

Creative Thinking

Bijdrage van Geke van Dijk aan het innovatieprogramma Waarde van Creatie

Definitie

Creative Thinking is een visie op innovatie en een aanpak voor het op praktische en creatieve wijze oplossen van problemen of realiseren van radicale verbeteringen.

Centraal staat het combineren van creativiteit, empathie en rationaliteit, ten einde optimaal tegemoet te komen aan zowel de wensen van toekomstige gebruikers als de succesfactoren voor organisaties.

Principes in de visie van Creative Thinking

1. Mensgericht en empatisch (versus productgericht)
2. Integrale benadering (versus focus op specifiek onderdeel van systeem)
3. Interdisciplinair samenwerken (versus traditioneel watervalproces)
4. Iteratief ontwikkelen; bouwen om te leren (versus eerst specificeren en dan bouwen)
5. Afwisseling van divergentie/exploratie en convergentie/specificatie

Creative Thinking richt zich op de initiële fase van innovatie: het ontwerpen van innovatieve oplossingen (als fase voorafgaand aan het implementeren en doorontwikkelen van oplossingen).

Kenmerken van de aanpak van Creative Thinking

1. Optimisme / oplossingsgerichtheid
Creatieven hebben een sterke drang om situaties en hulpmiddelen te verbeteren. Zij zijn primair gericht op het herkennen van kansen en zijn bereid om met eventuele beperkingen om te gaan. De onderliggende houding hierbij is optimistisch.
2. Experimenteren / exploreren
Gedurende het creatieve proces worden oha veel en snel prototypes gemaakt. Dit is een effectieve manier om ideeën uit te testen en te verbeteren. Thinking with your hands. Dit kan het momentum in projecten een boost geven, en het overbruggt de 'knowing-doing gap'. Creatieven willen liever niet eerst alles tot in detail uitdenken en dan pas realiseren (met het risico er op het laatst achter te komen dat er iets niet klopt). Zij willen liever vroegtijdig hun ideeën uitproberen, zonodig verbeteren en weer opnieuw uitproberen. Dit helpt tijdens het proces ook om alle stakeholders goed 'in the loop' te houden.
3. Samenwerking / co-creatie
Creatieven floreren oha bij samenwerking in teams. Dit geeft hen de mogelijkheid om ideeën uit te wisselen en samen dingen uit te proberen. Zij zijn sterk in inter-disciplinaire samenwerking, zowel met andere experts als met opdrachtgevers en eindgebruikers. Co-creatie is hiervoor een geschikte techniek.
4. Visuele uitwerking
Creatieven hebben een sterk visuele manier van werken. Ideeën worden gecommuniceerd in een vorm die het centrale idee kernachtig weergeeft en die door alle betrokkenen goed te begrijpen is. Dit overbruggt disciplines en verbetert de communicatie binnen teams. Dit vermogen wordt ook wel 'co-revelation' genoemd. Zij zijn in staat om heldere en iconische weergaven te maken van zowel uitgangssituaties, processen, ideeën en potentiële eindresultaten.
5. Pragmatisch / doelmatig
Creatieven hebben een sterke focus op het nut en het plezier dat de uiteindelijke gebruikers van een ontwerp moeten hebben. Zij hebben hierbij aandacht voor zowel functionele als emotionele aspecten. De creatieve industrie heeft een lange traditie van User-Centered Design.
6. Flexibel
Creatieven floreren in een dynamische omgeving. Zij zijn niet gebrand op vaste en voorspelbare processen. Dit maakt dat ze zich goed kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Ze zijn flexibel en adaptief. Dit sluit goed aan bij innovatieve projecten waar zowel het proces als het eindresultaat experimenteel zijn.

7. Inventief

Creatieven houden van open exploratie; Thinking outside the box. Ze zijn nieuwsgierig en niet bang om fouten te maken. Voor nieuwe doorbraken moet je durven brainstormen, experimenteren en proberen. Het tempo van dit proces is vaak hoog, en de stijl chaotisch, dit draagt beide mee aan het creëren van het juiste momentum. Creatieven hebben oha een hoge tolerantie voor het nemen van risico's. Zij weten uit ervaring dat wanorde inspirerend kan zijn. Niet gaan voor de meest voor de hand liggende oplossing. Niet alle stemmen gelden.

Specifiek Nederlandse benadering van Creative Thinking

- Conceptueel: Verbinding van business, design en technologie.
- Pragmatisch: Maken. Praktisch creëren. Handen uit de mouwen.
- Ondernemend: Gericht op doorbraak innovaties rond grote maatschappelijke en economische uitdagingen.

