

DE



imagineer

**Ontwerp beleving
met betekenis**

Gabriëlle Kuiper en Bert Smit

uitgeverij
coutinho

De imagineer

Vincent, dit boek is er dankzij jouw geloof in mij en alle inspiratie die je als professional en mens weet te bieden aan de mensen om je heen.

Gabriëlle Kuiper

Graag willen wij de volgende mensen danken voor hun medewerking aan het boek, informatie en inspiratie:

*Pieter Cornelis
Arjan van Dijk
Bart Dohmen
Emma en Adam van den Elshout
Vincent van den Elshout
Constant Geerling
Jean-Paul Haenen
Karel Millenaar
Cor Noltee
Kile Ozier
Marianne Robben
Olaf Vughts
Karin van Zalinge*

De imagineer

Ontwerp beleving met betekenis

Gabriëlle Kuiper

Bert Smit

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2022

© 2011 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor de readerregeling kan men zich wenden tot Stichting UvO (Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, www.stichting-uvo.nl). Voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in knipselkranten dient men contact op te nemen met Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, www.stichting-pro.nl).

Eerste druk 2011, vierde oplage 2022

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: Just Works, Hilversum

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0276 9

NUR 765, 802

Dit hier is geen



De imagineer ziet de

net iets anders:



Emma van den Elshout (12 jaar)

Inhoud

Inleiding | 11

Deel 1

1 Veranderende focus in de westerse economie | 27

- 1.1 Overgang naar een andere economie | 28
 - 1.1.1 De toegenomen economische waarde van authentieke belevenissen | 28
 - 1.1.2 Overaanbod en het selectieproces van de consument | 30
 - 1.1.3 De veranderde rol van de consument: prosumers en cocreatie | 34
 - 1.1.4 De invloed van opkomende economieën | 37
- 1.2 Van beleveniseconomie naar betekenis-economie | 38
 - 1.2.1 Wat maakt een aanbod betekenisvol? | 39
 - 1.2.2 Authenticiteit | 39
 - 1.2.3 Transformatie | 41
- 1.3 Het conceptuele tijdperk | 43
 - 1.3.1 High concept en high touch | 44

2 Van doelgroep naar volggroep | 47

- 2.1 Groepen gebruikers vooraf beoordelen | 49
 - 2.1.1 Segmentatie | 49
 - 2.1.2 Kenmerken waarop gesegmenteerd kan worden | 51
 - 2.1.3 Onderscheid op waarden | 54
- 2.2 Marketingstrategie | 58
- 2.3 Positionering | 59
- 2.4 Doelgroepen | 62
 - 2.4.1 Taak van de imagineer | 64
- 2.5 Verwerking en betrokkenheid | 65
- 2.6 Van doelgroep naar volggroep | 68
 - 2.6.1 Concepting | 68
 - 2.6.2 Tribal marketing | 70
- 2.7 Onderzoek in de nieuwe marketingomgeving | 72
 - 2.7.1 Onderzoek naar doelgroepen | 73
 - 2.7.2 Onderzoek naar de kans op verspreiding | 73
- 2.8 De drie C's van imagineering | 74

3	Van brand marketing naar identity branding 78
3.1	Merken zijn de nieuwe kerken 79
3.1.1	Mondialisering 80
3.1.2	Individualisering 82
3.2	De behoefte om jezelf te profileren en te ontwikkelen 83
3.2.1	De piramide van Maslow 83
3.2.2	Zelfverwezenlijking door transformatie 84
3.3	De veranderde betekenis van een merk 86
3.3.1	De opkomst van het leefstijldenken 86
3.4	Merkpersoonlijkheid 88
3.5	Imago en identiteit 89
3.6	Merkwaarde creëren 91
3.6.1	Brand salience: onderscheidend zijn 93
3.6.2	Merkbelofte: wat ben je eigenlijk? 94
3.6.3	Brand response 98
3.6.4	Brand resonance 102
3.7	De rol van de imagineer 105
4	Een betekenisvolle belevenis 108
4.1	Linksbreinig en rechtsbreinig 109
4.2	High concept en high touch 111
4.3	Wat is een concept? 114
4.4	Betekenisvolle belevenis 118
4.5	Theoretische modellen over beleving 120
4.5.1	Beleving van gebruiksvoorwerpen 121
4.5.2	Flow: beleving van tijd 122
4.5.3	Servicebeleving en servicedesign 126
4.5.4	Interactieve belevissen en hun drie contexten 129
4.5.5	Ervaringsleren 132
4.5.6	De invloed van verwachtingen op intrinsieke motivatie 134
5	Denken in businessmodellen 142
5.1	Een businessmodel, wat is dat? 142
5.2	Businessmodellen creëren: het nieuwe model van Osterwalder (en 470 anderen) 149
5.3	Businessmodellen innoveren 154
5.4	De rol van imagineers in innovatieve businessmodellen 155

6 Het idioom van de imagineer | 161

- 6.1 Werkterrein | 162
 - 6.1.1 Relevantie van de imagineer bij managementvraagstukken | 163
 - 6.1.2 Algemene taak van de imagineer | 164
- 6.2 Positie | 165
 - 6.2.1 Visionair ondernemer | 165
 - 6.2.2 Interne imagineers | 166
 - 6.2.3 Externe imagineers | 167
- 6.3 Rol en taken | 169
 - 6.3.1 Leider en eindbeslissers | 169
 - 6.3.2 Vertaler en verbinder | 172
 - 6.3.3 Motivator | 173
 - 6.3.4 Onderzoeker | 173
 - 6.3.5 Ontwerper | 174
 - 6.3.6 Centrale regisseur | 174
- 6.4 Het eigen idioom van de imagineer | 176
 - 6.4.1 Zes universele eigenschappen | 176
 - 6.4.2 Vijf ambachten | 184
- 6.5 Team van experts | 190

