

De waarde van vrije vogels

Van gedragscodes tot het instellen van een casual friday, er komen steeds meer regels bij bedrijven. Gevolg: het wordt steeds braver en saaier op de werkvloer en dat gaat weer ten koste van creativiteit en innovatief vermogen. Toch zijn er werknemers die durven afwijken van de norm. 'Ik wil me best aanpassen, maar alleen waar het mij past' » Dominique Haijtema

Hoeveel excentrieke of enigszins opvallende collega's heeft u in uw zakelijke omgeving? Een medewerker of leidinggevende die afwijkt van de heersende conventies als het gaat om gedrag, kledingkeuze of communicatie? Een topconsultant die plat Amsterdams praat, een accountant die lang haar heeft en een zilverkleurig pak draagt of een pensioenadviseur die eruitziet als een free fighter?

In elke organisatie heersen duidelijke geschreven en ongeschreven regels waaraan iedereen zich lijkt te houden. Diversiteit is vaak ver te zoeken. Steeds meer bedrijven leggen gepast en ongepast gedrag van werknemers vast in een gedragscode. Bovendien heerst in veel ondernemingen een homogene cultuur waarbij medewerkers klonen van elkaar lijken te zijn in uiterlijk, afkomst en interesses. Medewerkers dragen een pak, lunchen in dezelfde kantine en borrelen op vrijdagmiddag.

Maar dit aanpassingsvermogen heeft een duidelijke prijs, zo blijkt bijvoorbeeld duidelijk in het onlangs verschenen boek *Oh, wat zijn we creatief* van FD-journalist Marleen Janssen Groesbeek en organisatieadviseur Peter ten Hoopen. Volgens de auteurs is het zelfs de grootste paradox van de 21ste eeuw: bedrijven verlangen vurig naar creativiteit, maar tegelijk doen zij door strakke regelgeving alles om het creatief vermogen van hun medewerkers te beperken. Janssen Groesbeek en Ten Hoopen definiëren creativiteit als: anders denken, vernieuwend en origineel zijn. Kortom: het vinden van oorspronkelijke oplossingen voor problemen.

Tot de grootste obstakels voor creativiteit behoren — behalve de bedrijven — de medewerkers zelf: wij durven onze nek niet uit te steken of af te wijken van de norm. Dat verbaast strafrechtadvocate Inez Weski allerm minst. Weski is met haar donkere make-up en kleding een opvallende verschijning in de advocatuur. 'We zijn bang om anders te zijn omdat je dan afgewezen of uitgesloten kunt worden. Maar bang zijn voor verandering betekent stilstand en daarmee achteruitgang.' Volgens Weski is het juist goed om niet steeds met de stroom mee te zwemmen. 'Als je zelfstandig nadenkt, kun je en durf je mogelijke veranderingen te zien.'

'Zo doen we dingen hier'

Bedrijven willen graag creatieve medewerkers en besteden daarom miljoenen euro's aan creativiteitstrainingen. Die trainingen alleen hebben echter weinig nut. Ombudsman Aad de Vries van Fortis Verzekeringen is er duidelijk over: een creativiteitstraining is een cosmetische ingreep en helpt alleen als de

organisatiecultuur ingrijpend wordt aangepast. 'Creativiteit is geen vaardigheid, maar een mindset. Het betekent openheid en verwondering in plaats van "zo doen we dingen nou eenmaal hier".'

De Vries hoort vaak dat medewerkers zeggen dat iets op een bepaalde manier hoort of moet. Maar waarom, vraagt hij dan. Waar staat dat geschreven? 'Ik stel dingen graag ter discussie. Natuurlijk zijn er regels, maar dat zijn geen wetten. We zijn niet nieuwsgierig en veronderstellen van alles zonder het te toetsen. Je kunt beter vragen stellen dan aannames doen.'

