



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Creativiteit: Deel 4. Creatieve omstandigheden

Baas, M.

**Publication date**

2022

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Didactiek Nederlands

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Baas, M. (2022). Creativiteit: Deel 4. Creatieve omstandigheden. In G. Rijlaarsdam (Ed.), *Didactiek Nederlands: Handboek Levende Talen Nederlands*.

<https://didactieknederlands.nl/handboek/2022/10/creativiteit-deel-4-creatieve-omstandigheden/>

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Creativiteit: Deel 4. Creatieve omstandigheden

📅 24 oktober 2022 ✍️ Matthijs Baas

**Wanneer spreek je van creativiteit? Kunnen leerlingen creatiever worden? Gelden er voor verschillende leerlingen verschillende routes om creatief te zijn? Hoe stimuleer je creativiteit in de klas? Deze vragen komen aan bod in vier bijdragen over creativiteitsonderzoek.**

*Creativiteit is een complex begrip dat op verschillende manieren onderzocht wordt. Dit onderzoek heeft tot waardevolle inzichten geleid over de aard van creativiteit, de cognitieve processen die met creativiteit gepaard gaan, de kenmerken van creatieve personen en de omstandigheden die creativiteit ontlokken.*

In dit lemma worden deze inzichten in vier verschillende delen behandeld.

Deel 1: Wat is creativiteit en hoe wordt het gemeten?

Deel 2: Welke cognitieve processen gaan met creativiteit gepaard?

Deel 3: Welke kenmerken en gewoonten hebben creatieve mensen?

Deel 4: Welke omstandigheden ontlokken creativiteit?

Dit is deel 4. Het behandelt de belangrijkste omstandigheden die creatieve uitkomsten bevorderen voor individuen, teams, en organisaties.

## Creatieve omstandigheden scheppen

De Nederlandse schrijver Simon Vestdijk zette tijdens het schrijven de stofzuiger aan om niet afgeleid te worden door andere geluiden. Mede door omstandigheden te creëren waarin hij geconcentreerd kon werken, werd Vestdijk, in de woorden van dichter Adriaan Roland Holst, “de man die sneller schrijft dan God kan lezen”. Ook bedrijven zoals Google zien het belang van de juiste omstandigheden voor creativiteit. Zo kunnen hun werknemers in een gedimde ontspanningsruimte met rustgevende aquaria letterlijk onderuitzakken in een met kunstschuim gevulde badkuip. Verder biedt Google werknemers veel ruimte en vrijheid om hun werk te doen. Naar de omstandigheden die creativiteit en creatief werk mogelijk maken is veel onderzoek gedaan (zie Anderson et al., 2014 voor een overzicht). In dit hoofdstuk bespreek ik de belangrijkste bevindingen voor individuen, teams, en organisaties.



## **Creatieve omstandigheden voor individuen**

Er zijn verschillende omstandigheden die de creativiteit van personen beïnvloeden. Dit komt doordat deze omstandigheden cognitieve processen aansturen die met creativiteit gepaard gaan (Nijstad et al., 2010; zie ook Deel 2). Wie vastzit in een bepaalde (foutieve) probleembenadering kan omstandigheden creëren die helpen het dode punt te overbruggen. Dan helpt het om het onopgeloste probleem opzij te zetten en iets anders te doen. Zo'n actie doorbreekt de cognitieve fixatie en niet zelden komt de probleemoplossing dan plotseling op (Sio & Ormerod, 2009). In de populaire televisieserie *Mad Men* gaat reclamemaker Donald Draper graag naar de film als hij geen goede ideeën heeft. Andere afleidingen werken natuurlijk ook, bijvoorbeeld een wandeling maken, een puzzel doen, een boek lezen, of naar muziek luisteren (Sio & Ormerod, 2009).

Afleidingen werken echter lang niet altijd voor creativiteit, zoals het voorbeeld van Vestdijk laat zien. Gedurende een langere tijd geconcentreerd doorwerken aan een probleem is goed voor het vinden van creatieve oplossingen (Nijstad et al., 2010). Zeker afleidingen waar mensen geen controle over hebben, zoals geluidsoverlast, verstoren deze aandacht en creativiteit (Byron et al., 2010). Er zijn ook andere factoren die het moeilijk maken geconcentreerd door te werken aan een probleem, zoals tijdsdruk en stressvolle omstandigheden (Byron et al., 2010). De negatieve effecten voor creativiteit hangen echter wel af van persoonskenmerken. Mensen die angstig zijn of gericht zijn op het vermijden van fouten hebben bijvoorbeeld meer last van tijdsdruk dan mensen die hoog scoren op openheid voor nieuwe ervaringen; deze mensen kunnen door hun associatieve denkstijl vaak sneller tot creatieve ideeën komen (Baas et al., 2013).