Historisch perspectief

Toegevoegde waarde van Creative Thinking in innovatietrajecten

Creative Thinking wordt de afgelopen jaren steeds vaker op congressen en in literatuur van andere disciplines dan de creatieve industrie (o.a. business consultants) naar voren geschoven als een verfrissende en effectieve benadering voor succesvolle innovatieprocessen.¹ Men geeft hierbij aan dat de jarenlange incrementele innovatie op basis van effectiviteitsverbetering en efficiëntie zo langzamerhand een plafond bereikt heeft. Er is een nieuwe impuls nodig om te komen tot radicalere innovatie. Ook ziet men in dat de traditionele technology-push innovatietrajecten lang niet altijd tot de gewenste acceptatie en gebruiksvriendelijkheid leiden. Een aanpak die de eindgebruiker van het begin af aan meer centraal stelt in het proces is gewenst, en dit is precies waar de creatieve industrie goed in is. In dit kader is onder andere aan de University of Stanford een nauwe en veelbesproken samenwerking ontstaan tussen de Business School en de Design School.

Ook directies van dienstverlenende bedrijven beginnen steeds meer te erkennen dat CT onderdeel van hun bedrijfs-DNA moet zijn. Dat zij niet langer pas creatieven moeten inroepen in het laatste stadium, als er uiteindelijk iets vormgegeven moet worden. Ze moeten de creatieven juist al in een vroeg stadium erbij halen zodat ook de strategische oriëntatie en de concept ontwikkeling door CT gevoed en gestuurd kan worden. En tevens is het nodig om creatieven tot en met de implementatie betrokken te houden, zodat het proces van iteratieve verbetering steeds door kan gaan. Om CT een succesvolle bijdrage te laten geven in het volledige innovatieproces moet het zowel hogerop in organisaties plaatsvinden (strategieontwikkeling) als breder binnen allerlei verschillende afdelingen. Toonaangevende creatieve bureaus zoals IDEO hebben de afgelopen jaren een steeds vaker een rol gespeeld in de vroege strategische fasen van innovatietrajecten.

T-shaped people: Creative Thinking als katalysator van interdisciplinaire samenwerking

Succesvolle interdisciplinaire en innovatieve teams bestaan uit zogenaamde 'T-shaped people'; mensen die behalve een specifieke diepe expertise op een bepaald vakgebied, ook een brede algemene kennis hebben van andere aanpalende vakgebieden. Door dit brede begrip kunnen ze goed met elkaar overleggen en hun werk optimaal laten aansluiten, terwijl ze ook ieder een eigen specialistische bijdrage leveren aan het resultaat. Een goede ontwerper is dus evenzeer een T-shaped person als een goede business consultant of een goede programmeur/ontwikkelaar. Het concept van T-shaped people is aanvankelijk geïntroduceerd door McKinsey, maar uiteindelijk bekend geworden is door Tom Kelley van IDEO.²

¹ Gebaseerd op publicaties van Tim Brown, Lucy Kimble, David Kelley en Roger Martin

² Tom Kelley, The ten Faces of Innovation, Random House, 2005

Creative Thinking is een vaardigheid die voortkomt uit de kennis en praktijken binnen de creative industrie (een verzameling van diverse ontwerp disciplines). Door de jaren heen verandert de precieze invulling van deze vaardigheid aan de hand van nieuwe inzichten en methodieken die binnen de creative industrie ontwikkeld worden, maar de huidige invulling van creative thinking kan doorgaans goed gedeeld worden met andere T-shaped people. Creative Thinking is dus een vaardigheid waar meerdere professionals zich in kunnen verdiepen. Dit verhoogt het onderlinge begrip en verhoogt de effectiviteit van de samenwerking.

Ter vergelijking: tijdens de digitale revolutie heeft de nauwe samenwerking tussen creatieven en strategen geleid tot belangrijke innovaties in het bedrijfsleven en de publieke sector, en de nauwe samenwerking tussen creatieven en ontwikkelaars heeft geleid tot cruciale nieuwe specialismen zoals interaction design. Op dit moment staan bedrijfsleven, economie en samenleving voor een nieuwe uitdaging: het radicaal innoveren van de multi-channel dienstverlening. Organisaties moeten een nieuwe sprong maken naar het bieden van beter geïntegreerde maar flexibele en klantgerichte dienstverlening, onafhankelijk van platforms. Dit vraagt opnieuw om een nauwe samenwerking tussen verschillende disciplines, en in dit geval zelfs een bredere samenstelling dan ten tijde van de internet boom. Nu zijn ook ontwerpers van fysieke omgevingen, producten, een face-to-face interacties nodig. Creative Thinking is een gestructureerd proces om al deze verschillende experts samen aan gecompliceerde vraagstukken te laten werken.

