

# WAAROM CREATIVITEIT ONMISBAAR IS VOOR LEERECOSYSTEMEN ...

Op 27 januari 2022 staat niemand minder dan Felipe Zamana op het podium van de L&D Talks in Diegem. En dat met een heel interessante keynote: How creativity can help us build ecosystems of learning. Tijdens de voorbereidende gesprekken ontdekten we al zijn passie voor geschiedenis en cultuur (met name kastelen en gewapende conflicten). Hij zal zich dan ook tegoed doen aan cultuursteden Brugge, Gent en Amsterdam. En ook leper staat op zijn agenda. Wie weet wil jij hem (en zijn vrouw) wel rondleiden?

Daarnaast is Felipe hier natuurlijk om te spreken over zijn werk en passie: creativiteit. Als professor, onderzoeker en adviseur op het gebied van creativiteit houdt hij zich bezig met toegepaste creativiteit in educatieve, culturele, sociale en organisatorische ontwikkeling. Hij is bovendien coördinerend professor van het Creatief Leiderschapsprogramma van de World Creativity Organization.

## Je stelt dat creativiteit een sociaal proces is. Kan je dit duiden?

Felipe: "Als je een goede connectie tussen mensen hebt, maar een slechte omgeving die creativiteit niet stimuleert, zal het niet werken. De omgeving is dus essentieel voor creatieve ecosystemen. Het betreft de relatie tussen de peers en de omgeving. Beide zijn nodig: we moeten begrijpen hoe de connectie tussen mensen werkt én de omgeving an sich kunnen vatten. Kunnen we die laatste verbeteren, dan zullen de connecties tussen mensen verveelvoudigen."

## Je ziet een heel speciale rol weggelegd voor het management?

Felipe: "De manager is een sleutelfiguur in de opbouw van deze gemeenschap. Met gemeenschap bedoel ik dan een taakgroep, team, sector, een groep collega's of ook een hele organisatie. Eigenlijk kan het om het even welke dimensie zijn. De manager is ervoor verantwoordelijk om

dit netwerk te laten functioneren, ideeën te delen en nieuwe creatieve en innovatieve ideeën te stimuleren."

## Welke rol geef je aan leer- en ontwikkelingsprofessionals?

Felipe: "Creativiteit is een vorm van leren. Ik zie creativiteit als iets nieuws en iets waardevols. Als je iets leert, is het nieuw, althans voor jou. En als je écht leert (niet uit je hoofd leert) heeft het waarde voor jou. Om die reden is een leerproces een proces van creativiteit en zijn L&D-managers creativiteitsmanagers."

## Hoe kan ik die creativiteit in mijn organisatie of in mijn team stimuleren?

Felipe: "De snelste manier is: vragen stellen. Managers die de creativiteit in hun teams willen stimuleren, moeten meer vragen stellen aan hun teamleden. Zo voelen die zich meer betrokken bij het werk en zullen ze meer ideeën delen. Het is niet de manager die hen moet vertellen wat ze moeten doen en hoe. Beter is om aan het team te vragen wat waardevol is aan hun werk of hoe ze het willen verbeteren. Hen meer autonomie en controle te geven. Een manager is dan eerder een begeleider, een mentor die medewerkers helpt te navigeren doorheen deze complexiteit en onzekerheid. Het is dus het team dat met de oplossing moet komen, niet de manager. Op langere termijn moet er bovendien gewerkt worden aan een duurzame omgeving die gunstig is voor creativiteit. Dit kan wat tijd in beslag nemen als de cultuur van de organisatie daartoe moet veranderen. Het organisatieklimaat maakt deel uit van die cultuur en verwijst naar hoe mensen zich voelen. Dit gaat dus over emoties. Met het woord 'omgeving' verwijzen we niet alleen naar de fysieke maar ook naar de cognitieve omgeving. Mensen hebben een ruimte nodig die creativiteit stimuleert, een omgeving die alle zintuigen prikkelt. We moeten de bedrijfsruimten dus heroverwegen zodat ze een positieve invloed hebben op het mogelijke creatieve gedrag van medewerkers. De cognitieve omgeving zal voor een groot deel bepaald worden door het feit dat er vertrouwen tussen medewerkers heerst. Onder meer daarover heb ik het tijdens mijn keynote in Brussel.

Daarnaast is ook vertrouwen belangrijk voor het creatieve proces. Om meer vertrouwen te creëren, heb je transparantie en duidelijkheid nodig. Als ik het gevoel heb dat je niet helemaal eerlijk tegen me bent (het ge-



woon aanvoelen is al voldoende, daarom hoeft de werkelijkheid nog niet zo te zijn), dan zal ik geen ideeën met je delen. Vertrouwen opbouwen, kost tijd. Er is geen snelle oplossing. Je doet het door mensen autonomie te geven. Micromanagement moet plaats maken voor managers die hun teamleden vertrouwen in hun taken en rollen. Teamleden die voelen dat ze vertrouwen krijgen, zullen meer openstaan om ideeën te delen.”

### Hoe kan ik als individu zelf creatiever worden?

Felipe: “In principe kan dit door je gedrag. Je moet actie ondernemen om creatiever te worden. Het gaat niet vanzelf. Heb je een idee dat je levensvatbaar wil maken, dan moet je dat idee steeds opnieuw testen om het uitvoerbaar te maken en het te laten gebeuren. Onderneem je geen actie, dan blijft het bij een idee. En om betere ideeën te hebben, is het belangrijk om kennis op te bouwen, te blijven leren en je te omringen met mensen. Want creativiteit is ook een sociaal proces.”