We weten ook dat mensen creatiever worden door associatiever en flexibeler te denken als ze naar vrolijke muziek luisteren, wandelen, blootgesteld worden aan prikkelende ervaringen die perspectiefwisselingen uitlokken, positieve uitkomsten najagen, en met open aandacht mediteren (Baas et al., 2015; Nijstad et al., 2010). Mensen die bijvoorbeeld langere tijd in het buitenland hebben gewoond en zich hebben moeten aanpassen aan nieuwe gebruiken, omgangsvormen en perspectieven, tonen meer creativiteit (Maddux & Galinsky, 2009). Nieuwe perspectieven kunnen ook door andere mensen geboden worden, vooral door mensen die minder op jezelf lijken (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

Zoals het voorbeeld van Google laat zien is er ook steeds meer aandacht voor de invloed van de fysieke werkruimte op creativiteit. Het onderzoek naar dit onderwerp staat nog in de kinderschoenen en de implicaties van dit onderzoek zijn niet eenduidig. Zo laat onderzoek zien dat de kleur groen tot meer creativiteit leidt dan een rode, grijze of blauwe kleur (Lichtenfeld et al., 2012). Dat de aanwezigheid van planten op kantoor met meer creativiteit gepaard gaat, lijkt dit effect te onderschrijven (Dul et al., 2011). Maar hoeveel groen en hoeveel planten een werkruimte precies nodig heeft, blijft onduidelijk. De mogelijke effecten van een complexe kantoorinrichting zijn bovendien niet eenduidig. Neem de eerder beschreven ontspanningsruimte van Google. Uit onderzoek blijkt dat een ontspannen stemming niet met meer creativiteit gepaard gaat (een vrolijke en blijde stemming werkt wel; Baas et al., 2008). Een ontspannen stemming is hiermee geen waarschijnlijke verklaring voor mogelijke positieve effecten van deze ontspanningsruimte. Andere verklaringen zijn waarschijnlijker. Bijvoorbeeld omdat de ruimte incubatie-effecten in de hand werkt of, nog waarschijnlijker, omdat ze het signaal afgeeft dat creativiteit en non-conformisme binnen de organisatie centraal staan (“bij ons geen grijze kantoortuinen”). Werknemers denken dus niet creatiever doordat ze volledig ontspannen de ontspanningsruimte uitstappen, maar eerder doordat ze hun ideeën even rustig hebben kunnen overdenken, de broodnodige afleiding vonden, of omdat ze weten dat creatief denken juist op prijs gesteld wordt.

Hoewel zulke omstandigheden de creativiteit van mensen doorgaans beïnvloeden, zijn effecten ook afhankelijk van persoonlijke voorkeuren en kenmerken. Mensen die bijvoorbeeld gericht zijn op het realiseren van dromen en idealen en intrinsiek gemotiveerd zijn, hebben vooral baat bij veel autonomie en taken met weinig structuur die ruimte bieden voor veel perspectieven en creativiteit. Mensen die een grote structuurbehoefte hebben en extrinsiek gemotiveerd zijn, hebben daarentegen meer baat bij sturing, structuur en taken die heldere creatieve eisen stellen (Anderson et al., 2014; Rietzschel, 2018; Van Knippenberg et al., 2020).

## **Creatieve omstandigheden voor teams en organisaties**

De creativiteit van teams wordt bepaald door de input van individuele teamleden (bijv. ideeën, vragen, suggesties, feedback) en wat er gezamenlijk met die inbreng wordt gedaan (voor een overzichtartikel naar teamcreativiteit, zie Hülshager et al., 2009). Een positief teamklimaat is hierbij belangrijk. Dit klimaat wordt gekenmerkt door een vertrouwelijke sfeer, eerlijke, open en taakgerelateerde feedback, een heldere communicatie en de uitwisseling van diverse perspectieven (Amabile et al., 1996; Hülshager et al., 2009). Recent onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat diversiteit in perspectieven in tegenstelling tot diversiteit in achtergrond in belangrijke mate bijdraagt aan creativiteit en innovatie (Hülshager et al., 2009). Daarom loont het om bij de teamsamenstelling in te zetten op functionele en taakgerelateerde diversiteit. Je stelt bijvoorbeeld een team samen met mensen met verschillende functies, opleidingen, en rollen. Tegelijkertijd is actief diversiteitsmanagement belangrijk, waarbij er aandacht is voor positieve diversiteitsopvattingen en de actieve inbreng van unieke in tegenstelling tot gemeenschappelijke kennis en perspectieven (Hoever et al., 2012; Homan et al., 2015). Ook is het belangrijk dat teamleden weten dat creativiteit gewenst is. Als organisaties expliciet maken dat creativiteit en creatief werkgedrag gewenst zijn, kunnen werknemers hun inzet en gedrag sturen om creatieve uitkomsten te bedenken en te delen (Byron & Khazanchi, 2012). Hierdoor nemen de innovatieve prestaties toe (Hülshager et al., 2009).

De creativiteit in organisaties wordt bepaald door de inrichting van de werkzaamheden, de ondersteuning vanuit de leidinggevende en het organisatieklimaat (voor overzichtartikelen, zie Amabile et al., 1996; Anderson et al., 2014; Hunter et al., 2007). Werknemers zijn creatiever als ze weten dat creativiteit gewenst is en als ze uitdagend, betekenisvol en veelzijdig werk doen waarbij hun capaciteiten optimaal worden benut (Amabile et al., 1996; Byron et al., 2012). Werknemers worden ook creatiever naarmate ze meer zelf kunnen bepalen welke werkzaamheden ze uitvoeren, wanneer ze dat doen, en hoe ze dat doen (Amabile et al., 1996). Het is hierbij wel belangrijk dat werknemers duidelijke doelen hebben en voldoende tijd en middelen hebben voor de uitvoering van hun werk (Amabile et al., 1996).