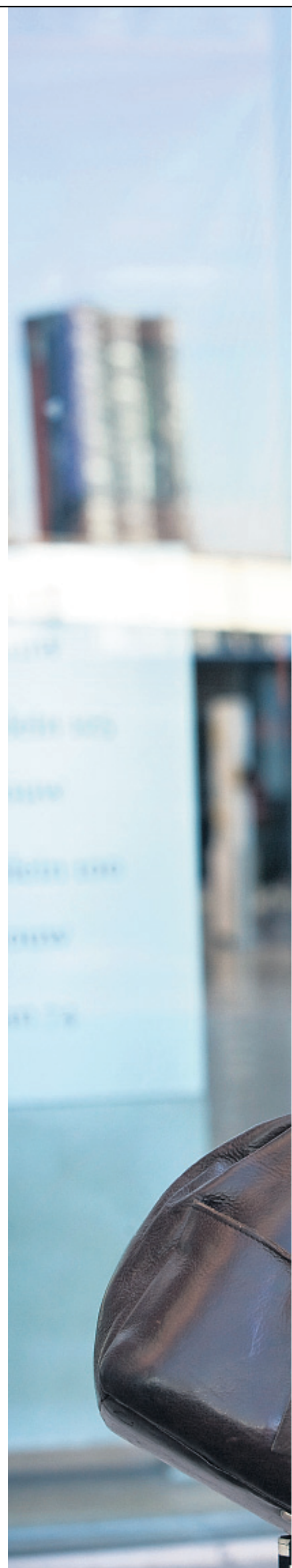
Daar zijn de drie partners van trainings- en coachingsbureau Floreo in Laren het mee eens. Zij trainen bedrijven in het ontwikkelen van een innovatieve cultuur. Dat betekent fouten kunnen maken en vrijuit mogen praten. De drie heren van

'WIE AFWIJKT VAN DE NORM, KOMT VAKER MET ORIGINELE OPLOSSINGEN, JE MOET SIMPELWEG JE GEEST OPEN DURVEN ZETTEN'

Floreo dragen altijd een pak en das. Geen grijs pak wel te verstaan, maar donkerblauw. Daar is over nagedacht. 'Grijs wordt snel met saai geassocieerd, blauw betekent zakelijkheid en professionaliteit', lichten ze toe. Zij passen zich door deze kledingkeuze nadrukkelijk níet aan alles en iedereen aan. 'Wij streven een zakelijk imago na. Ik draag dus ook een pak als ik bij een reclamebureau kom waar niemand een pak draagt. Dan ga ik niet ineens een leren broek aandoen', vertelt partner Harry Thijssen. 'Ik ben geen speelbal van heersende conventies, maar bepaal zelf hoe ik wil overkomen.'

Volgens collega-partner Ad Bominaar denken bedrijven zelf vaak dat zij uniek en bijzonder zijn. 'De realiteit is dat de meeste bedrijven aanzienlijk meer overeenkomsten hebben dan verschillen. Het management blijkt overal met dezelfde soort problemen te worstelen, zoals een gebrek aan innovatief vermogen.'

Tegelijkertijd moet het belang van creativiteit volgens Floreo-partner Peter Wijnands zeker niet overdreven worden. Creativiteit is niet bij alle beroepen even relevant en regels en kaders zijn zelfs nuttig om werk goed te kunnen organiseren. 'Bij een accountant moeten de cijfers gewoon tot achter de komma kloppen. Daar is weinig creativiteit voor nodig. En niemand wil een supercreatieve piloot die een keer besluit om op de kop te vliegen of vandaag eens in de breedte te landen.' ■



De waarde van vrije vogels

Van gedragscodes tot het instellen van een casual friday, er komen steeds meer regels bij bedrijven. Gevolg: het wordt steeds braver en saaier op de werkvloer en dat gaat weer ten koste van creativiteit en innovatief vermogen. Toch zijn er werknemers die durven afwijken van de norm. 'Ik wil me best aanpassen, maar alleen waar het mij past' » Dominique Haijtema

Hoeveel excentrieke of enigszins opvallende collega's heeft u in uw zakelijke omgeving? Een medewerker of leidinggevende die afwijkt van de heersende conventies als het gaat om gedrag, kledingkeuze of communicatie? Een topconsultant die plat Amsterdams praat, een accountant die lang haar heeft en een zilverkleurig pak draagt of een pensioenadviseur die eruitziet als een free fighter?

In elke organisatie heersen duidelijke geschreven en ongeschreven regels waaraan iedereen zich lijkt te houden. Diversiteit is vaak ver te zoeken. Steeds meer bedrijven leggen gepast en ongepast gedrag van werknemers vast in een gedragscode. Bovendien heerst in veel ondernemingen een homogene cultuur waarbij medewerkers klonen van elkaar lijken te zijn in uiterlijk, afkomst en interesses. Medewerkers dragen een pak, lunchen in dezelfde kantine en borrelen op vrijdagmiddag.

