

# Regels zijn killing

Wil Nederland nog eens excelleren, dan moet creativiteit in ondernemingen veel meer ruimte krijgen. Dat is de stelling van auteurs Peter ten Hoopen en Marleen Janssen Groesbeek in hun boek 'Oh, wat zijn we creatief!'. Hun conclusie na een onderzoek is tamelijk vernietigend: het is treurig gesteld met het creativiteitsgehalte in Nederland. Ze stuitten bovendien op wat zij noemen 'de bedrijfparadox van de 21<sup>e</sup> eeuw': ondernemingen moeten om te overleven steeds innovatiever worden, maar de controle op de onderneming en haar mensen neemt alleen maar toe. En dat is juist *killing* voor de creatieve geest.

**HET DILEMMA:** Bedrijven hebben grote behoefte aan creativiteit, maar richten hun organisatie zo strak in dat daarvoor te weinig ruimte is.

✦ TEKST ASTRID VAN UNEN ✦ FOTOGRAFIE DAAN ZUIJDERWIJK

Voor creativiteit is een vrije, harmonieuze en wat ordeloze omgeving nodig waar mensen kunnen gedijen, struikelen, fouten maken en opnieuw kunnen beginnen. Waar experimenten plaatsvinden die vooral leerzaam zijn en soms leiden tot iets groots en meeslepends. Want dat is toch het doel van creativiteit: dat er een idee ontstaat dat nergens is bedacht en dat een bedrijf of zelfs een land tot een nieuwe, betere positie brengt. In Nederland lijkt dat ideaal nog ver weg, als we het onderzoek van Ten Hoopen en Janssen Groesbeek moeten geloven. Hun boek is gebaseerd op Het Grote Creativiteitsonderzoek dat zij namens Het Financieel Dagblad (FD) en adviesbureau Trompenaars Hampden-Turner in 2007 samen hielden onder FD-lezers. Zo'n 850 mensen deden er aan mee. De resultaten van dit onderzoek zijn in het boek afgewisseld met interviews van mensen die succesvol zijn dankzij hun creativiteit. "Aanleiding van dit onderzoek en boek was dat Marleen en ik aan het eind van een middag met een glas wijn zaten te filosoferen over ondernemend Nederland", vertelt Ten Hoopen. "Veel bedrijven zijn niet concurrerend bezig. Het verwaarden van producten wordt in Nederland al bijna niet meer gedaan. Wat kan Nederland doen om toch een unieke plaats in de wereldconomie te verwerven? We hebben tenslotte het voordeel qua ligging, bijvoorbeeld dankzij de Rijndelta. Maar creativiteit zou nog meer voordelen opleveren; Nederland is multicultureel en kan al die invloeden uit verschillende culturen benutten. Dat kan in zaken heel goed uitpakken. Die gedachtegang wilden we uittesten."

De respondenten konden cijfers geven aan 85 stellingen. Een score van 4,5 is vergelijkbaar met een onvoldoende op het gezamenlijke rapport van de deelnemers aan het onderzoek, terwijl

7,3 'best goed' betekent. Daaruit kwamen opvallende resultaten naar voren. In het hoofdstuk 'Controle en flexibiliteit' zijn veel vragen opgenomen die de bedrijfsorganisatie en de mens in de organisaties moeten typeren. Zoals 'Metten is weten', wat een 3,8 kreeg. Of 'Ik houd ervan één ding tegelijk te doen' (score 6,6). Alle vragen op één na scoorden een mager zesje of kregen een dikke onvoldoende. Daaruit zou je kunnen opmaken dat respondenten weten welke factoren creativiteit belemmeren. Ten Hoopen: "Ja, dat zou kunnen, maar het kunnen ook wenselijke antwoorden zijn. Daar kom je niet achter. Wel hebben we een aantal vragen op verschillende manieren gesteld en daar kwamen ongeveer gelijke cijfers uit." Het resultaat stemt Ten Hoopen treurig. "Er is in Nederland nog heel veel werk te verzetten. Ik heb een aantal jaren geleden een onderzoek gelezen waaruit blijkt dat Nederlanders zichzelf open en creatief vinden, maar dat mensen van andere Europese landen ons vooral saai vinden. En ik vrees dat deze constatering klopt. We schijnen elkaar geen plek boven het maaiveld te gunnen. Nederland is een kleine eendenvijver, waar iedereen op elkaars huid zit en elkaar te weinig ruimte geeft. Je kunt over de reden verder filosoferen, maar harde bewijzen zijn er niet. In de VS is meer ruimte voor creativiteit. Daar speelt beloning wel een enorme rol bij. Als je met iets goeds en nieuws komt, loop je in *no time* binnen. Dat gebeurt bij ons in veel mindere mate."