### Wat je vertelt, is niet zo eenvoudig gezien onze traditionele kijk op organisaties en relaties.

Felipe: “Klopt, we zijn nog steeds intens verbonden met de industriële revolutie. In scholen en bedrijven zien we nog steeds een hiërarchie, zoals een bevelsstructuur. Bazen en mensen die voor deze baas werken. In netwerken heb je geen bazen, iedereen kan de baas zijn. Het leiderschap is situationeel. Afhankelijk van de situatie zal een bepaalde persoon het best geplaatst zijn om het team te leiden, omdat die bv. de meeste relevante kennis heeft, de uitdaging het best kan omschrijven of de situatie het best kent. In een andere situatie kan iemand anders de beste leider zijn. Een netwerk is meer organisch, vloeierend en kiest de leider, terwijl de traditionele aanpak eerder hiërarchisch en stabiel is. Mensen zijn bang voor verandering in deze traditionele werkwijze. Bazen willen de baas blijven. Ze willen niet dat iemand anders de leiding overneemt. Maar we moeten openstaan voor verandering. Anders is het onmogelijk om creatief te zijn.”

### Hebben mensen bepaalde denkttools nodig om creatief te zijn?

Felipe: “Iedereen moet zijn eigen creatieve proces en zijn eigen voorkeuren om problemen op te lossen en creatief te zijn, ontdekken. Zo zijn er mensen die liever alleen zijn op een rustige plek, terwijl anderen liever creatief zijn door met anderen samen te werken. Er zijn nuances tussen hoe individuen willen creëren. Om het creatieve proces te starten, kan je gebruik maken van een aantal bestaande methodes zoals de ‘designthinkingmethode’. Maar individuen kunnen net zo goed beginnen met hun eigen creatieve proces. Het is daarom belangrijk dat mensen inzicht hebben in hun individuele voorkeuren om creatief te zijn en in de manier waarop dit het creatieve proces beïnvloedt.”

### Je bent medeorganisator van de World Creativity Day. Kan je ons hier meer over vertellen?

Felipe: “Het World Creativity Day is een wereldwijde gemeenschap die onderwijsmensen, sociale ondernemers, bedrijfsleiders, technologen, beleidsmakers, onderzoekers en andere changemakers samenbrengt. Het forum bevordert en verbindt initiatieven met specifieke en werkbare uitdagingen rond creatieve vaardigheden, de ontwikkeling van innovatie, duurzaamheid en economische en sociale aspecten.



Dit jaar hebben 120 leiders, verspreid over de hele wereld, de World Creativity Day georganiseerd. Het is een groot feest van creativiteit. De kracht van het netwerk zit ‘m in de mensen. Iedereen die deelt en samenwerkt - steeds vanuit de eigen ervaring en kennis - draagt daartoe bij. Als iedereen brengt waar hij het beste in is, groeit iedereen, gedijt iedereen. We delen en verbinden er om te groeien en te leren. We worden vandaag als samenleving geconfronteerd met problemen waar we geen oplossingen voor hebben. Nochtans zijn die nodig. Door onze hersenen samen te brengen in een lerend netwerk brengen we daar verandering in.

Als netwerk hebben we een duidelijk doel maar geen duidelijk pad nodig. In dit verhaal spelen de leiders een zeer belangrijke rol. Hun doel is om kennis te delen met hun netwerk. Ze zijn een soort creator binnen hun gemeenschap. Ze zijn ervoor verantwoordelijk om de beste mensen te vinden om hun kennis te delen rond verschillende onderwerpen. Dit jaar werden 13 onderwerpen besproken die gebaseerd zijn op de vaardigheden nodig voor de 21<sup>e</sup> eeuw, zoals bepaald door het World Economic Forum. De 5 belangrijkste vaardigheden zijn: analytisch denken en innovatie, actief leren en leerstrategieën, oplossen van complexe problemen, kritisch denken en analyseren, en creativiteit, originaliteit en initiatief.

Het Forum schat dat tegen 2025 85 miljoen banen verdrongen kunnen worden door een verschuiving in de arbeidsverdeling tussen mens en machine. Maar er kunnen nog meer banen bijkomen - 97 miljoen - die beter zijn aangepast aan de nieuwe taakverdeling tussen mensen, machines en algoritmen. 50% van alle werknemers zal tegen 2025 bijgeschoold moeten worden naarmate de toepassing van technologie toeneemt, zo blijkt uit het Future of Jobs Report van het World Economic Forum.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden werk ik graag mee aan het World Creativity Day. Het doel van dit netwerk is niet noodzakelijk om de beste leiders te vinden, maar wel de meest geëngageerde. De beroemdste leiders zijn niet altijd het meest betrokken bij de zaak, terwijl de meest geëngageerden graag willen verbinden en bij iets groeters willen horen. Als organisatie willen we deze mensen een stem geven.”

**We zijn benieuwd, Felipe, naar jouw stem én bijdrage tijdens de L&D Talks. ■**



**Luc De Schryver** is een consultant in creativiteit en innovatie. Hij is verbonden aan de UCLL als docent creativiteit en is auteur van het kersverse boek ‘Toegepaste verbeelding’ (p. 8). Daarover gaf hij een korte presentatie op Proeverijen, uw L&D Festival 2021. De link met de keynote van Felipe is vlug gemaakt. Luc leeft in Brussel samen met zijn partner en drie siamezen.