

*Er onthult zich
een zorgvuldig
georkestreerd
verplicht
nummertje*



Elleke van Gelder is specialist in sociale innovatie. Na haar studie Orthopedagogiek werkte ze in de jeugdzorg en bij de Nationale Politie. Gedreven door de vraag: 'Kan het ook anders?' ontdekte ze haar passie voor anders kijken, anders denken en anders doen. In 2020 richtte ze 'Bureau in cc' op, waarmee ze organisaties op een kritische en creatieve manier begeleidt bij verandering en vernieuwing. Elleke is auteur van *Het grote verwonderboek voor managers* en *Creatieve vuurkracht* en is columnist bij [Managementboek.nl](https://managementboek.nl).

Creativiteit: verspilling of meerwaarde?

Elleke van Gelder

71

Stel honderd verschillende mensen de vraag wat creativiteit is en je krijgt honderd verschillende antwoorden. Creativiteit is een breed begrip met tal van uitingsvormen. Utingsvormen die we ook in organisaties terugzien. Vaak in de vorm van gezellige brainstorms, muren vol post-its en grappige outside-the-box werkvormen. We weten dat we met de huidige grote vraagstukken in onze maatschappij en onze organisaties niet meer weggkomen met standaardoplossingen en met dat wat we altijd hebben gedaan. We weten ook dat we meer creativiteit nodig hebben. Maar weten we ook hoe we dat moeten inzetten zodat het een meerwaarde heeft en geen verspilling is van tijd, energie en betrokkenheid?

Dit artikel laat zien hoe organisaties creativiteit vaak beperkt en ineffectief gebruiken. Aan de hand van drie veelvoorkomende vertekeningen wordt duidelijk wat misgaat en wat er nodig is om van verspilling naar meerwaarde te gaan.

De praktijk

Het is mei 2025. In de nieuwe brainstormruimte van een grote organisatie

staan de post-its, kleurrijke markers en comfortabele stoelen klaar. Op het whiteboard staat in grote letters: 'Jouw ideeën maken het verschil!'. Het team, een mix van jonge en ervaren collega's komt twijfelachtig binnen. Een verplichte creatieve sessie over dit grote vraagstuk terwijl het al zo druk is? Is dat verspilling van tijd? De extern ingevlogen workshopleider begint enthousiast met een leuke ijsbreker

en na enig diep gezucht, doet de groep mee. De ene werkvorm volgt de andere op en na een paar uur stromen nieuwe ideeën binnen: radicale workflowveranderingen, nieuwe manieren om data te benutten, zelfs voorstellen die de organisatie volledig zouden kunnen herstructureren. Voorzichtig zien de teamleden mogelijkheden en hebben ze het gevoel dat ze gehoord worden en mee kunnen werken aan het vraagstuk dat zo belangrijk is voor de organisatie. Aan het einde van de sessie neemt de directeur het woord. Hij heeft een duidelijke boodschap:

‘Bijzonder fijn dat jullie hebben meegedacht deze uren. We vonden het erg belangrijk om ook aandacht te besteden aan wat meer creativiteit, aan wat meer plezier in het werk. En ik heb jullie zien lachen, dus dat is goed! Jullie uitkomsten komen grotendeels overeen met wat wij als directie ook voor ogen hebben. Sommige extremere voorstellen parkeren we natuurlijk, gezien de risico's. En het is ook duidelijk dat we niet met alles aan de slag kunnen gaan. We pikken de pareltjes eruit die al naadloos aansluiten op de lijnen van ons projectplan. Maar veel dank voor jullie tijd en inzet. Binnen nu en een maand kunnen jullie de resultaten terugvinden op de drive. Vergeet niet: we sluiten af met een gezellige borrel om deze mijlpaal te vieren.’

Onder de noemer van een creatieve sessie, onthult zich een zorgvuldig georkestreerd verplicht nummertje. De uitkomsten? De radicale ideeën zijn verdwenen in de prullenbak, de gezellige borrel wordt één grote energielek, het projectplan is een herhaling van zetten.

Niets nieuws, niets anders. En het grote vraagstuk? Dat blijft gewoon bestaan.