7 Het werkproces van de imagineer | 195

- 7.1 Eenzaam genie of leider van een creatief team? | 196
- 7.2 Het imagineeringsproces is iteratief | 198
- 7.3 De fasen en stappen van het imagineeringsproces | 199

8 Ontwerpmethodiek van de imagineer | 237

- 8.1 Ontwerpen | 238
- 8.2 Aandacht en retentie | 241
 - 8.2.1 Stimuli | 242
 - 8.2.2 Selectieve aandacht | 243
 - 8.2.3 Interpretatie | 244
 - 8.2.4 Acceptatie | 244
 - 8.2.5 Retentieverhogend ontwerpen | 245
- 8.3 De spanningsboog | 246
 - 8.3.1 Factoren die de spanningsboog beïnvloeden | 247
 - 8.3.2 Spanningsboog in muziek | 249
 - 8.3.3 Spanningsboog in literatuur | 250
 - 8.3.4 Spanningsboog in film en theater | 250
 - 8.3.5 De spanningsboog opbouwen | 252

- 8.4 Ontwerpmodel geïmagineerde transformatie | 253
 - 8.4.1 Tijd | 254
 - 8.4.2 Deelnemers | 256
 - 8.4.3 Emotionele beleving | 257
 - 8.4.4 Instrumenten | 257
 - 8.4.5 Spanningsboog | 257
- 8.5 Het ontwerpmodel | 258
 - 8.5.1 Fase Vooraf | 258
 - 8.5.2 Fase Overgang | 263
 - 8.5.3 Fase Introductie en moment van verandering | 265
 - 8.5.4 Fase Obstakels en crisis | 268
 - 8.5.5 Fase Confrontatie | 270
 - 8.5.6 Fase Climax | 271
 - 8.5.7 Fase Oplossing | 272
 - 8.5.8 Fase Vervolg | 274
 - 8.5.9 Uitgewerkt en ingevuld ontwerpmodel als totaal in een case | 275
- 8.6 Het model testen en communiceren | 280
 - 8.6.1 Via een prototype | 280
 - 8.6.2 Via een geschreven of uitgebeelde weergave | 281
- 8.7 Het model vormgeven en toepassen | 283

Deel 3

- 9 Warming-up voor je rechtsbreinige kant | 292**
- 10 Ik de imagineer leer mensen, emoties en gedrag kennen | 298**
- 11 Ik de imagineer werk aan mijn eigen signatuur | 304**
- Literatuur | 323
- Illustratieverantwoording | 329
- Register | 331
- Over de auteurs | 336

Inleiding

Gabriëlle Kuiper



Figuur 1 Legends telling teas

De dag dat ik het merk Legends telling teas leerde kennen, bracht de serveerster ons thee in een spannend, dik, antiek ogend boek. Dat boek was de theedoos, vol met kleine miniboekjes. Elk boekje bevatte een andere melange, en op de binnenkant van elk boekje was de ontstaansgeschiedenis van de betreffende theesoort beschreven. De verhalen gingen over Chinese keizers, zeerovers, helden, smokkelaars en spannende avonturen. Sindsdien ben ik gaan letten op thee, en het is opvallend dat veel theeaanbieders iets bijzonders proberen te

doen rondom de beleving van hun product. Om zo'n belevingswereld te creëren die ontastbare waarde toevoegt aan een basisproduct als thee, worden het productdesign en de manier van aanbieden steeds verder uitgedacht.

Een imagineer zou echter nog een stap verder gaan dan Legends telling teas.

Die zou ook de manier waarop de serveerster de thee aanbiedt orkestreren, wat ze zegt en wat ze draagt, en hoe de omgeving eruitziet waar de thee gedronken wordt. Hij bedenkt ook hoe hij het contact in stand kan houden na de eerste kennismaking met dit bijzondere merk.

De focus van dit boek ben jij:

- Jij** die in jouw dagelijkse professionele praktijk innovatiever wilt of moet zijn.
- Jij** die de bedrijfscultuur van de organisatie waar je werkt meer open en creatief wilt maken.
- Jij** die ervoor wilt zorgen dat jouw bedrijf kan overleven op de lange termijn, of dat het plezier op de werkvloer terugkeert.
- Jij** die als student dit vak wilt leren.
- Jij** die nog dichterbij de kindertijd staat en daardoor veel minder last hebt van het denken in routines en regels zoals een professional dat heeft. Jouw imaginatiekracht is vaak nog veel vlammerender aanwezig.
- Jij** die imagineer kunt zijn.

Bedrijven functioneren in een steeds complexere maatschappij. Er zijn verschillende factoren die deze complexiteit veroorzaken. Op de eerste plaats is toetreden tot de markt weliswaar steeds gemakkelijker, maar het gevolg is een steeds groter aanbod van gelijksoortige producten. Een andere factor is dat economieën en mensen wereldwijd steeds meer met elkaar verbonden raken, maar dat maakt ze ook afhankelijk van elkaar. En nieuwe technologieën zorgen voor ultrasnelle communicatie en rappe verspreiding van boodschappen onder consumenten onderling (vroeger hoorden we bijvoorbeeld pas na maanden over een natuurramp ergens in China, nu zien we die realtime gebeuren), en bedrijven zullen daar rekening mee moeten houden.

