

Groepscreativiteit

Creatief zijn in je eentje is moeilijk genoeg. Maar in marketing, en in werk in het algemeen, bestaat de opdracht er vaak uit, een groep mensen, of een team, een paar goede creatieve concepten te laten bedenken. Succes!



De meeste groepen mensen doen, als ze op een ochtend in een vergaderruimte worden opgesloten, niet veel meer dan kibbelen over afgezaagde oude ideeën. Of nog erger, iemand stelt een verschrikkelijk slecht, nieuw idee voor en de rest springt erbovenop met de verzekering dat het een briljant idee is ... zodat ze *zelf* niet meer hoeven na te denken. Als je wilt dat een groep echt creatief wordt, moet je gestructureerde groepsprocessen gebruiken. Dat betekent dat je de groep ervan moet overtuigen dat alle leden van die groep moeten deelnemen aan activiteiten zoals bijvoorbeeld brainstormen (iets wat, hoewel vaak genoemd in het bedrijfsleven, zelden goed wordt toegepast). Soms stribbelt men in het begin wat tegen, maar houd vol. Vraag wat ze te verliezen hebben als ze jouw idee een half uur uitproberen. Als ze eenmaal een techniek hebben gebruikt, zien ze in dat de groep veel productiever is en willen ze meer creativiteitstechnieken uitproberen.

De volgende technieken zijn een weergave van wat ik zonder voorbehoud kan noemen: *de beste lijst van groepscreativiteitstechnieken die ooit is gedrukt*. Deze lijst is de beste omdat ik weet dat al deze technieken werken; ik heb ze vaak uitgetoetst op een grote verscheidenheid aan groepen, zowel in marketing als in andere vakgebieden. Stomme technieken die waarschijnlijk mislukken of waarmee iedereen je uitlacht, heb ik niet opgenomen. Ik heb ook te veel van die technieken uitgetoetst!

Merk op dat deze technieken over het algemeen een lijst van ideeën opleveren. Hopelijk een lange en gevarieerde lijst. Maar toch: alleen een lijst. Dus zorg ervoor dat je wat tijd inruimt voor het analyseren van de lijst om de meest veelbelovende ideeën eruit te halen en deze vervolgens te ontwikkelen tot uitgewerkte voorstellen.

Nominale groepstechniek

De *nominale groepstechniek* zorgt ervoor dat iedereen originele ideeën aanlevert, waarbij de natuurlijke aarzeling om deel te nemen, wordt overwonnen.

1. Begin met *een duidelijke formulering van het probleem*: datgene waarover iedereen wordt geacht na te denken.

Je kunt het probleem bijvoorbeeld formuleren als 'Bedenk ideeën voor onze nieuwe beursstand'. Indien nodig kan iemand de groep inlichten over het probleem om iedereen op de hoogte te brengen van de relevante informatie.

2. Elke persoon schrijft zoveel mogelijk ideeën op als hij maar kan bedenken, ieder voor zich, zonder te praten.

Ik gebruik liever grote indexkaarten, één per idee.

3. De ideeën worden gedeeld met de groep (laat iedereen zijn eigen ideeën voorlezen, of verzamel de kaarten en laat één persoon alle ideeën oplezen).

Schrijf ideeën op een bord of spreid de indexkaarten uit op de tafel.

4. Laat mensen vragen stellen en discussiëren om elk idee te verduidelijken.
5. Houd een stemming over 'het beste idee'.

Doe dit door middel van handopsteking of geheime stemming, al naar believen.

Brainstormen

Brainstormen is een uitstekende manier om het aantal en de verscheidenheid aan ideeën te vergroten. Het doel van brainstormen is het genereren van een zeer lange lijst van 'gekke ideeën', waarvan sommige verbazingwekkend bruikbaar kunnen zijn. Brainstormen laat mensen *buiten de vaste grenzen denken* (waarbij zij ongewone ideeën genereren van buiten hun normale denkpatronen), tenminste als je ze dwingt om brainstormen op deze manier te gebruiken. Laat de groepsleden niet alleen maar 'plat' brainstormen. Om het echt te doen zoals het hoort, moeten ze *vrij associëren*: je geest laten dwalen naar nieuwe ideeën, zonder je druk te maken over het verband tussen het oude en het nieuwe idee.