Anderzijds lijkt uit het onderzoek naar voren te komen dat de basis voor creativiteit wel helemaal goed zit in Nederland. In het hoofdstuk 'Inspiratie en creatieve instelling' worden in het algemeen zessen en dikke zevens uitgedeeld. De stelling 'Ik mag van mezelf nu en dan even *freewheelen*' krijgt een 7,6 en 'Niets werkt zo stimulerend als angst voor ontslag' scoort zelfs een 7,8. Ten Hoopen zet er zijn kanttekeningen bij. "Het spreekt elkaar een

"Binnen bedrijven heerst weinig schwing en dat leidt tot burgertrutterij"



Reclameman en auteur Peter ten Hoopen schreef samen met journaliste Marleen Janssen Groesbeek een boek over het lage creativiteitsgehalte in Nederland.

beetje tegen. De instelling is er, maar ook de angst om erop te worden afgerekend. Men schat zichzelf creatiever in dan men is. De werkelijke score van creativiteit komt op 6,3, terwijl de respondenten zichzelf een 7,2 geven. Dat is geen goed teken, want daardoor bestaat de neiging om hier niks aan te doen."

Maar hoe komt het dan dat het zo somber gesteld is met de

creativiteit in Nederland? Heeft het met de volksaard te maken? "Als je je daarin gaat verdiepen, komen er veel aspecten bij kijken. In Nederland heerst vooral de mentaliteit dat je je nek niet moet uitsteken. Binnen bedrijven heerst weinig schwing, elan en dat leidt tot burgertrutterij. Dat is vreselijk jammer, want als we ergens geschikt voor zijn, dan is het creativiteit. We hebben te maken met een zekere kleinheid van geest en daar moeten we

## Het Innovatieplatform “Wel positieve ontwikkelingen richting creativiteit”

“Dat onderzoek is niet specifiek onder creatieve organisaties gehouden”, merkt Bart Verhart, lid van het Innovatieplatform op. “Er is overigens wel een toenemende interesse voor creativiteit en innovatie onder bedrijven. Daar zijn ook mooie voorbeelden van, zoals de Bakkerswinkel in Amsterdam en het kinderwagenbedrijf Bugaboo. Dat zijn bedrijven die begrijpen dat ze meer moeten durven om succesvol te zijn. Aan de andere kant zien we dat bedrijven niet te veel risico willen nemen en een strakke organisatie voeren. Daarin gedijt creativiteit niet.”

Het Innovatieplatform heeft als missie om de innovatiekracht van Nederland te versterken, zodat ons land weer een koploper is in de internationale kenniseconomie. Het platform heeft volgens Verhart in het afgelopen jaar een nieuwe koers gekozen, deels om zichtbaarder te worden en deels om meer stimulerend te werken. “We stimuleren nu bijvoorbeeld het nieuwe ondernemerschap. Dat creativiteit als basis heeft en is gericht op levensstijl en duurzaamheid. De creatieve industrie is een van de sleutelgebieden die het platform heeft gekozen. Dit zijn sectoren die door de Nederlandse overheid als kansrijk zijn benoemd.”