In deze economie, die wordt gekenmerkt door een sterke verbondenheid van consumenten onderling en een veranderde concurrentiedruk, moeten aanbieders zich anders gedragen dan in de voorgaande decennia. Hoe anders dan?

Om te beginnen, moet je in een wereld van overvloed en overaanbod *uniek* zijn. Niet een beetje anders, maar *echt* anders.

UNIEK

In een wereld van overvloed valt jouw aanbod alleen op als het uniek is. Onder 'aanbod' verstaan we dan niet alleen het product zelf, maar ook het merk, hoe werknemers het werken bij dat bedrijf ervaren, en alle contacten en verbindingen die worden gelegd met stakeholders waarop het management sturing kan geven.

Maar alleen maar opvallen, is niet voldoende. Het aanbod moet ook onthouden worden.

PLAKFACTOR

Opvallen is voor de lange termijn alleen maar zinvol als het ook blijft 'plakken'. En daarvoor moet je relevant zijn, ofwel betekenisgevend. Mensen onthouden verhalen, geen feiten. Dat jouw wasmiddel de schoonste was oplevert, is als feit relatief eenvoudig overdraagbaar op anderen. Maar als het verhaal rondom jouw aanbod jou anders maakt, onderscheidend, zal jouw wasmiddel veel beter onthouden worden. Een goed voorbeeld van zo'n verhaal is de romantiek rondom het geheime recept voor Coca-Cola, dat toevallig is ontdekt omdat iemand sodawater toevoegde. Dat maakt het écht en authentiek en doorvertelbaar. Een goed verhaal heeft dus een 'plakfactor', maar het moet ook doorverteld worden. Dat is het volgende doel.

DOORVERTELLEN

Je valt op doordat je uniek bent, je verhaal zorgt ervoor dat je unieke product onthouden wordt. Maar er is interactie nodig om degene met wie je communiceert te betrekken bij je product en ervoor te zorgen dat hij betekenis geeft aan jouw product. Door de afnemers van je product de gelegenheid te geven met bijvoorbeeld een spelelement mee te gaan in de belevenis die je creëert, ontstaat een betrokkenheid die zorgt voor een emotionele binding met jouw aanbod. Die binding zorgt er dan weer voor dat mensen tegen anderen positief over je gaan praten. En in het huidige medialandschap betekent dat vaak een groot bereik op fora, internetcommunity's, YouTube en andere media waarbij de consument zelfsturend is geworden. In de huidige complexe economie is het doorvertellen van het juiste verhaal door de consument zelf dé manier om op te vallen en te overleven.

Dan en Chip Heath, auteurs van boeken als *De plakfactor* (2007), laten zien dat in de communicatie met en voor binding van de consument met een merk de sleutel tot SUCCES is om de boodschap te laten voldoen aan:

Simple (simpel);

Unexpected (onverwacht);

Concrete (concreet);

Credible (geloofwaardig);

Emotional (emotievol);

Stores (verhalend).

Uitgewerkt betekent deze 'formule' dat een succesvolle communicatieboodschap een simpel, maar onverwacht en uniek verhaal is. Het verhaal is concreet en daardoor gemakkelijk te onthouden. Het wordt op het juiste moment aangeboden, dat wil zeggen dat het relevant is voor degene die het hoort en hij er daardoor voor openstaat. De boodschap is geloofwaardig en dus authentiek, en heeft een emotionele laag, waardoor de toehoorder in zijn hart wordt geraakt in plaats van alleen in zijn hoofd. Dat wil zeggen dat de boodschap wel op feiten gebaseerd moet zijn, maar ook voor emotionele herkenning moet zorgen. Met andere woorden: de boodschap wordt niet alleen in de analytische linkerhersenhalft ontvangen, maar juist ook in de emotionele rechterhersenhalft. De communicatieboodschap moet dus emotie en sfeer hebben, zodat zij niet alleen gehoord of gezien, maar ook beleefd wordt.

BELEVING

Imagineering

Om uniek te zijn en een beleving te creëren rondom het merk, is creativiteit nodig: een combinatie van verbeelding en analyse. Creativiteit brengt een onverwacht perspectief op de gestelde problematiek. Het zorgt voor innovatie, en innovatie zorgt voor onderscheid en uniciteit. Voor het creëren van een dergelijke betekenisvolle, onderscheidende beleving heb je iemand nodig met een bepaald type ervaring en talenten in een bepaald werkproces: de zogenoemde imagineer, die 'aan imagineering doet'.

Imagineering is een manier van werken die onder deze benaming vooral bekend is in de Verenigde Staten. Ook in Europa is deze manier van werken al langer gebruikelijk, maar hier worden andere accenten gelegd en wordt meer nadruk gelegd op de mogelijkheden van een strategische inzet van imagineering.