Je moet de groepsleden misschien aanmoedigen door hen een paar voorbeelden te geven. Als het probleem bijvoorbeeld is geformuleerd

als 'Bedenk ideeën voor onze beursstand', dan kun je om te beginnen een zestal suggesties geven, om duidelijk te maken wat je de groep vraagt te doen: een stand als een kermisattractie; een stand in de vorm van een reusachtige grot; een stand in de vorm van een van onze producten; een stand die aan de binnenkant is aangekleed alsof het een openlucht ruimte is, compleet met blauwe lucht en witte wolken boven je hoofd; een stand als het lanceerplatform van de spaceshuttle, inclusief elk uur 'lanceringen' van een schaalmodel van de shuttle; een stand waar versgepofte popcorn en versgebakken koekjes wordt aangeboden aan de bezoekers.

Deze ideeën worden waarschijnlijk niet aangenomen bij het doorsnee bedrijf, maar ze geven een goed beeld van wat brainstormen inhoudt: je kritiek opzij zetten en plezier hebben in het genereren van ideeën. De regels (die je van tevoren aan de groep moet meedelen) zijn de volgende:

- ✔ Het gaat om kwantiteit, niet om kwaliteit: genereer zoveel mogelijk ideeën.
- ✔ Geen enkel lid van de groep kan de suggestie van een ander lid bekritisieren: geen enkel idee is te gek om op te schrijven.
- ✔ Geen eigendom van ideeën: iedereen moet op de ideeën van anderen verder kunnen bouwen.

Zet vraagtekens bij het brainstormen

Zet vraagtekens bij het brainstormen is een andere manier om nieuwe vragen te genereren die jouw groep ertoe kan brengen, creatiever te denken. Deze techniek volgt dezelfde regels als brainstormen, maar de groep heeft de opdracht vragen te verzinnen in plaats van ideeën.

Als bijvoorbeeld het probleem bestaat uit het ontwikkelen van een nieuwe beursstand die meer potentiële klanten aantrekt, dan kan de groep de volgende vragen bedenken:

- ✔ Hebben grotere stands een grotere aantrekkingskracht dan kleinere?
- ✔ Welke stands trokken de meeste bezoekers op de vorige beurs?
- ✔ Zijn alle bezoekers gelijk of willen we alleen een bepaald soort bezoeker aantrekken?
- ✔ Als we een rustplek en verse koffie aanbieden, helpt dat dan?

Wensdenken

Wensdenken is een techniek die is voorgesteld door Hanley Norins van Young & Rubicam; deze techniek heeft hij gebruikt om in de Traveling Creative Workshop werknemers van dat bedrijf te trainen. Wensdenken volgt de grondregels van brainstormen, maar met de vereiste dat alle uitdrukkingen beginnen met 'Ik wou dat ...'. Hij legt uit dat als je begint met de woorden 'Ik wou dat ...', je brein gedachten voortbrengt als: 'Ik wou dat op het moment dat de winter begint, mijn gezin naar het vliegveld kan rijden en kan ontsnappen ... Ik wou dat we konden snorkelen door een kristalheldere onderwatergrot, waar de vissen duizenden verschillende vormen en kleuren hebben ... dat we op het strand onder een parasol konden zitten en een pinacolada konden drinken' enzovoort. (*The Young & Rubicam Traveling Creative Workshop*)

Dit soort uitdrukkingen kan handig zijn voor het ontwikkelen van een advertentiecampaagne voor een strandhotel in het Caribisch gebied. Als je een ander concentratiepunt nodig hebt, dan hoef je alleen maar een onderwerp te noemen waar je wensen over kunt bedenken. Je kunt bijvoorbeeld zeggen: 'Stel je voor dat de Beursfee je vertelde dat al je wensen uit zouden komen, zolang ze maar iets te maken hebben met de stand voor de komende beurs.' Ik besef dat dit soort wensen niet zo leuk is, maar een paar nuttige ideeën zullen zeker gegenereerd worden!