Systematische vertekeningen over creativiteit in organisaties

Het geschetste scenario is herkenbaar in veel organisaties. Creatieve sessies zijn zorgvuldig gepland, met gezellige werkvormen en een ritueel van participatie, maar de echte beslissingen liggen al vast. En de echte verandering blijft uit. Wat we hier zien is geen incident, maar een manifestatie van systematische vertekeningen die de kracht van creativiteit in organisaties beperken. In veel organisaties bestaan immers hardnekkige overtuigingen over wat creativiteit is en hoe het gebruikt kan worden. Dit artikel behandelt drie vertekeningen over creativiteit in onze organisaties. Vertekeningen die laten zien hoe onze creatieve kracht verspild wordt, terwijl er ook een enorm waardevolle kracht in zou kunnen zitten.

Vertekening #1: creativiteit is het bedenken van nieuwe ideeën

Om creativiteit in organisaties te begrijpen is het nuttig eerst stil te staan bij hoe het begrip traditioneel wordt omschreven. O'Dell (1998) noteert dat er meer dan driehonderd definities bestaan. Hoewel het onmogelijk is ze allemaal te behandelen komen enkele elementen steeds terug. Creativiteit wordt vaak gezien als het vermogen om originele en bruikbare ideeën te bedenken (Runco & Jaeger, 2012; Nijstad, e.a., 2015). Originaliteit betekent dat een idee vernieuwend is, bruikbaarheid verwijst naar de toepasbaarheid ervan in de praktijk.

“Het is te beperkt om creativiteit in organisaties enkel te beschouwen als het bedenken van nieuwe ideeën

In onze organisaties voert deze traditionele definitie de boventoon. Creativiteit staat gelijk aan het bedenken van nieuwe en originele ideeën en deze ideeën kunnen het best opgehaald worden in brainstormsessies waarbij iedereen mag meedenken. Wanneer de ideeën zijn opgehaald, stopt het creatieve proces en gaat iedereen door met de business as usual.

Naast deze klassieke definities zijn er andere invalshoeken. Levitt (2002) en Amabile (2011) maken het onderscheid tussen creativiteit (het bedenken van waardevolle oplossingen) en innovatie (het daadwerkelijk implementeren ervan in producten, diensten of processen). Rozendaal (2005) beschrijft ambtelijke creativiteit als het vermogen van medewerkers om vernieuwende ideeën te ontwikkelen die bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken. De Bono (2011) voegt toe dat creativiteit ook gaat over het doorbreken van vertrouwde patronen en routines om zaken vanuit een ander perspectief te bekijken. De Inner Development Goals (2020) koppelen creativiteit aan het vermogen conventionele patronen te doorbreken en duurzame verandering te realiseren.

Op basis van deze aanvullingen is het te beperkt om creativiteit in organisaties enkel te beschouwen als het bedenken van nieuwe ideeën. Een aanvullende definitie is nodig om een rijker licht te schijnen op de waarde die creativiteit kan en moet hebben. Daarom staat in dit artikel de volgende definitie centraal:

‘Creativiteit is de bereidheid én de verantwoordelijkheid om de status quo uit te dagen en vertrouwde kaders en conventionele patronen te doorbreken, met als doel positieve verandering en duurzame impact te stimuleren in complexe vraagstukken.’ (van Gelder, 2025)

Positieve verandering laat zich het best vergelijken met positieve gezondheid. Waar vroeger de gezondheidszorg veelal gericht was op het helen/beter maken van klachten/problemen, ligt nu de focus op welzijn en persoonlijke bloei, groei en veerkracht (Baumann, 2017). Voor positieve verandering in organisaties gaat het niet alleen om het oplossen en managen van problemen, maar juist om het toewerken naar een nieuwe toekomst waarbij mensen en teams hun creatieve, wendbare en veerkrachtige potentieel kunnen aanboren en benutten (van Gelder, 2022).

Impact betekent uitwerking, invloed of effect (van Dale). Bij duurzame impact gaat het om de blijvende invloed die creativiteit heeft op het vraagstuk. Geen quick fixes dus of oplossingen die mogelijk even standhouden op de korte termijn, maar interventies die een blijvende meerwaarde opleveren voor het complexe vraagstuk.