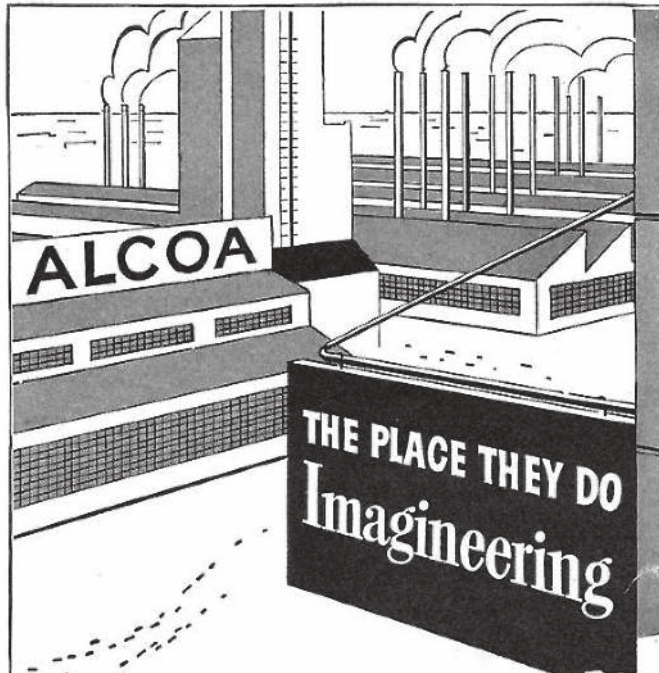
Een imagineer kan zowel rationeel als invoelend ontwerpen maken en bouwen. Hij is een strateeg met kennis en inzicht, maar ook een visionair met inspiratie en intuïtief vermogen die durft te dromen. Imagineering betekent dan ook bovenal de vrijheid durven nemen om te dromen, te creëren en te doen, te bouwen, te maken (The Imagineers, 2005). Hij weet met andere woorden zijn linksbreinige analytische en rationele capaciteiten te koppelen aan zijn rechtsbreinige capaciteiten, zoals gevoel voor sfeer en beeld. Het resultaat is een ontwerp dat rationele doelen behaalt door de emotie aan te spreken.

Het verhaal van een woord

Imagineering is wat we noemen een 'kofferwoord', dat wil zeggen: een woord waarin bestaande woorden worden gecombineerd tot een nieuw woord dat alle betekenselementen van de originele woorden bevat. Imagineering is een combinatie van imagination en engineering.

- **Imagination** staat voor fantasie, verbeeldingskracht en voorstellingsvermogen, dus voor alles wat zich voor je geestesoog kan afspelen. Kinderen zijn daar heel goed in, maar volwassenen lijken niet altijd zo'n fantasiewereld te durven of kunnen creëren.
- **Engineering** is niet met één woord naar het Nederlands te vertalen. Engineering is wat iemand doet die beschikt over de nodige technische kennis om producten of processen te ontwikkelen, te ontwerpen en uiteindelijk te bouwen.

Het woord 'imagineering' is ontstaan in de Tweede Wereldoorlog. Het eerste bedrijf dat aan imagineering deed en het ook zo noemde, was Aluminum Company of America (Alcoa). De aluminiumindustrie was een belangrijk onderdeel van de Amerikaanse oorlogseconomie, en ook Alcoa profiteerde daarvan. Maar met een vooruitziende blik beseften de mensen binnen dit bedrijf ook dat de oorlog niet eindeloos kon blijven duren, en dat zij, wilden zij na



For a long time we've sought a word to describe what we all work at hard here at Alcoa.

It takes a very special word to describe making aluminum cheap, making it versatile, finding totally new places to use it, and then helping people use it where they should. In war times it takes a very special word indeed to describe, also, the ingenuity and daring that can make, almost overnight, three and four and five times as much aluminum as was ever made before, and make it cheaper than ever.

IMAGINEERING is the word. What aluminum did for civilians, what aluminum is doing for our armed forces,

what aluminum will do in the future, all come out of that one word.

Imagineering is letting your imagination soar, and then engineering it down to earth. At Alcoa we have engineers with almost every kind of diploma, scientists with almost every "key" we know. Yet whatever career they follow with us, their real field is Imagineering. They work at it hard. They get results. The importance of aluminum is their own doing.

We at Alcoa would like nothing better than that our company be known everywhere as the place they do Imagineering.

ONE PAGE FROM THE AUTOBIOGRAPHY OF

ALCOA ALUMINUM

• This message is printed by Aluminum Company of America to help people to understand *what we do* and *what sort of men* make aluminum grow in usefulness.

Figuur 2 Advertentie waarin Alcoa het begrip 'imagineering' gebruikt om zich te profileren.

de oorlog op eenzelfde schaal kunnen blijven produceren, innovatief moesten zijn en nieuwe toepassingen voor hun product moesten bedenken. Zij lieten hun afdeling Research & Development fantasierijke, nieuwe toepassingen van het product bedenken en omschreven deze vorm van imagineering als 'de kunst van het bedenken en beslissen waar het bedrijf naartoe moet groeien' (Cullman Banner, 22 januari 1942, p. 59).

Alcoa startte het 'imagineeringsprogramma' niet alleen om fantasie en verbeelding te stimuleren bij zijn ingenieurs (Byko, 2000, p. 9-12), maar ook om zich hiermee als bedrijf actief te profileren in de externe communicatie. Het woord wordt bijvoorbeeld gebruikt in de advertentie van 16 februari 1942 in *Time Magazine* om hun werkprocessen te beschrijven (zie figuur 2). Alcoa legt er de nadruk op dat de werkprocessen in het hele bedrijf erop gericht zijn het product goedkoop en veelzijdig bruikbaar te maken, en dat het nieuwe, eerder ondenkbare toepassingen voor het product vindt en mensen helpt om het product op die plekken te gebruiken. De makers van de advertentie suggereren dus wat aluminium allemaal kan betekenen, nu en in de toekomst.