Analogieën

Analogieën vormen ook een fantastisch creatief instrument. Je denkt waarschijnlijk dat ik niet serieus ben omdat het idee zo triviaal klinkt. Maar kun je je nog herinneren dat ik creativiteit heb gedefinieerd als: het leggen van *niet voor de hand liggende relaties* tussen dingen of ideeën? Een goede analogie is zo'n niet voor de hand liggende relatie.



Een beroemd voorbeeld wordt gegeven door de chemicus August von Kekule, die ontdekte dat benzeen de vorm aanneemt van zes koolstofatomen in een ring. Hij kwam tot deze belangrijke conclusie in een dagdroom waarin hij ketens van atomen zag als slangen. Toen een van die slangen zich omdraaide en in zijn eigen staart beet, had Von Kekule de oplossing!

Om analogieën met succes te kunnen gebruiken, moet je de groep vragen om na te denken over zaken die vergelijkbaar zijn met het probleem of het onderwerp. In eerste instantie zullen de groepsleden conventionele ideeën spuien, maar daar raken ze snel doorheen. Om verder te gaan, moeten ze nieuwe analogieën bedenken. Als bron van inspiratie voor het maken van nieuwe advertenties voor jouw product, kun je een groep bijvoorbeeld vragen om te brainstormen over analogieën voor dat product.



Adverteerders voor Nordic Track-gymnastiektoestellen vonden dat de vervol van een persoon leek op een lekke autoband. Vanuit deze analogie kwam de winnende slogan: 'Simpel instructies voor het verwisselen van je reserveband.'

Doorgeven

Doorgeven is een simpel spelletje waarmee een groep de belemmeringen weg kan nemen voor vrije associatie en samenwerkend denken. De mensen speelden dit spelletje vroeger voor de lol, maar wie speelt er nog gezelschapsspelletjes nu ons enige gezelschap bestaat uit een lichtgevend kastje? Mocht je nog nooit van dit spel hebben gehoord, dan volgen hier de instructies:

1. Een persoon schrijft iets over het onderwerp op de bovenste regel van een vel papier en geeft het vel door aan de volgende persoon. Deze schrijft een tweede regel onder de eerste.
2. Ga de tafel of de groep zo vaak rond als nog productief is.

Dit spel kan worden gespeeld met elke groep van drie tot twintig mensen. Met grotere groepen zijn minder ronden nodig; probeer in het algemeen een pagina vol te krijgen. Als mensen de smaak te pakken krijgen, komt er op de pagina een lijn van denken tevoorschijn, waarbij elke voorgaande regel iets nieuws voorstelt. Zo krijg je stapels goede ideeën en veel manieren om over je probleem na te denken. De spelers blijven nieuwe aspecten van het onderwerp ontdekken terwijl ze nieuwe dimensies toevoegen aan, of verder bouwen op, de regels erboven.

Stel bijvoorbeeld dat een team van marketing- en verkoopmedewerkers een vergadering houdt om nieuwe productconcepten te genereren voor de afdeling productontwikkeling van een bank. Dat is pas een taai klus: wat kan er in bankieren nu nieuw zijn? Maar jij, de door de wol geverfde regelaar, neemt een onderwerp en laat het papier rondgaan:

Onderwerp: Hoe kunnen we de persoonlijke financiën van onze klanten soepeler laten verlopen?

Ideeën om door te geven:

- ✓ Help ze de loterij te winnen.
- ✓ Help ze geld te sparen door elke maand x procent opzij te leggen.
- ✓ Help ze te sparen voor de schoolopleiding van hun kinderen.
- ✓ Help ze hun financiën te overzien.
- ✓ Geef ze een chequeboek dat zelf het saldo berekent.
- ✓ Breng ze van tevoren op de hoogte van financiële problemen zoals ongedekte cheques, zodat deze kunnen worden voorkomen.

