kan meer radicale innovatie noodzakelijk zijn. Wat het ook is, bij verandering zijn er in ieder geval twee zaken waar je rekening mee moet houden. De ene kant is het – tijdig – kunnen loslaten van het bestaande en de andere kant is het met volle overtuiging bedenken en uitvoeren van nieuwe, innovatieve oplossingen. Innovatie is zowel de kunst van het loslaten als de kunst van het omarmen.

*Het succes van vandaag,
is de vijand van morgen.*

Jan Schouten (oprichter Schouten & Nelissen)

Bij Kodak zagen we dat de kracht van het verleden sterker was dan de verleiding van de toekomst. Ze hielden zich echter wel degelijk bezig met innovatie. Toen het in 2012 al slecht ging met het bedrijf, was er grote belangstelling van onder andere Apple en Google voor de meer dan elfhonderd (!) patenten – voornamelijk op het gebied van *digitale foto-*

grafie – die in de verkoop gingen. Voordat je iets kunt loslaten en iets anders kunt omarmen, moet je eerst doorhebben dat er iets moet veranderen en in welke richting dat moet gebeuren. Je dient zelf de urgentie te zien en ervaren en dan met overtuiging een nieuwe weg inslaan. Het is overigens begrijpelijk dat dit moeilijk was voor Kodak. Het was al ruim honderd jaar een succesvol bedrijf en het haalde nog lange tijd goede winstcijfers met fotorolletjes en alles wat daarmee samenhang. Misschien was Kodak wel het slachtoffer van een denkfout die ze in de psychologie het zogenaamde *endowment effect* of het bezitseffect noemen. En hoewel het achteraf altijd gemakkelijk praten is, had Kodak natuurlijk rigoureuus moeten saneren en zich met alle energie moeten storten op de nieuwe innovaties rondom de digitale fotografie.

Een voorbeeld van een bedrijf dat in 2014 wel koos voor verandering is Philips. Philips heeft besloten allerlei activiteiten af te stoten om zich volledig te gaan richten op de medische sector. Deze keuze heeft als consequentie dat het bedrijf onderdelen moet ontbinden en de activiteiten op andere onderdelen moet intensiveren. Ontslagen aan de ene kant en investeringen aan de andere kant; dit zijn geen gemakkelijke beslissingen. Natuurlijk is dit ook geen garantie dat Philips in

Endowment effect (bezitseffect)

Wat we bezitten of bijna bezitten, ervaren we als waardevoller dan wat we niet bezitten. Anders gezegd: als we iets verkopen willen we er meer geld voor dan we zelf bereid waren eraan uit te geven. Een voorbeeld hiervan is het kopen of verkopen van een huis. Een verkoper schat de waarde van zijn huis stelselmatig hoger in dan dat het op de markt waard is. De huiseigenaar vindt de marktprijs vaak unfair, zelfs onfatsoenlijk, omdat hij een emotionele band met zijn huis heeft.

Charlie Munger, de rechterhand van Warren Buffett, kent het *endowment effect* uit eigen ervaring. In zijn jonge jaren werd hem een uitermate winstgevende belegging aangeboden. Helaas had hij op dat moment al zijn geld al geïnvesteerd en had hij dus geen liquide middelen. Hij had één van zijn beleggingen kunnen verkopen om die nieuwe investering aan te gaan, maar dat wilde hij niet. Het endowment effect hield hem tegen. Zo liet Munger zich een mooie winst van meer dan vijf miljoen dollar ontgaan, alleen maar omdat hij niet kon scheiden van één van zijn beleggingen. Loslaten valt blijkbaar zwaarder dan de kans om te vergaren.

Bron: Rolf Dobelli (2012). *De kunst van het heldere denken*.

2 DE MINDSET

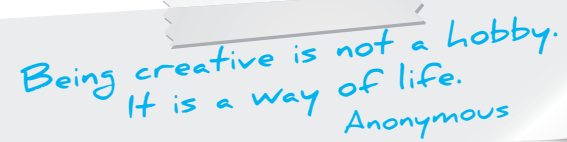
Dit hoofdstuk gaat over de creatieve mindset of de creatieve attitude. Creativiteit is niet alleen aangeboren, maar het is ook iets dat je kunt ontwikkelen. Wanneer je een groei-mindset hebt, geloof je dat je creatiever kunt worden door te oefenen, dat je kunt leren van je fouten en dat je kunt leren van anderen. Een creatieve mindset is daarnaast ook het toepassen van - en uiteindelijk (onbewust) bekwaam worden in - de principes van inventief denken: waaieren en trechteren.