Voor creativiteit is ook een goede ondersteuning vanuit de leidinggevende en de organisatie van belang. Werknemers hebben bijvoorbeeld baat bij leidinggevend die de inbreng van werknemers waarderen (Amabile et al., 1996). Het is ook belangrijk dat leidinggevend duidelijk maken dat creativiteit waardevol is, werknemers vertrouwen geven, betrekken bij de besluitvorming en overtuigen dat hun werk betekenisvol is (Zhang & Bartol, 2009). Door deze leiderschapsgedragingen zijn werknemers meer intrinsiek gemotiveerd, minder bang voor kritiek en afwijzing en eerder geneigd om creatieve ideeën te bedenken en te delen (Amabile et al., 1996). Werknemers zijn ook geholpen door duidelijke doelen, ondersteuning bij het nemen van risico's en een organisatieklimaat waarbij informatie vrijelijk en zonder bureaucratische obstakels wordt gedeeld (Amabile et al., 1996; Hunter et al., 2007).

Veel van zulk onderzoek is direct van belang voor een creatief klasklimaat. Voor een overzicht naar ontwerpprincipes voor creatieve klassen, zie Ten Peze (2022).

Zie verder:

Deel 1: Wat is creativiteit en hoe wordt het gemeten?

Deel 2: Welke cognitieve processen gaan met creativiteit gepaard?

Deel 3: Welke kenmerken en gewoontes hebben creatieve mensen?

# Referenties

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Baas, M., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus?. *Psychological Bulletin*, 134(6), 779.
- Baas, M., Koch, S., Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. (2015). Conceiving creativity: The nature and consequences of laypeople's beliefs about the realization of creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9(3), 340.
- Baas, M., Roskes, M., Sligte, D., Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. (2013). Personality and creativity: The dual pathway to creativity model and a research agenda. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(10), 732-748.
- Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: A meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138, 809-830.
- Byron, K., Khazanchi, S., & Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal of Applied Psychology*, 95, 201–212.
- Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, 50(6), 715-734.
- Homan, A.C., Buengeler, C., Eckhoff, R.A., van Ginkel, W.P., & Voelpel, S.C. (2015). The interplay of diversity training and diversity beliefs on team creativity in nationality diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1456-1467.
- Hoeber, I.J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W.P., & Barkema, H.G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982-996.
- Hülshager, U.R., Anderson, N., & Salgado, J.F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128–1145.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90.
- Lichtenfeld, S., Elliot, A. J., Maier, M. A., & Pekrun, R. (2012). Fertile green: Green facilitates creative performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(6), 784-797.
- Maddux, W. W., & Galinsky, A. D. (2009). Cultural borders and mental barriers: the relationship between living abroad and creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(5), 1047.

Nijstad, B.A., De Dreu, C.K.W., Rietzschel, E.F., & Baas, M. (2010). Towards a dual-pathway to creativity model: Creative ideation as a function of flexibility and persistence. *European Review of Social Psychology, 21*, 34–77.

Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review, 42*, 53–79.

Rietzschel, E. F. (2018). Freedom, structure, and creativity. In *Individual creativity in the workplace* (pp. 203-222). Academic Press.

Sio, U.N., & Ormerod, T.C. (2009). Does incubation enhance problem solving? A meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 135*, 94–120.

Ten Peze (2022). In *WODN Werkgroep Onderzoek Didactiek Nederlands (Ed.), Handboek Didactiek Nederlands. Levende Talen*. Geraadpleegd 15 oktober 2022, via: <https://didactieknederlands.nl/handboek/2022/09/creatief-schrijven-deel-3-ontwerpprincipes-voor-creatieve-schrijfinstructie/>

Van Knippenberg, D., & Hirst, G. (2020). A motivational lens model of person× situation interactions in employee creativity. *Journal of Applied Psychology, 105*(10), 1129.

Zhang, X., & Bartol, K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal, 53*, 107–128.

**Graag als volgt naar deze bijdrage verwijzen:** Baas, M. (2022). Creativiteit: Deel 4. Creatieve omstandigheden. In *WODN Werkgroep Onderzoek Didactiek Nederlands (Ed.), Handboek Didactiek Nederlands. Levende Talen*. Geraadpleegd [datum] via: <https://didactieknederlands.nl/handboek/2022/10/creativiteit-deel-4-creatieve-omstandigheden/>

## Auteurs:



Matthijs Baas

Matthijs Baas werkt als onderzoeker en docent aan de Afdeling Psychologie van de Universiteit van Amsterdam. Zijn onderzoek richt zich met name op de creativiteit van individuen en teams en op het leervermogen van organisaties. Zijn onderwijs op bachelor-, master- en postmasterniveau richt zich op psychologische onderzoeksmethoden en de creativiteit en innovatie in organisaties.