Maar dit aanpassingsvermogen heeft een duidelijke prijs, zo blijkt bijvoorbeeld duidelijk in het onlangs verschenen boek *Oh, wat zijn we creatief* van FD-journalist Marleen Janssen Groesbeek en organisatieadviseur Peter ten Hoopen. Volgens de auteurs is het zelfs de grootste paradox van de 21ste eeuw: bedrijven verlangen vurig naar creativiteit, maar tegelijk doen zij door strakke regelgeving alles om het creatief vermogen van hun medewerkers te beperken. Janssen Groesbeek en Ten Hoopen definiëren creativiteit als: anders denken, vernieuwend en origineel zijn. Kortom: het vinden van oorspronkelijke oplossingen voor problemen.

Tot de grootste obstakels voor creativiteit behoren — behalve de bedrijven — de medewerkers zelf: wij durven onze nek niet uit te steken of af te wijken van de norm. Dat verbaast strafrechtadvocate Inez Weski allerm minst. Weski is met haar donkere make-up en kleding een opvallende verschijning in de advocatuur. 'We zijn bang om anders te zijn omdat je dan afgewezen of uitgesloten kunt worden. Maar bang zijn voor verandering betekent stilstand en daarmee achteruitgang.' Volgens Weski is het juist goed om niet steeds met de stroom mee te zwemmen. 'Als je zelfstandig nadenkt, kun je en durf je mogelijke veranderingen te zien.'

'Zo doen we dingen hier'

Bedrijven willen graag creatieve medewerkers en besteden daarom miljoenen euro's aan creativiteitstrainingen. Die trainingen alleen hebben echter weinig nut. Ombudsman Aad de Vries van Fortis Verzekeringen is er duidelijk over: een creativiteitstraining is een cosmetische ingreep en helpt alleen als de

organisatiecultuur ingrijpend wordt aangepast. 'Creativiteit is geen vaardigheid, maar een mindset. Het betekent openheid en verwondering in plaats van "zo doen we dingen nou eenmaal hier".'

De Vries hoort vaak dat medewerkers zeggen dat iets op een bepaalde manier hoort of moet. Maar waarom, vraagt hij dan. Waar staat dat geschreven? 'Ik stel dingen graag ter discussie. Natuurlijk zijn er regels, maar dat zijn geen wetten. We zijn niet nieuwsgierig en veronderstellen van alles zonder het te toetsen. Je kunt beter vragen stellen dan aannames doen.'

Daar zijn de drie partners van trainings- en coachingsbureau Floreo in Laren het mee eens. Zij trainen bedrijven in het ontwikkelen van een innovatieve cultuur. Dat betekent fouten kunnen maken en vrijuit mogen praten. De drie heren van

'WIE AFWIJKT VAN DE NORM, KOMT VAKER MET ORIGINELE OPLOSSINGEN, JE MOET SIMPELWEG JE GEEST OPEN DURVEN ZETTEN'

Floreo dragen altijd een pak en das. Geen grijs pak wel te verstaan, maar donkerblauw. Daar is over nagedacht. 'Grijs wordt snel met saai geassocieerd, blauw betekent zakelijkheid en professionaliteit', lichten ze toe. Zij passen zich door deze kledingkeuze nadrukkelijk níet aan alles en iedereen aan. 'Wij streven een zakelijk imago na. Ik draag dus ook een pak als ik bij een reclamebureau kom waar niemand een pak draagt. Dan ga ik niet ineens een leren broek aandoen', vertelt partner Harry Thijssen. 'Ik ben geen speelbal van heersende conventies, maar bepaal zelf hoe ik wil overkomen.'

Volgens collega-partner Ad Bominaar denken bedrijven zelf vaak dat zij uniek en bijzonder zijn. 'De realiteit is dat de meeste bedrijven aanzienlijk meer overeenkomsten hebben dan verschillen. Het management blijkt overal met dezelfde soort problemen te worstelen, zoals een gebrek aan innovatief vermogen.'