2.0 DE CREATIEVE MINDSET

De creatieve mindset bestaat uit een combinatie van een 'groei-mindset' en 'inventief denken'. Bij dit laatste gaat het niet alleen om het toepassen van de principes tijdens een brainstormsessie, maar heb ik het ook over de creatieve attitude in je dagelijks leven. Dan pas heb je een creatieve mindset en ben je dus ook creatief competent.

2.0.1 De groei-mindset

Uit onderzoek van de bekende psycholoog Carol Dweck blijkt dat er twee verschillende zelfbeelden of mindsets zijn die mensen over zichzelf en hun persoonlijke eigenschappen kunnen hebben: een bijna stabiele, vaststaande en onverander-



Being creative is not a hobby.
It is a way of life.
Anonymous

lijke vaste-mindset (*fixed mindset*) en een niet vaststaande, maar juist ontwikkelbare groei-mindset (*growth mindset*).

Je mindset is overigens niet onder alle omstandigheden hetzelfde. Je kunt een groei-mindset hebben bij de ene situatie of taak en een vaste-mindset in een andere situatie. Zo kan het zijn dat je op school bij een wiskunde opdracht een groei-mindset had ('leuke uitdagende puzzel') en voor Engels een vaste-mindset ('dat gaat me niet lukken en ik leer het toch nooit').

De mindset die je hebt, levert enorme verschillen op voor hoe je omgaat met uitdagingen, met tegenslag en met kritiek. Je mindset beïnvloedt ook je doorzettingsvermogen en hoe je aankijkt tegen het succes van anderen. Mensen met een vaste-mindset halen niet het maximale uit hun creatieve vermogen. Je belemmerende overtuiging wordt een *self-fulfilling prophecy*, waardoor je je talenten onvoldoende benut. Voor mensen met een groei-mindset is creativiteit iets dat je kunt ontwikkelen. Je mindset is dus heel belangrijk, maar gelukkig zijn mindsets te beïnvloeden. Als je weet wat jouw mindset is, kun je deze bewust veranderen. Sommigen vinden creativiteit iets speciaals; iets dat bepaalde mensen

De vaste en de groei-mindset

In de **vaste-mindset** geloven mensen dat hun intelligentie, talent en vaardigheden een gegeven zijn. Wie een vaste mindset heeft, gelooft dat je mate van intelligentie en creativiteit in principe vastligt. Je bent nu eenmaal zoals je bent en dit is niet te veranderen. Je doet daarom liever dingen waarvan je al weet dat je ze kunt, want als je fouten maakt, laat je zien dat iets te moeilijk voor je is. Je verbindt je identiteit aan je talent en vaardigheden. Falen betekent niet alleen falen in de taak, maar ook falen als mens. Wanneer er iets niet lukt, ga je op zoek naar externe redenen om je falen te verklaren.

In de **groei-mindset** geloven mensen dat hun intelligentie, talent en vaardigheden kunnen groeien door training, inzet en volharding. Wie een groei-mindset heeft, gelooft dat je intelligentie en creativiteit kunt ontwikkelen. Je ziet een uitdaging als iets leuks en iets waarvan je kunt leren. Je kunt het nog niet, maar door het te proberen kun je het na een tijdje misschien wel. Je koppelt je identiteit los van falen in een taak. Je ziet fouten maken als een manier om te groeien, omdat je van fouten kunt leren.

Bron: Carol Dweck & Nigél Holmes (2011). *Mindset, de weg naar een succesvol leven*.

Vaste-mindset

je bent zoals je bent

Leidt tot slim willen overkomen, waardoor je ...

Uitdaging

uitdagingen vermijdt

Hindernis

snel opgeeft bij tegenslag

Inspanning

inspanning als nutteloos ziet

Kritiek

feedback negeert

Succes anderen

succes van anderen als een bedreiging ziet

Resultaat

Je komt vrij snel op je maximale niveau en bereikt minder dan mogelijk is.

Groei-mindset

je kunt jezelf ontwikkelen

Leidt tot verlangen om te leren, waardoor je ...