Zoals dit voorbeeld illustreert, kan één idee leiden tot het andere, dus zelfs als het eerste idee niet erg nuttig is, kun je door middel van associëren op basis van het eerste idee bruikbare gedachten krijgen. Een bank zal waarschijnlijk niet in de loterijhandel gaan (daar zal wel een wet tegen zijn!). Maar doordat de leden van de groep gingen denken volgens die lijnen, kwamen ze met enkele praktische manieren om de rijkdom van hun klanten te vergroten.

En een chequeboek kan zelf natuurlijk nooit het saldo uitrekenen, tenzij je kunt toveren. Maar als een computer het werk nu eens deed? Een dergelijke service is best mogelijk als de klant bereid is om (a) te bankieren via Internet, elektronisch, dus door de computer van de bank te gebruiken, of (b) een chequeboekprogramma te gebruiken op zijn pc waarmee hij zijn rekening kan beheren en cheques en afschriften kan afdrukken. Beide technieken bestaan; waarom combineer je niet een van de twee met een saldo-overzichtsdiens voor die klanten die het idee van een saldoberekenend chequeboekje wel zien zitten? Zoals dit eenvoudige voorbeeld illustreert, neemt het genereren van nieuwe ideeën niet veel tijd in beslag, zelfs niet in een volwassen branche als bankieren, zolang je maar creatieve technieken toepast!



Trouwens, wist je dat je *doorgeven* (en andere op schrijven gebaseerde creatieve processen) kunt aanpassen aan het e-mail-systeem van je bedrijf of aan een chatbox op Internet? Bijna elk computernetwerk is te gebruiken om bijdragen aan een bestand te verzamelen, dus je kunt eenvoudigweg een virtuele lijst laten rondgaan in plaats van een echte. Dit betekent dat de groep die het creatieve denken verricht, niet beperkt hoeft te zijn tot de mensen die lijfelijk aanwezig zijn op een vergadering.

Klassieke vragen

Klassieke vragen zijn vragen die een groep dwingen, grondaannames te onderzoeken en zijn meningen te heroverwegen. Arthur Bell, schrijver van *Business Communications and Practice*, geeft tien van dergelijke vragen. Je kunt ze gemakkelijk aanpassen aan het onderwerp (zoals een product waar je advertenties voor moet ontwerpen) door de open plekken juist in te vullen:

1. Waarom moeten we ons druk maken over
2. Hoe kan in fasen worden onderverdeeld?
3. Wat heeft ertoe geleid dat
4. Welk type mens zou geïnteresseerd zijn in
5. Als niet zou bestaan, hoe zouden de zaken er dan voor staan?

6. Welk aspect van waardeer ik het meest, of het minst?
7. Welke achtergrond, gebied of situatie is het decor voor?
8. Wat zijn de belangrijkste voordelen van?
9. Als geen succes is, waarom dan niet?
10. Hoe kun je uitleggen aan een kind van tien?

Je kunt van mening zijn dat sommige van deze vragen beter bij jouw onderwerp passen dan andere. Je mag de vragen die niet van toepassing zijn, weglaten. Of schrijf een paar nieuwe vragen in dezelfde trend. Bijvoorbeeld: samen met de vraag: 'Wat zijn de belangrijkste voordelen van de beursstand?' kan ik de groep ook de vraag stellen: 'Wat zijn de nadelen van de beursstand?' Het voordeel van dergelijke vragen is dat de antwoorden aspecten van het probleem boven laten komen die de groep nog niet heeft overwogen; daarom is de techniek een goede voorbereiding voor het genereren van creatieve ideeën. Je kunt overwegen deze techniek te gebruiken om een lijst van ideeën te genereren voordat je gaat brainstormen of de nominale groepstechniek toepast.