In de nieuwe definitie van creativiteit verschuift de focus van het bedenken van nieuwe ideeën naar het actief inzetten van creativiteit om bestaande structuren en routines te bevragen en te transformeren. Deze nieuwe benadering van creativiteit vraagt om andere vaardigheden. Zoals het lef om het echt anders te doen en het aanvaarden van de gevolgen die daarbij horen. Zoals volharding om niet op te geven als het de eerste keer niet lukt. En zoals ongehoorzaamheid om te doen wat niemand doet of niet te doen wat iedereen doet. Vaardigheden die nodig zijn om echte verandering en impact te realiseren.

Vertekening #2: creativiteit is leuk voor erbij

Een tweede veelvoorkomende vertekening is de overtuiging dat creativiteit vooral leuk is voor erbij. Deze framing ontstaat op de basisschool waar creatieve vakken bijvakken zijn, voert verder op de middelbare school, waar meer alfa-gerichte vakken bestempeld worden als een 'pretpakket' en komt vervolgens tot uiting in onze organisaties waar creativiteit geminimaliseerd is doordat we te druk bezig zijn met het managen van de waan van de dag.

Internationaal gezien wordt het belang van creativiteit echter vaak aangehaald. Zo benoemt het World Economic Forum in het Future of Jobs Report (2025) creatief denken als een essentiële vaardigheid voor de arbeidsmarkt van de toekomst. Ook in organisaties vinden we ergens wel dat creativiteit een plek moet krijgen. Daarom vragen we in vacatureteksten

naar creatieve vaardigheden, houden we creatieve sessies, tekenen we onze jaarplannen en gaan managementteams de heil op om niet alleen over de inhoud te praten, maar ook een keer iets 'verrassend anders' te doen.

Deze uitingen van creativiteit maskeren echter een probleem. Het probleem van *yellowwashing* (Van Gelder, 2025). Yellowwashing in organisaties is afgeleid van het bekende greenwashing in organisaties, een marketingtruc om te doen voorkomen dat een organisatie hard bezig is met duurzaamheid, maar dat in werkelijkheid helemaal niet is. In het geval van yellowwashing dóen organisaties alsof ze hun creativiteit inzetten, maar is dit slechts oppervlakkig en onvoldoende. De term is gebaseerd op de associaties die de gele kleur heeft met creativiteit. Zo wordt in de psychologie de kleur geel gebruikt voor vreugde, vrolijkheid, optimisme en creativiteit. En worden de bekende en beruchte post-its die veel gebruikt worden in brainstormen vaak aangeduid met 'geeltjes'.

Het echte uitdagen van de status quo of het doorbreken van conventionele patronen vindt door de oppervlakkige toepassing van creativiteit niet plaats. Er wordt gewerkt aan een geel laklaagje waarbij creativiteit een leuk extraatje is. Een atje waar we mee bezig kunnen gaan als er tijd over is, maar die niet tot de kern van

De leuke energieke sessies maskeren een probleem

de vaardigheden en de werkzaamheden behoort. Met het aanbrengen van dit gele laklaagje blijft het veilig. Binnen de kaders. Het is in organisaties vaak voldoende om te laten zien dat we 'iets' hebben gedaan met creativiteit, dat het gezellig was en leuk. Maar de binnenkant van de organisatie blijft doen wat het altijd deed en verandert niet. De effectiviteit blijft achter.

Sterker nog, het is een verspilling van tijd, geld en energie van iedereen. Want niets is zo erg voor een sollicitant als aangenomen worden op zijn of haar creativiteit, maar de vaardigheden in de praktijk helemaal niet te kunnen en mogen inzetten. Niets is zo erg voor deelnemers aan creatieve sessies als erachter komen dat alle inzet direct vervliegt. Dat het hokje achter 'creatieve sessie' voor de buitenkant afgevinkt wordt, maar dat er binnen niets mee wordt gedaan. Dat er onder de streep niets verandert. En niets is zo erg voor de aanpak van een probleem als schijnverandering en de illusie dat er daadwerkelijk een andere aanpak komt die bijdraagt aan de oplossing.