Het Innovatieplatform, benadrukt Verhart, heeft geen eigen budget. Het is uitsluitend een adviesorgaan en daarmee beperkt in zijn acties. Maar het platform zorgt wel voor versnelling van het tot stand komen van projecten, zoals het eiland in de Noordzee in de vorm van een tulp. Daarmee wordt volgens het platform de kustverdediging eenvoudiger en op het eiland kan meer groene energie worden opgewekt. Ook Verhart vindt dat er te weinig creativiteit in Nederland is, maar ziet daar wel positieve ontwikkelingen in. Zoals de ‘Paint the world orange’-wedstrijd die door het Innovatieplatform wordt ondersteund. Deze wedstrijd is bedoeld om internationale innovaties in de markt te zetten en daarmee Nederland op de wereldkaart zichtbaar te maken. Verhart, oprichter van het succesvolle Media Republic, is zelf betrokken bij PICNIC. “Dit is een jaarlijks congres voor allerlei internationale creatieven, waar designbureau’s, architecten en bedrijven bij elkaar komen om ideeën uit te wisselen. Ook hebben we dan een ecoprijsvraag voor het beste ecovriendelijke en duurzame idee. De vraag naar dit soort evenementen neemt nog steeds toe.”

bas@mediarepublic.com

“Er is wel talent in Nederland, maar dat wordt bij lange na niet benut”

van af. We moeten leren elkaar het licht in de ogen te gunnen.” Ten Hoopen stelt dat als een bedrijf met zijn product in de *avant garde* terecht komt het een *premium price* kan vragen. En voor een klein landje als Nederland is dat enorm belangrijk. “We moeten serieus gaan werken aan productontwikkeling. Tegenwoordig kan elk land alles maken, China en India voorop. Ook qua dienstverlening is Nederland niet meer uniek. Als je met een nieuw product komt of een radicale verandering teweeg kunt brengen, bijvoorbeeld als eerste de iPhone op de markt brengt, dan kun je je als klein land goed staande houden tussen de andere economieën. De kracht van Nederland is dat we een hele open samenleving hebben. Maar we doen er niets mee.” Een van de redenen dat hij met Janssen Groesbeek dit boek schreef is dat ze mensen wakker willen schudden. “Nederland gedraagt zich als een *couchpotato*. Er is wel talent, maar dat wordt bij lange na niet benut. We hebben uitstekende baggerbedrijven die het goed doen in de internationale zeesleepvaart, en ook op het gebied van ruimtevaart doet Nederland het goed. Er is heel veel talent, maar *grosso modo* wordt veel verprutst.”

De belangrijkste stoorzender die uit het onderzoek naar voren kwam is de egokwestie: mensen zetten zichzelf liever centraal dan dat ze samen met een team tot een product komen. Als tweede stoorzender: de angst om eens iets anders te roepen, waardoor collega’s afwijzend kunnen reageren. Dat lijkt het klimaat waarbinnen werknemers in bedrijven opereren. ‘Killing’, noemt Ten Hoopen dit. “Creativiteit is in mijn hele leven al een thema. Ik heb onder meer romans en non-fictie boeken geschreven en zeventien jaar in de reclame gewerkt. Ik ben altijd creatief bezig geweest en heb met veel dingen amper wat verdiend. Als je jezelf die risico’s niet gunt, verklein je de kans op het maken van bijzondere



Ten Hoopen: “Nederland gedraagt zich als een *couchpotato*.”

dingen die wél meerwaarde creëren. Ik heb altijd alleen met klanten gewerkt die ik zag zitten. Een luxe positie? Nee. Alleen met zaken waar je passie ligt, kun je prestaties leveren. Als natie doen we te weinig met dingen waar onze passie ligt.”