Concurrerende teams

Concurrerende teams worden vaak op reclamebureaus gebruikt om de creativiteit te stimuleren. Als een bureau bijvoorbeeld een voorstel in voorbereiding heeft om een grote nieuwe klant binnen te halen, worden vaak meerdere creatieve teams gevormd van elk twee of meer personen, waarbij een interne competitie wordt gehouden. De teams, die elkaar beconcurreren met een scherpe deadline, bereiden hun eigen voorstel voor. Dan besluit een beoordelaar (of meerdere beoordelaren), ook van het eigen bedrijf, welk voorstel 'wint'. Uiteindelijk bundelen alle teams de krachten om samen het winnende concept te verbeteren en af te ronden. Je kunt deze techniek gebruiken voor elk soort creatief probleem. Verdeel je groep gewoon in kleinere teams (twee of drie personen per team werkt het beste). Geef de teams een uur om hun eigen voorstel op te stellen, roep de groep dan weer samen en laat elk team zijn eigen voorstel presenteren. Laat als laatste de hele groep de winnaar bepalen.

Het kan trouwens moeilijk zijn om de groep na de wedstrijd van een concurrerende naar een samenwerkende houding om te laten schakelen. Misschien moet je al het werk van de teams weggooien (of terzijde schuiven) en de deelnemers opdragen met een geheel andere aanpak te komen nu ze in de grote groep werken. De enige regel is dat niemand erop kan staan de dingen te doen zoals dat in zijn team gebruikelijk was. Deze laatste stap dwingt iedereen verder te kijken dan de eerste pogingen, en een zelfs nog betere aanpak te bedenken door de inzichten en ideeën van meerdere groepen met elkaar te combineren.



Creativiteit in reclame

In drukwerk, op televisie, buiten, op het verkooppunt of waar dan ook, reclame is een uiterst belangrijk gebied voor de toepassing van creativiteit. Als je in de reclamebranche werkt, of reclame en reclamebureaus in de marketing gebruikt, ben je om succesvol te zijn afhankelijk van creativiteit. Waarom? Omdat als jouw advertenties alleen maar datgene zeggen dat je wilt dat de mensen zich herinneren, de mensen geen aandacht zullen schenken aan jouw boodschappen. Te veel reclames beconcurreren elkaar in de aandacht van de klant. Alleen de creatiefste reclame-uitingen slagen erin het geroezemoes te doorbreken, de aandacht te trekken en een blijvende indruk te maken op de houding van de consument.

Een manier van denken over de rol van creativiteit in reclame is om creativiteit te beschouwen als een middel voor het opbouwen van *een relatie* tussen jouw merk en je potentiële klanten (prospects). Ik vind dit een bijzonder krachtige manier van denken over de rol van reclame in de marketing, en deze rol is alleen mogelijk als je creativiteit in je advertenties toepast. Creativiteit wordt gebruikt om iets speciaals en unieks toe te voegen, om de verschillen tussen het ene merk en het andere te benadrukken, en dat ene merk bijzonder te maken in de ogen van de consumenten.



De laptops van IBM bezitten ongetwijfeld enige technische snufjes die ze min of meer uniek maken. Maar veel andere bedrijven maken ook goede laptops, dus hoe laat je die van IBM er nu uitspringen? Een kop van een advertentie voor IBM-laptops legt de nadruk op de draagbaarheid, maar dat is nauwelijks uniek. Dus wordt een bijzondere persoonlijkheid aan het merk toegevoegd door de boodschap als volgt te formuleren:

Shakespeare zou er een hebben gebruikt tijdens een vliegreis naar de kust.

De advertentie zou een foto getoond kunnen hebben van een zakenman die op een laptop aan het werk is, met de kop 'De slimme zakenman zou er een meenemen op zakenreis', maar de creativiteit van de copywriter leidde tot een meer pakkende statement en visie. (Stel je voor hoe je de uiteindelijke kop zou illustreren. Heb je een paar leuke ideeën?) En deze creatieve kop duidt op een verborgen inzicht in de behoefte van de klant, iets dat teruggrijpt naar het basisconcept van het product. Het hele idee van een personal computer is dat de gebruiker er beter werk mee kan afleveren, dus waarom niet *het beste* werk? Als Shakespeare vandaag zou leven, zou hij dan ook niet het beste schrijfgereedschap eisen? De consument van vandaag moet dat ook doen. Dat is tenminste het creatieve concept achter deze succesvolle advertentie.