Alcoa definieert imagineering in zijn advertentie als volgt:

'Imagineering is letting your imagination soar, and then engineering it down to earth.'

De ontwikkeling van nieuwe markten en afzetmogelijkheden heeft Alcoa geen windeieren gelegd. Vooral de toepassing van aluminium in sportartikelen, zoals tennisrackets en fietsen, nam een grote vlucht. Verder werden de mogelijkheden van recycling van het materiaal uitgewerkt en benut. Het bedrijf werkt tegenwoordig internationaal en had in 2005 meer dan 130.000 werknemers in 43 landen.



Figuur 3 Werk van Radebaugh

Nadat Alcoa het woord 'imagineering' rond het begin van de Tweede Wereldoorlog had geïntroduceerd, wordt het door anderen overgenomen. Een opvallende navolger is de briljante futuristische illustrator Arthur C. Radebaugh (1906-1974). Radebaugh was tijdens de Tweede Wereldoorlog binnen het Amerikaanse leger werkzaam op de afdeling Design & Visualisatie, de afdeling waar 'wapens van de toekomst' werden ontworpen. Na de oorlog maakte hij furore als tekenaar van advertenciecampagnes voor bedrijven als Coca-Cola, en werd hij alom bekend om zijn excellente airbrushtechnieken. In het artikel 'Black Light Magic' uit 1947 in de *Portsmouth Times* wordt zijn futuristische werk bestempeld als 'imagineering'.

Walt Disney-imagineering & de Disney-imagineers

'If you can dream it, you can do it.'

Walt Disney



WALT DISNEY Imagineering

In Amerika heeft de term 'imagineering' vooral een grote vlucht genomen vanaf het moment dat Walt Disney in 1952 in zijn bedrijf een aparte imagineeringstak inrichtte. (Walt Disney is hierin zo groot geworden dat men zich

in de Verenigde Staten nu uitsluitend met goed fatsoen nog imagineer kan noemen als men in dienst is of is geweest van Walt Disney Imagineering.) Bij Disney-imagineering houdt men zich bezig met planning, creatieve ontwikkeling, ontwerp, technische ontwikkeling, productie, projectmanagement en onderzoek, en is men verantwoordelijk voor de creatie en realisatie van de Disney-themaparken, -vakantieparken, -hotels, -waterparken, -cruiseschepen en andere -entertainmentlocaties wereldwijd.

Door creativiteit samen te voegen met kennis van nieuwe technieken en technologieën, creëren de imagineers van Disney vernieuwende manieren van verhalen vertellen aan en beleven door hun bezoekers. Er is bij de Disney-imagineers veel kennis over toepassingsmogelijkheden en resultaten van special effects, interactieve technologie, live entertainment, audiosystemen en technische platformen, maar wat hen tot imagineers maakt is dat zij deze kennis op innovatieve wijze weten te combineren tot nieuwe invullingen en deze laten samensmelten met aansprekende verhalen. Op deze manier kunnen zij de bezoekers van de parken steeds weer verrassen met en betrekken bij onverwachte dingen.

Door creativiteit samen te voegen met kennis van nieuwe technieken en technologieën, creëren de imagineers van Disney vernieuwende manieren van verhalen vertellen aan en beleven door hun bezoekers. Er is bij de Disney-imagineers veel kennis over toepassingsmogelijkheden en resultaten van special effects, interactieve technologie, live entertainment, audiosystemen en technische platformen, maar wat hen tot imagineers maakt is dat zij deze kennis op innovatieve wijze weten te combineren tot nieuwe invullingen en deze laten samensmelten met aansprekende verhalen. Op deze manier kunnen zij de bezoekers van de parken steeds weer verrassen met en betrekken bij onverwachte dingen.

De themaparken van Disney spreken tot de verbeelding van de bezoekers en geven een duidelijk beeld van wat imagineering is: de creatie en realisatie van een fantasierijke dag, waardoor de deelnemer de buitenwereld even helemaal kan vergeten. Disney gaf daarom de volgende definitie van het woord 'imagineering':

'Imagineering is het vormgeven van nieuwe belevingswerelden.'

Imagineering wordt bij Disney gezien als iets wat plaatsvindt in alle stadia en fasen van de projectontwikkeling van een nieuwe amusementslocatie, van de eerste verbeelding tot de laatste steen die wordt gelegd. Imagineering is daarbij vooral een vorm van verhalen vertellen door middel van thematisering: zorgen dat de sfeer en de vormgeving van het visueel schouwspel van het verhaal tot in de details kloppen, op elk moment en op elke plek in het park, vanaf het moment dat de bezoeker in aanraking komt met het park tot en met het menu en de deurknoppen van de toiletten.

Imagineering gedefinieerd

Disney zet imagineering vooral in om te thematiseren, verhalen te creëren, innovatieve technieken toe te passen en theatrale elementen toe te voegen, met als doel verrassende belevingswerelden te creëren. De Aluminum Company of America (Alcoa) gebruikte de term ‘imagineering’ om productinnovatie en innovatie in toepassingsmogelijkheden te onderzoeken. Diana Nijs en Frank Peters beschrijven in *Imagineering* (2002, p. 29) het begrip ‘imagineering’ als een objectieve analyse aangevuld met verbeelding om een concept of product te ontwikkelen dat de consument aanspreekt op rationeel en emotioneel niveau. Het lectoraat imagineering van de NHTV voegt daar later aan toe dat imagineering waarde creëert en innovatie van waarde levert vanuit het belevingsperspectief van de consument.