Uitdaging

uitdagingen omarmt

Hindernis

doorzet bij tegenslag

Inspanning

inspanning ziet als de weg naar meesterschap

Kritiek

leert van kritiek

Succes anderen

leert/geïnspireerd raakt door het succes van anderen

Resultaat

Je benut je potentieel en je wordt steeds beter.

hebben en anderen niet. Maar iedereen heeft een aangeboren creatief talent (*nature*) en iedereen kan dit verder ontwikkelen (*nurture*). Ons creatieve denkvermogen ligt niet vast, maar het is iets dat kan groeien. Het geloof in je eigen kunnen, het vertrouwen dat je creatieve ideeën kunt bedenken en de overtuiging dat je hier steeds beter in kunt worden: dat zijn hele belangrijke uitgangspunten bij innovatie.

Iedereen is dus van nature creatief, maar de één is creatiever dan de ander. Maar net als op andere gebieden kun je je creativiteit verder ontwikkelen. Iedereen kan creatiever worden als hij of zij dat wil, maar je moet dit talent natuurlijk wel ontwikkelen. Vergelijk het maar met tennissen. Iedereen kan leren tennissen, maar dit betekent niet dat we er allemaal even goed in kunnen worden. Niet iedereen heeft het talent om Wimbledon te kunnen winnen. Wel kunnen we allemaal leren een bal over het net te slaan. Als je nooit getennist hebt of tennisles hebt gehad, kom je er nooit achter of je hier talent voor hebt en kun je hier ook nooit beter in worden. Daarnaast is het zo dat er verschillende talenten nodig zijn gedurende het creatieve proces op weg naar innovatie. De één heeft meer talent voor de onderzoekskant, terwijl de ander meer aanleg heeft voor het bedenken van ideeën. Weer een ander is juist goed in het ontwikkelen van deze ideeën

tot oplossingen of hij of zij is goed in het organiseren. Je hebt alle talenten nodig. Net als bij tennissen is het bij innovatie zo dat je de kennis, de vaardigheden en de attitude moet hebben en verder moet ontwikkelen om er steeds beter in te kunnen worden. De vervolgvraag is dan hoe je deze verschillende creatieve talenten verder kunnen ontwikkelen.

2.0.2 Inventief denken

Mensen die proberen problemen op te lossen of die zoeken naar nieuwe ideeën, passen twee duidelijk te onderscheiden manieren van denken toe: creatief denken en kritisch denken. Ze divergeren en convergeren, ze waaieren en trechteren. Bij creatief denken kom je met veel mogelijkheden en spring je snel van het ene idee naar het andere. Bij kritisch denken daarentegen sorteert en selecteert je ideeën en zoek je bewust naar waardevolle ideeën. Wanneer je bij het denkproces gebruik maakt van post-its is divergeren simpel gesteld het toevoegen van blaadjes en convergeren het weglaten of kiezen ervan. De combinatie van deze twee manieren van denken noemen we inventief denken.

Het toepassen van de principes van inventief denken is de basis van de creatieve groei-mindset voor innovatie. Waaieren en trechteren zijn echter niet alleen belangrijke principes

'Ja maar...' en 'ja, en...'

Om het belang van je oordeel uitstellen te laten ervaren, gebruik ik wel eens de onderstaande oefening.

Doe een voorstel aan de groep, bijvoorbeeld: 'We gaan volgende week met het hele team een weekeinde naar Barcelona!' Laat de deelnemers telkens een aanvulling doen die begint met 'ja, maar...'. Voorbeelden kunnen dan zijn: 'Ja, maar dan moet ik naar een verjaardag van een vriend / dan moet ik op de kinderen passen / in het weekeinde ga ik altijd vissen / volgende week is mijn partner jarig'. Je zult merken dat de zin om naar Barcelona te gaan steeds minder wordt door het opnoemen van alle bezwaren.

Laat de deelnemers vervolgens in plaats daarvan aanvulling doen die begint met



'ja, en...'. Bijvoorbeeld: 'Ja, en dan neem ik ook mijn kinderen mee / dan gaan we samen tapas eten / dan huren we fietsen / dan gaan we naar het Camp Nou om een voetbalwedstrijd van Barcelona te bezoeken.' Wanneer je met 'ja, en... ' aan de slag gaat, merk je dat er steeds

meer energie in de groep komt. Voeg je bij de instructies toe dat alles kan en dat er geen enkele belemmering is, ook geen financiële, dan merk je dat er heel veel ideeën komen en dat er ook een luchtige, ontspannen sfeer ontstaat die ruimte geeft voor creativiteit.