Door de sterk visuele werkwijze en de focus op de uiteindelijke kwaliteit voor gebruikers biedt Creative Thinking een goede 'smeerolie' om verschillende disciplines/experts/afdelingen goed met elkaar samen te laten werken. De visuele materialen en prototypes, en het vermogen om de centrale principes in de innovatie uit te drukken vanuit het perspectief van de eindgebruiker, bieden de verschillende stakeholders in het innovatieproces een gedeelde referentie en taal die hun expert-agenda's en jargon overstijgt. Dit heeft vaak een katalyserend effect in innovatietrajecten.

Een van de relatief nieuwe inzichten en methoden in Creative Thinking is het actief betrekken van de diverse stakeholders in het innovatieproces. Dit betreft vanzelfsprekend de klanten/burgers/patiënten waar de nieuwe producten en diensten uiteindelijk voor bedoeld zijn, maar ook de mensen binnen de organisaties/bedrijven/instellingen die met de ontwikkeling en levering van deze producten en diensten te maken hebben. Het Creative Thinking proces is op dit vlak ook toegankelijk en begrijpelijk voor deze mensen. 'Co-creatie' is bijvoorbeeld een beproefde methode om empatisch en iteratief innovatieve producten en diensten te ontwikkelen.

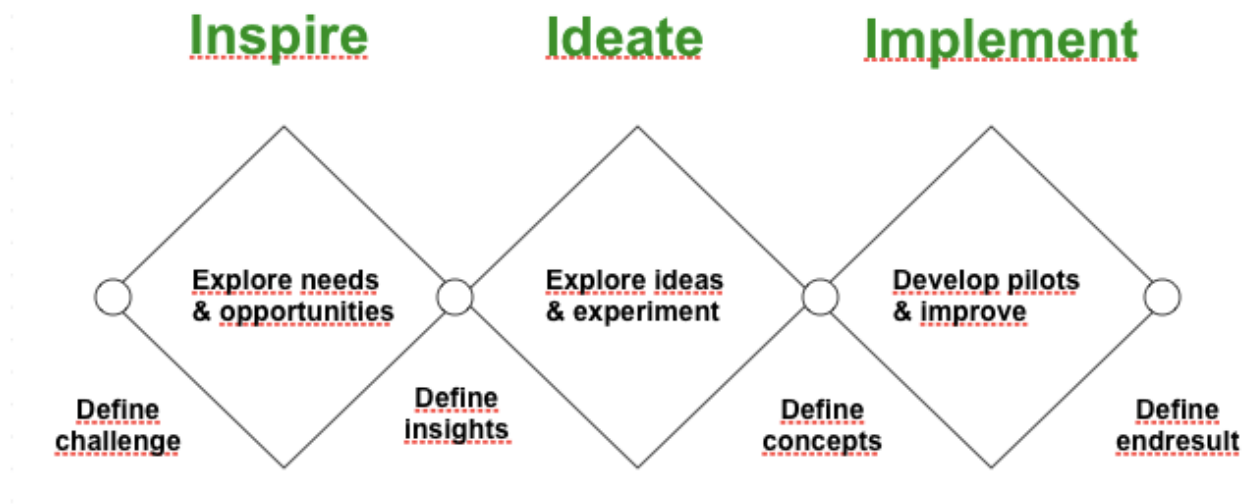
Creative Thinking alleen is niet voldoende, een diepe expertise in Making/Doing is onmisbaar

Om Creative Thinking effectief in vernieuwende eindresultaten toe te passen is een gedegen achtergrond in ontwerpen en creativiteit noodzakelijk. Diverse experts kunnen zich de principes van Creative Thinking eigen maken, maar zij kunnen het niet zomaar in de volle diepte toepassen. Creative Thinking zit in horizontale balk van de T van 'T-shaped people'. Op dit niveau kunnen experts van meerdere disciplines goed samenwerken. Zonder echter de diepe expertise uit de verticale balk van de T, wordt Creative Thinking een oppervlakkig truukje voor generalisten. Voor succesvolle en radicale innovatie moet Design Thinking samengaan met toepassing van gespecialiseerde Creative Knowledge en Creative Skills. Dit is de diepe expertise in de creatieve industrie die niet zo makkelijk overgedragen kan worden aan andere experts. Dit is dan ook de reden dat goede professionele ontwerpers onderdeel uitmaken van het innovatieteam.