Terwijl de definitie van imagineering van Disney en Alcoa vooral verwijst naar de verbeeldende fantasierijke procesmatige kant van het vakgebied, lijken Nijs en Peters meer te refereren aan de rationele en creatieve kant van imagineering als instrument. Cornelis en Hover (2008) stellen dat imagineering een innovatieve strategie is om door betekenisvolle concepten belevingswerelden voor de markt te creëren en te managen. In tegenstelling tot meer traditionele marketingstrategieën, waarbij de nadruk ligt op het invullen van fysieke toepassingsbehoeften door de consument, wordt bij imagineering juist rekening gehouden met de behoeftevervulling van emotionele waarden.

Imagineering is volgens deze verschillende definities te interpreteren als een proces, instrument of strategie. In dit boek gaan we ervan uit dat imagineering op elk van deze drie niveaus kan plaatsvinden.

- **Strategie**

Als imagineering met een strategisch oogmerk wordt ingezet, is dat meestal vanuit een managementperspectief. Het gaat dan bijvoorbeeld om het laden, bouwen en onderhouden van een merk en de sociale functie hiervan door een belevingswereld te bieden die bij groepen mensen een onderlinge cohesie genereert.

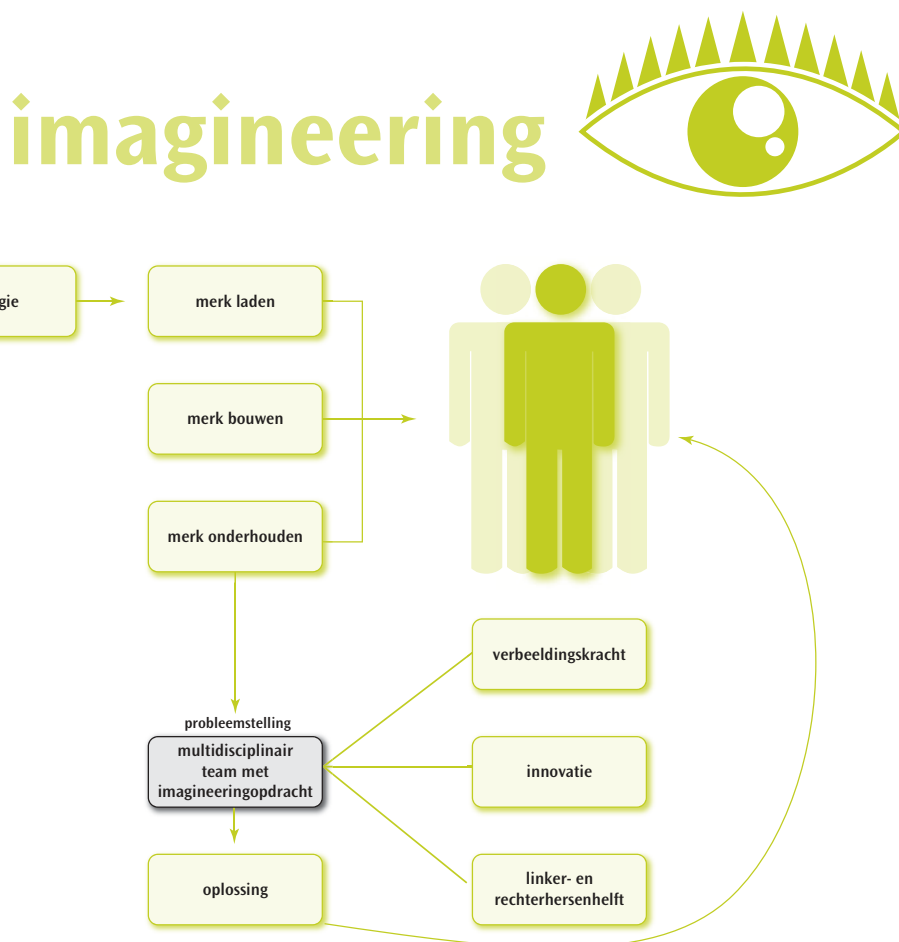
- **Proces**

Zo’n strategie initieert een proces dat wordt doorlopen om een oplossing te vinden voor het in de strategie gedetecteerde probleem. Het ontwikkelen van een voor dat doel geschikt instrument valt ook onder imagineering. Daarbij worden veelal meerdere disciplines, technieken en talenten samengevoegd, zodat door middel van gecombineerde verbeeldingskracht een innovatieve oplossing kan worden gevonden. Het imagineeringsproces loopt door tijdens de productie en uitvoering, want de uitkomsten worden continu getoetst aan de oorspronkelijke doelstelling en waar nodig bijge-

stuurd. Iedereen blijft dus geïnspireerd en gemotiveerd om het kwalitatief hoogwaardige product met een hoogwaardig verbeeldingsniveau neer te zetten.

- **Instrument**

Als imagineering als instrument wordt ingezet, is dat om synergie te bereiken. Als de capaciteiten van zowel de linker- als de rechterhersen helft worden gebruikt, als ratio en analyse gecombineerd worden met verbeelding, empathie en creativiteit, kan het resultaat een verrassende verbeelding zijn die onderbouwd en innovatief is en aansluit op de belevingswereld van de groep gebruikers die met de fysieke uitkomst zal worden geconfronteerd. Dat zal bij deze groep een gedeelde emotionele beleving, herinnering en cohesie opleveren.



Figuur 4 Wat is imagineering?