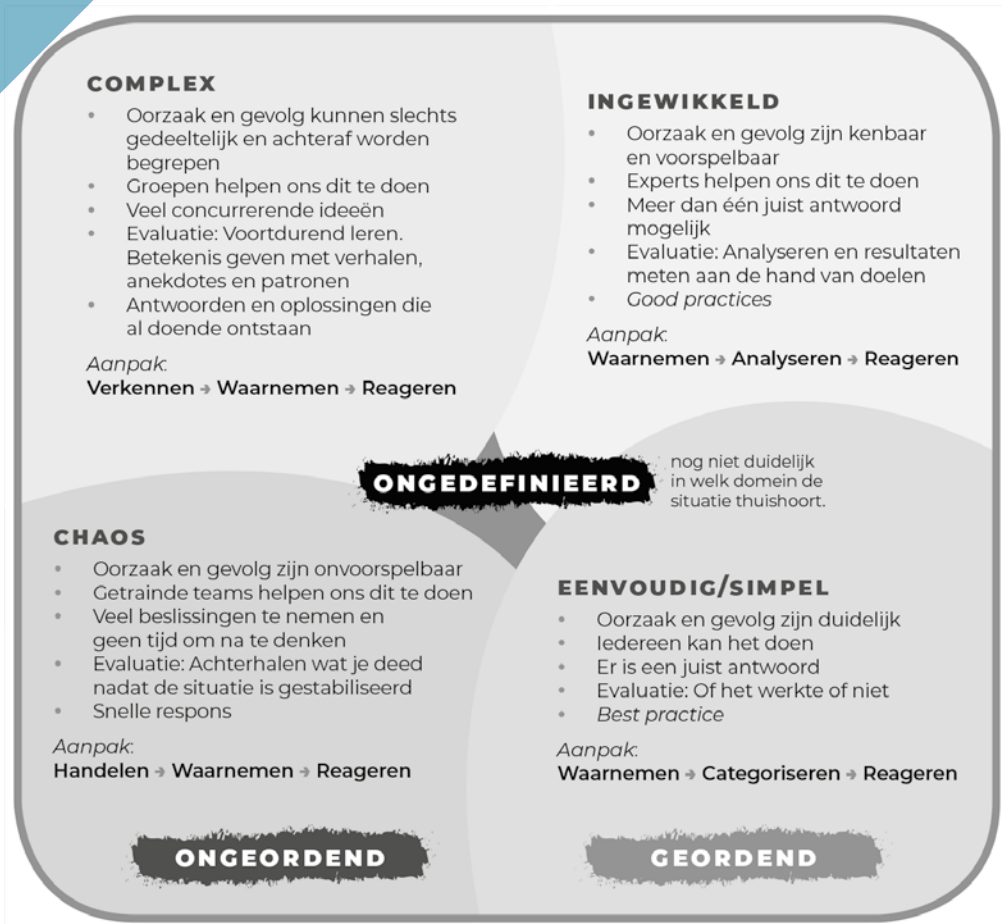
Creativiteit is niet leuk voor erbij. Het is noodzakelijk om beweging te krijgen in al die veranderingen die we aan moeten pakken. Creativiteit moet van binnenuit erkend en gewaardeerd worden. Als volwaardige aspect in ieder proces, in ieder project en in iedere aanpak van een complex probleem.

Om te begrijpen hoe creativiteit bij kan dragen aan de aanpak van juist die complexe problemen gaan we door naar vertekening drie.

Vertekening #3: creativiteit als quick fix

Mariska werkt sinds kort op de HR-afdeling van een middelgroot kantoor. Ze heeft als opdracht meegekregen om beweging te krijgen in de stugge manier van werken. De manager krijgt veel klachten van andere afdelingen en heeft behoefte aan nieuwe perspectieven op het HR-vak. Mariska begint enthousiast aan deze opdracht. De eerste maanden kijkt ze vooral veel mee en leert ze de gang van zaken kennen op het kantoor. Ze woont overleggen bij en is ook regelmatig te vinden op andere afdelingen om te onderzoeken waar de overlap zit en waar kruisbestuiving kan plaatsvinden. Op een dag vraagt haar manager wat haar is opgevallen en of de beweging al gelukt is. Mariska geeft aan dat ze mogelijkheden ziet voor een andere inrichting van de structuren, waarbij veel meer overkoppelend gewerkt wordt met zowel interne als externe partners. Bovendien moet er pro-actiever gewerkt worden aan het omgaan met verzuim en aan de professionalisering en vakbekwaamheid binnen alle afdelingen van het kantoor. De manager is enthousiast en deelt haar uitkomsten in de volgende vergadering. 'We gaan het anders doen, mensen. Een nieuwe wind gaat waaien. Dankzij Mariska gaan we mooi samen aan de slag om deze afdeling én het hele kantoor een nieuwe impuls te geven.'