In innovatietrajecten is een goede balans nodig tussen Business Thinking, gericht op stabiliteit, efficiëntie en voorspelbaarheid, en Creative Thinking, gericht op spontaniteit, toeval en experiment. Hiertussen is voldoende integratie nodig om tot succesvolle innovatie te komen. Zowel Creative Thinking als Business Thinking moet aan beide kanten van de tafel in praktijk gebracht worden. Dit betekent dus dat designers zelf ook beter moeten worden in Business Thinking. Daarmee worden zij niet meteen diepe experts in bedrijfsvoering, maar zij kunnen wel beter en effectiever samenwerken met de andere experts, bijvoorbeeld in organisatiekunde, bedrijfskunde, marketing, technologie etc.

Het Creative Thinking proces

Aan Creative Thinking ligt een gestructureerd proces ten grondslag, met specifieke methoden en technieken. De stadia in dit creatieve proces zijn: Inspire, Ideate, Implement. In alle stadia wordt een afwisseling van divergente en convergente methoden gebruikt. De divergentie leidt tot verbreding, door zoveel mogelijk potentiële oplossingen te exploreren. De convergentie leidt tot verdieping, door een strategische selectie verder uit te werken.



Per project en fase wordt gekozen welke technieken het beste aansluiten en de meeste kans geven op het gewenste resultaat (bijvoorbeeld veldonderzoek, visualiseren, brainstormen, clusteren, story boarden, co-creëren, prototypen, wire framing, testen, personas, scenarios). Deze drie stadia en de diverse gehanteerde methoden en technieken overstijgen de verschillende specifieke designpraktijken (o.a. product, dienst, grafisch, interface, industrieel, gebouwde omgeving). In alle creatieve praktijken worden vergelijkbare processen en methoden gebruikt.

INSPIRE

Step 1 - Define the challenge

- Question the question
- Definieer ambities en strategische doelen
- Identificeer het grootste verbeterpotentieel
- Definieer de kern van de uitdaging
- Identificeer de belangrijkste stakeholders
- Ga uit van feiten en cijfers
- Definieer hoe succes zal worden gemeten

Step 2 - Explore needs & opportunities

- Verdiep je diepgaand in de behoeften en omgeving van de mensen voor wie de innovatie bedoeld is
- Stap letterlijk en figuurlijk in hun belevingswereld
- Maak gebruik van de beste methoden en technieken (kijken, luisteren, praten en spiegelen – verbeelden)

Step 3 - Define insights

- Breng scherp en helder in kaart waar de grootste kansen liggen:
- Mens: voor de beoogde gebruikers
- Geld: vanuit het oogpunt van opbrengsten/kosten
- Technologie: qua benutting van (nieuwe) technologie
- Informeer en inspireer de volgende fase

IDEATE

Step 4 - Explore ideas & experiment

- Verken mogelijke oplossingen m.b.t. de inzichten uit de vorige stap (mens, geld en technologie)
- Test ideeën voor oplossingen uit met verschillende stakeholders; Stel bij; etc.
- Maak gebruik van de beste methoden en technieken (brainstorm, co-creatie, storyboard, prototypes, ...)

Stap 5 - Define concepts

- Genereer en visualiseer concepten die aansluiten op ambities en kansen
- Een concept is krachtig als het duidelijk richting en energie geeft; 'het zet alles inspirerend en logisch op zijn plek'
- Concepten moeten ambitieus en aansprekend, maar ook haalbaar en acceptabel zijn voor stakeholders

IMPLEMENT

Stap 6 - Develop pilots & improve

- Werk concepten pragmatisch uit in pilots van integrale en bruikbare oplossingen
- Creëer of selecteer omgevingen/situaties om de prototypes te toetsen
- Gebruik de oplossingen realistisch, maar experimenteer ook de grenzen ervan
- Converseer, observeer, leer en concludeer
- Stel concepten zonnig bij

Stap 7 - Define endresult

- Documenteer concepten en pilots zo gedetailleerd mogelijk als basis voor verdere doorontwikkeling
- Zorg voor aansprekende communicatie van belangrijkste uitgangspunten en ideeën voor brede verspreiding in organisatie
- Specificeer eventueel benodigde partnerships, investeringen, training, etc.