**De deelnemers aan het onderzoek** hebben zelf een lijst gemaakt van bedrijven die naar hun smaak erg creatief zijn. In de top vijf staan Apple, Google, ‘mijn eigen bedrijf’, Philips en 3M. “Het zijn bedrijven die een sfeer creëren waarin mensen het aandurven om iets bijzonders te doen. Een angstige atmosfeer is slecht voor de creativiteit. Fouten moeten wel gemaakt kunnen worden. Daar leer je van, meestal heel snel. Experimenten leiden soms tot een negatieve uitkomst. Dat moet je accepteren.” Ten Hoopen noemt als opvallend bedrijf W.L. Gore, dat bijzondere kabels en speciale afsluitende materialen maakt. “Werknemers krijgen daar enorm veel vrijheid. Niet de boekhouder, maar wel degenen van de researchafdeling. Het enige wat ze moeten doen is de website bijhouden waarop ze hun project documenteren. Die is voor het hele bedrijf toegankelijk en iedereen kan erop reageren. De directie van dit bedrijf gaat ervan uit: die hooggetalenteerde mensen weten wat ze doen. En met succes.”

De algemeen heersende angst voor creativiteit, stelt Ten Hoopen, wordt voor een groot deel bepaald door het streven naar kwantiteit. “Het motto is: let op de kwartaalcijfers. Niet: laten we excelleren. Die houding is dodelijk. Als we het willen redden in de globale samenleving, dan moeten we het niet hebben van kwantiteit, want dat kunnen de Chinezen veel beter. We kunnen beter focussen op internationale beurzen en nieuwe media-evenementen. Daar is Big Brother een succesvol voorbeeld van.” ■

peterth@thtconsulting.com

Oh, wat zijn we creatief! Business Contact, ISBN 978 90 470 0117 1

## De vakbondsbestuurder “ICT-sector geeft wisselend beeld”

Nederland focust zich meer op de boekhouding dan op ondernemen. Dat is ook de waarneming van Gerard van Hees, bestuurder van FNV Bondgenoten in de ICT-sector. “Affaires zoals die rond Enron in de VS hebben bedrijven extra voorzichtig gemaakt”, licht Van Hees toe. “Laatst was ik bij een vrij groot transnationaal bedrijf. Iedereen moest daar ineens een verklaring ondertekenen waarin eigenlijk niets stond. Het ging over *compliance*, want er was net een schandaal binnen het bedrijf geweest. Tekenen van die verklaring kwam neer op de belofte dat werknemers zich aan de wet zouden houden. Die voegde dus niks toe. Maar toch moeten 300 duizend man wereldwijd gaan tekenen. Een enorme bureaucratie.”

Vooral in transnationale organisaties valt de centralistische aanpak op, zegt Van Hees. “Zaken die besloten zijn in de top moeten in elk land uitgevoerd worden. Het gevolg is vooral veel gedoe met de ondernemingsraad. Deze bedrijven richten zich alleen op de kwartaalcijfers. Ze stellen targets en zijn die binnen drie maanden niet gehaald, dan moeten er meteen duizend man uit. Dat heeft niks met ondernemen te maken. Je kan beter met twee keer zoveel kosten drie keer zoveel winst halen in plaats van constant risico’s vermijden.” Creativiteit is er in Nederland wel degelijk te vinden, stelt Van Hees. “De vraag is alleen of alle werknemers voldoende ruimte krijgen.” In de hele ICT-sector heerst misschien bij 30 procent een vrije geest. In alle andere bedrijven is de organisatie strak, merkt Van Hees. “Er zijn wel positieve voorbeelden, vooral onder bedrijven die software ontwikkelen. Ook in de consultancy-tak is nog veel mogelijk. Capgemini is zo’n bedrijf dat het goed doet. Ze sturen meer op output dan op aanwezigheid. Dat past ook in de discussie over telewerken. Managers denken dat als hun werknemers in hun buurt zitten, ze beter presteren. Dan rekenen we gemakshalve het intern verzuim maar niet mee. Je kunt de hele dag op kantoor zitten, telefoontjes beantwoorden en ondertussen de krant lezen. Het is beter werknemers af te rekenen op wat ze doen. Wanneer ze dat doen, is niet belangrijk.”

g.vanhees@bg.fnv.nl