Sinds die tijd praten collega's amper meer met Mariska. Ze wordt niet meer gevraagd bij de gezamenlijke koffiemomenten en alle voorstellen die doet, worden systematisch tegengehouden. De manager geeft in een gesprek aan dat hij teleurge-



Figuur 1 Het Cinefin Framework

steld is in haar. Ze had beweging beloofd, maar hij ziet niets veranderen. Hij stelt een brainstorm voor met het team en persoonlijke coaching voor Mariska om meer stevigheid op te bouwen. Mariska verwerpt zijn ideeën en geeft aan dat verandering tijd vraagt en dat haar manager geduld moet hebben. Mariska krijgt het voordeel van de twijfel.

In het jaar dat volgt, werken ze in kleine stapjes aan het grotere plan. Enkele

medewerkers vertrekken en nieuwe medewerkers sluiten zich aan bij de nieuwe manieren van werken. Mariska blijft andere plannen voorstellen en blijft verzet tegenkomen, maar langzaam ontstaat er meer samenwerking en meer effectiviteit in het team. De klachten van de andere afdelingen verminderen, het verzuim neemt af en de professionaliteit neemt toe. Aan het eind van het jaar bedankt de manager Mariska voor haar eigenwijsheid en haar inzet. Hij ziet nu in dat 'an-

ders' niet eindigt met het bedenken van nieuwe ideeën, maar er mee begint.

De derde vertekening is het geloof dat creativiteit kan helpen om snelle oplossingen te vinden voor problemen. Wanneer welke creativiteit hierbij verspilling is en wanneer het van meerwaarde kan zijn, wordt duidelijk door te begrijpen dat niet alle problemen hetzelfde zijn. Snowden en Boone maken met het Cynefin-framework (Figuur 1) onderscheid tussen simpele problemen, ingewikkelde problemen, complexe problemen en chaos (Snowden & Boone, 2007).

- Simpele problemen hebben een voor de hand liggende oplossing en vragen nauwelijks creativiteit. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het vervangen van een batterij in de afstandsbediening.
- Ingewikkelde problemen, zoals het ontwikkelen van een nieuw computersysteem, vergen specialistische kennis en analyse. Hier kan creativiteit in de klassieke zin, het bedenken van nieuwe ideeën, een nuttige rol spelen.
- Complexe vraagstukken zoals de aanpak van arbeidskrapte, diversiteit of cultuurverandering kennen daarentegen geen enkelvoudige en ook geen specialistische oplossing. Ze vragen om het toelaten van verschillende perspectieven, om verduren, om lef om patronen te doorbreken. Ze vragen om de nieuwe en diepere betekenis van creativiteit.
- Chaos tot slot vraagt om directe stabilisatie. Pas daarna ontstaat er ruimte voor structurele verandering.

In de praktijk zien we dat complexe vraagstukken vaak behandeld worden

alsof ze ingewikkeld zijn. We zoeken naar de oplossing met de expert, maar komen daardoor terecht in de gezellige creatieve sessies met post-its. Op zoek naar kortetermijnoplossingen voor vraagstukken die een langetermijnoplossing nodig hebben. Zolang we niet helder duiden wat het vraagstuk is waar we mee te maken hebben, kunnen we creativiteit nooit effectief en waardevol inzetten. Creativiteit werkt nooit als quick-fix als het gaat om complexe vraagstukken of een diepgaande verandering. Door je dat te realiseren, kunnen we stoppen met verspilling en inzetten op de meerwaarde.

Wat hebben we te doen?

Om creativiteit werkelijk te benutten voor het realiseren van doelen en verandering kunnen organisaties een aantal stappen zetten:

1. Erken de veelzijdigheid van creativiteit

Beperk creativiteit niet tot het genereren van 'leuke ideeën', maar zie het als een breed en gelaagd begrip. Klassieke creativiteit gaat over originele en bruikbare ideeën genereren. Verdiepende creativiteit over het uitdagen van de status quo en het doorbreken van patronen om duurzame impact te realiseren. Dit laatste is een structurele kracht voor verandering en impact.