Waar kan imagineering worden ingezet?

Imagineering is het strategisch inzetten van innovatie en beleving voor het oplossen van managementvraagstukken. Imagineers ontwikkelen instrumenten voor aanbieders om hun gebruikers (subjecten) op emotioneel, rationeel en sociaal niveau te verbinden met een blijvend effect en het onderling uitdragen hiervan als doel.

Imagineering kan op verschillende terreinen worden ingezet.

Als *managementinstrument* kan het worden ingezet voor het aanpakken en oplossen van marketingvraagstukken. Voorbeelden zijn het laden van het merk met beleving, maar ook een productintroductie, het ontwerp van de fysieke omgeving waarin het product wordt gebruikt, de vormgeving van een product zelf of het ontwerp van de service. Bijvoorbeeld voor een antwoord op een vraag zoals: 'Hoe ervaren mensen een bezoek aan ons restaurant?'

Verder zijn vraagstukken vanuit *humanresourcesmanagement* (hrm) zeer geschikt voor imagineering. Het gaat dan om vragen zoals:

- Hoe binden we ons personeel aan ons?
- Hoe worden we aantrekkelijk als werkgever?
- Hoe kunnen we de arbeidsproductiviteit laten stijgen door een hogere intrinsieke motivatie en betrokkenheid?

Voor *strategische doeleinden* kan imagineering worden ingezet om een richting te bepalen en om nieuwe producten of markten (businessmodellen) te ontwikkelen. Dit is wat het eerder aangehaalde Alcoa deed.

En natuurlijk kan het ook gaan om de *vormgeving van een fysieke belevingswereld* waarbij mensen worden geprikkeld en de aandachtsspanne wordt verlengd door het delen van een sociaal moment en een stimulatie van de zintuigen. Dit is wat de Disney-imagineers doen.

Als imagineering strategisch wordt ingezet voor een strategisch vraagstuk, is er altijd een probleemhouder met een zakelijk geformuleerd belang. De imagineer ontwerpt de wegen en wijze waarop de probleemhouder het geformuleerde probleem kan oplossen. Het is aan de probleemhouder om het probleem goed te formuleren, zodat de imagineer een helder uitgangspunt heeft voor zijn onderzoek en zijn ontwerp.

Het ontwerp moet een economische waarde voor de probleemhouder creëren. Die waarde bestaat bijvoorbeeld uit consumenten die (terug)komen, langer blijven en meer uitgeven, het product graag kopen en er graag over vertellen aan hun vrienden (mond-tot-mondreclame), of uit nieuwe producten die succesvol in de markt kunnen worden gezet omdat ze (bijvoorbeeld door cocre-

atie) aansluiten op wat de consument graag wil en waar hij blij van wordt. De waarde kan ook zijn dat medewerkers langer worden vastgehouden in hun huidige baan, omdat ze prettig werken bij een bedrijf. Of dat medewerkers voor het bedrijf rekruteren ('Het is zo leuk bij ons!') of reclame maken ('We leveren zo'n goed product/goede dienst!').

Teamwerk

Een imagineer werkt niet alleen. Er is nooit één imagineer die alles bedenkt en doet. De imagineers van Disney werken samen in een team dat speciaal is samengesteld voor het vooraf vastgestelde doel. Die unieke combinatie zorgt voor de innovatie. Een voorbeeld kan dat verduidelijken. Stel je zoekt een nieuw type brood en benadert daarvoor een bakker en een slager. De kans is groot dat de slager met iets heel verrassends komt, omdat hij niet vastzit in het vastomlijnde denken van de bakker, die al zijn hele werkende leven werkt met gist en bloem. De slager komt hoogstwaarschijnlijk met ingrediënten waar de bakker niet aan zou denken. Wanneer de slager en de bakker als team functioneren, zal daar een nieuw aanbod uit voortkomen.

Bij imagineering is er daarom de meeste kans om tot unieke innovaties te komen als er wordt gewerkt met een divers samengesteld, multidisciplinair team waarin verschillende invalshoeken en expertises zijn vertegenwoordigd.

Opbouw van dit boek

Dit boek gaat over de imagineer en zijn werkmethode imagineering. In drie delen wordt zijn manier van werken uitgelegd, onderbouwd en vervolgens verdiept, zodat jij als lezer je eigen imagineeringskracht kunt ontdekken en ontwikkelen.



Figuur 5 Opbouw van het boek

Deel 1 van dit boek behandelt de theorie en het concept imagineering. Er wordt uitgelegd in welke context het zich afspeelt en wat de relevantie ervan is. Aan de orde komt waarom imagineering van steeds groter belang is voor aanbieders, juist in deze complexe maatschappij en economie. Doel van dit deel is dat 'ik' als lezer mij een goed beeld vorm van mijn functie als imagineer in de huidige economie.

Onderwerp van **deel 2** is de imagineer zelf. Er wordt gekeken welk type mens binnen de in deel 1 beschreven context relevant kan ontwerpen. Ook komt zijn werkproces aan de orde, waarbij ook de samenstelling van het team een belangrijke rol speelt. Dit deel eindigt met de ontwerpmethode van de imagineer, waarin wordt beschreven hoe een beleving moet worden georkestreerd om succesvol te zijn.

Deel 3, het laatste deel van het boek, is de inspiratie voor het eigenlijke werk. De instrumenten die de imagineer inzet in zijn ontwerpmethode worden uitgediept, en jij als lezer gaat jezelf als imagineer proberen te ontdekken aan de hand van een aantal inspirerende oefeningen.