2. Ontwikkel de juiste vaardigheden voor verschillende contexten

Verschillende definities van creativiteit vragen om verschillende vaardigheden. Voor eenvoudige en ingewikkelde problemen volstaan analytische en probleemoplossende vaardigheden. Voor complexe vraagstukken zijn andere vermogens

nodig, zoals het omgaan met onzekerheid en het integreren van verschillende perspectieven. Het ontwikkelen van deze vaardigheden moet daarom deel uitmaken van leiderschap, teamontwikkeling en organisatiecultuur.

3. Stop met yellowwashing

Creativiteit is geen verplicht nummertje of sluitstuk bij de aanpak van je vraagstuk. Organisaties die creativiteit reduceren tot een instrument om medewerkers te enthousiasmeren, zonder dat dit werkelijk invloed heeft op koers en besluitvorming, ondermijnen haar waarde. Neem creativiteit serieus door het niet te gebruiken als façade, maar door daadwerkelijk ruimte te maken voor vernieuwing, juist wanneer deze botsen met bestaande belangen of strategieën.

4. Benader problemen op maat

Niet alle problemen zijn hetzelfde. Het onderscheid tussen simpele, ingewikkelde, complexe problemen en chaos moet duidelijk zijn, zodat creativiteit effectief wordt ingezet op de juiste vraagstukken en niet voor quick-fixes wordt gebruikt.

5. Integreer creativiteit in echte besluitvorming

Creativiteit levert waarde wanneer het actief wordt ingezet binnen organisatieprocessen en besluitvorming, in plaats van incidenteel of los van strategische doelen. Hierdoor worden creatieve bijdragen daadwerkelijk omgezet in impact en verandering.

Van verspilling naar meerwaarde

De casus aan het begin van dit artikel illustreert wat er kan gebeuren wan-

“Creativiteit is geen quick-fix als het gaat om complexe vraagstukken

neer creativiteit gevierd wordt zonder daadwerkelijke invloed: een zorgvuldig georkestreerd ritueel, een borrel als bekroning, maar weinig echte verandering. Systematische vertekeningen zoals een te beperkte definitie van creativiteit, het idee dat creativiteit leuk is voor erbij en de voorkeur voor quick fixes, beperken de echte waarde die creativiteit kan leveren.

Wanneer organisaties de vertekeningen doorbreken, kan creativiteit eindelijk doen waarvoor het bedoeld is: systemen uitdagen, vernieuwing aanjagen en échte verandering mogelijk maken. Het is tijd om creativiteit uit de marge te halen en in het hart van de organisatie te plaatsen. Niet als versiering, maar als voorwaarde. Niet als bijzaak, maar als motor. Laten we stoppen met verspilling en starten met creativiteit die echte impact maakt. De toekomst roept erom.

Literatuur

- Amabile, T. M. (2011). *The progress principle. Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work.* Harvard Business Review Press.
- Baumann, S. (2017). *Welke positieve veranderingen worden ervaren door de deelnemers van de positieve psychologisch interventie 'Dit is jouw leven' en wat zijn oorzaken hiervan? Een onderzoek naar kenmerken van positieve verandering, oorzaken van positieve verandering en de relatie tussen ervaren positieve verandering en welbevinden.* Universiteit Twente.
- Bono, E. de. (2011). *Zes denkhoeden.* Business Contract.
- Gelder, E., van (2022). *Het grote verwonderboek voor managers. Hoe sociale innovatie bijdraagt aan verandering en vernieuwing in jouw organisatie.* Van Duuren Media.
- Gelder, E., van (2025). *Creatieve vuurkracht. Wat als verandering écht iets verandert?* Van Duuren Media.
- Levitt, T. (2002). *Creativity is not enough.* Harvard Business Review, 80, 137-145.
- Nijstad, B, Baas, M. & Gevers, J. (2015) *Creativiteit en innovatie: Introductie op het thema.* Gedrag & Organisatie, 28(2), 67-77.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). *If only we knew what we know. The transfer of internal knowledge and best practice.* Free Press.
- Rozendaal, A. (2005). *Barrières voor ambtelijke creativiteit.* Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Runco, M. & Jager, G. (2012). *The standard definition of creativity.* Creative Research Journal, 24, 92-96.
- Snowden, D. en Boone, M. (2007). *A leader's framework for decision making.* Harvard Business Review, 85(11), 68-76.

Overige bronnen:

www.cbs.nl

Inner Development Goals

<https://innerdevelopmentgoals.org>

Future of Jobs Report 2025

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>