Imagineering loopt van de eerste verbeelding tot de uiteindelijke fysieke uitvoering van het ontwerp. Behalve voorkennis over marketing, strategie, economie en communicatie, psychologie, sociologie, zal ook kennis van ontwerpen, verhalen schrijven en het ontwikkelen van producten je helpen wanneer je dit boek hanteert. De starter zal beginnen bij de productionele kant van het vak, terwijl de excellente professional het bedenken en ontwikkelen op strategisch niveau voor zijn rekening neemt; hoe dan ook krijgt iedereen met dit boek methoden aangereikt om zijn beschikbare kennis zo te combineren en toe te passen dat hij zijn imagineeringsvaardigheden op een hoger plan brengt en op een hoger niveau kan toepassen. Er wordt in dit boek gesproken over de imagineer in de hij-vorm; hiermee wordt echter zowel man als vrouw bedoeld.

Leerdoelen van dit boek

Door het lezen van dit boek ontdek je de imagineer in jezelf. Je leert technieken om imagineering op een hoog niveau te kunnen uitvoeren, en zo werk je ook aan het zelfvertrouwen en zelfinzicht dat je nodig hebt om dit vak goed te kunnen uitoefenen.

Concreet zijn de leerdoelen van dit boek als volgt:

- de context van imagineering begrijpen;
- de economische waarde van imagineering begrijpen en leren toepassen;
- de methoden van ontwerp leren begrijpen en toepassen;
- zelf een imagineer durven worden.



Opdrachten

Opdracht 1

Zoek videobeelden of plaatjes van producten die door middel van imagineering tot stand zijn gekomen. Denk bijvoorbeeld aan de nieuwste attractie van een Disneypark of een museum zoals NEMO. Beschrijf in maximaal tien regels waarom je vindt dat dit een uitkomst van imagineering is.

Opdracht 2

Zoek een typerend voorbeeld van imagineering in jouw omgeving. Beschrijf de beleving die wordt gecreëerd en benoem op welke wijze het merk onder de aandacht wordt gebracht. Welke associaties krijg je bij het merk en in hoeverre komt dat overeen met de beleving die wordt geboden?

Stel je voor ...

(Cor Noltee laat zijn tweets (@cornoltee) altijd vergezeld gaan van een 'Stel je voor ...'.)



Literatuurtips

Ideeën om je creativiteit te doen ontbranden, geschreven door de 'echte' Disney-imagineers:

- The Imagineers (2005). *The Imagineering way. Ideas to ignite your creativity*. New York: Disney Editions.

Hoe je ideeën kunt herkennen en ontwikkelen die levensvatbaar zijn en blijven 'plakken':

- C. Heath & D. Heath (2007). *De plakfactor. Waarom sommige ideeën aanslaan en andere niet*. Amsterdam: FT Prentice Hall.

Raveleijn, de stad waar raven ruiters zullen zijn ...

Imagineering bij de Efteling

Interview met Olaf Vugts – Directeur Imagineering Efteling / Lector Storytelling & Imagineering NHTV Academy for Leisure

De Efteling is bij het ontwerp en de vormgeving van het park als totaalbeleving en van de individuele attracties erop gericht om alle bezoekers een betekenisvolle beleving te bieden. Hierbij wordt de vierde wand gericht doorbroken: er vindt interactie plaats met het publiek. De beste imagineer is daarom ook een psycholoog, gericht op mensen, met mensenkennis.

Het doel van de Efteling is dat de bezoekers weer geloven in sprookjes, kunnen ontsnappen uit de dagelijkse realiteit, de moraal in de sprookjes zien en daaruit diepere betekenis halen. Om te zorgen dat sprookjes blijven bestaan, is imagineering nodig. Imagineering helpt het publiek om zo snel mogelijk over de grens van het park te gaan en de realiteit van de dagelijkse beslommeringen los te laten.

De Efteling doet dit door het publiek iets te laten zien wat men herkent, een stukje van een sprookje. Maar hierin wordt expres ruimte gelaten voor aanvulling met eigen verbeelding om een eigen verhaal te maken: het doorbreken van de vierde wand. Dat is de manier om het publiek te enthousiasmeren. Hoe het publiek reageert op alles wat wordt geboden in een attractie, is sturend voor de imagineers. Door de ervaring positief te laten zijn, ontstaat er vanzelf mond-tot-mondreclame, wat goud waard is voor het krijgen van nieuwe bezoekers en herhalingsbezoeken.

Bij de Efteling zijn er drie vormen van het aanpakken van de imagineering, deze zijn onderling als volgt gescheiden van elkaar:

- techniek;
- content, verhaallijn;
- doelgroep.

Ondanks dat ze van elkaar gescheiden zijn, is er een continue wisselwerking tussen de drie vormen. Met welke vorm een attractie begint, verschilt. Bij een attractie zoals de Python begint het met de techniek, bij een attractie zoals Joris en de Draak begint het met het sprookje als de content. En bij de attractie Raveleijn begon het met de doelgroep: uit onderzoek en analyse bleek dat het park iets voor acht- tot twaalfjarigen moest aanbieden.

De Efteling ontwikkelt in een multidisciplinair team van ontwerpers, brand developers, marketeers, makers en imagineers een multimediale strategie voor het vertellen van een verhaal aan een specifieke doelgroep. De sleutel daarin is om het fysiek maken van een idee zo lang mogelijk uit te stellen. Dan wordt