Tegelijkertijd moet het belang van creativiteit volgens Floreo-partner Peter Wijnands zeker niet overdreven worden. Creativiteit is niet bij alle beroepen even relevant en regels en kaders zijn zelfs nuttig om werk goed te kunnen organiseren. 'Bij een accountant moeten de cijfers gewoon tot achter de komma kloppen. Daar is weinig creativiteit voor nodig. En niemand wil een supercreatieve piloot die een keer besluit om op de kop te vliegen of vandaag eens in de breedte te landen.' ■



**Inez Weski (53),
Strafrechtadvocate**

Stevige donkere oogmake-up, opvallende gouden ringen met een adelaar of doodshoofd en meestal in het zwart gekleed. Inez Weski mag er dan niet uitzien als een doorsnee advocaat, zij vindt zelf niet dat zij er excentriek uitziet. 'Okay, ik maak mijn ogen op en draag vaak zwart, maar er is toch niets krankzinnigs aan mij?'

Ze ziet er al dertig jaar hetzelfde uit en iedereen die haar lang kent, zegt dat ze niet is veranderd. Als zij al opmerkingen over haar uiterlijk krijgt, dan zijn die louter positief. Dat op internet negatief commentaar te vinden is, boeit haar niet. 'We zijn in Nederland impliciet intolerant. We denken vooral dat we ruimdenkend en liberaal zijn.' Naargeestig vindt Weski de toegenomen regelgeving voor van alles en nog wat, verstikkende bemoeizucht. 'Vanochtend hoorde ik een discussie of mensen verplicht moeten worden om elkaar een hand te geven. Pardon? Dat bepaal ik nog altijd zelf.'

Mensen zijn groepsdieren en steeds op zoek naar het wij-gevoel, het ergens thuis horen en je verbonden voelen met elkaar. Bedrijven en andere gemeenschappen spelen daar handig op in. Zo wordt samenwerking om een specifiek doel te bereiken strak georganiseerd. Individualiteit wordt beduidend minder gewaardeerd. 'Binnen bedrijven wordt vaak alles met zijn allen ondernomen, zoals lunchen in een kantine, borrelen op vrijdag en eens per jaar een bedrijfsuitje.' Niet opvallen is veilig, maar altijd meegaan met alles en iedereen is dodelijk voor de creativiteit. Sterker nog, het is zelfs schadelijk. 'Willst Du nicht mein Bruder sein,

**'ALS IK ME ZOU
AANPASSEN RAAK IK MIJN
EIGENWAARDE KWIJT'**

dann schlag ich Dir den Schädel ein' citeert zij dichter Heinrich Heine. 'Er zal altijd een zwijgende meerderheid zijn. We zijn bang om anders te zijn omdat je dan afgewezen of uitgesloten kunt worden. Maar bang zijn voor verandering betekent stilstand en daarmee achteruitgang. Hele beschavingen zijn aan deze vorm van luiheid en lafheid ten onder gegaan. Je moet zelfstandig en abstract kunnen denken', vindt de advocate. 'Mensen zien meestal niets. Zij kunnen hun omgeving niet eens goed waarnemen of beschrijven wat ergens is gebeurd. Het is goed om niet steeds met de stroom mee te zwemmen, maar mogelijke veranderingen kunnen en durven zien. Als je stopt met zelfstandig nadenken, ga je dood. Dan is er niets meer om voor te leven.' Eenlingen vindt Weski hard nodig. Dat zijn de avonturiers, de ontdekkingsreizigers die verder durven kijken dan iedereen.

Nee, zij is geen groepsdier. Nooit geweest ook. Meer een kluizenaar die wel met mensen omgaat, maar de afstand prefereert. Een toeschouwer. Dat is ook een belangrijke vaardigheid om haar werk als strafrechtadvocate te kunnen doen. Met veel van haar zaken zwemt zij nadrukkelijk tegen de stroom in. En dat heeft een prijs: van tegenwerking tot bedreigingen. Maar aanpassen of de makkelijke weg kiezen is geen optie. 'Het maakt het leven niet makkelijker, maar ik kan niet anders. Dit is wie ik ben en waar ik in geloof. Als ik me zou aanpassen, raak ik mijn eigenwaarde kwijt.'

FOTO'S: INGE VAN MILL



Inez Weski (53)
Strafrechtadvocate

'ALS IK ME ZOU
AANPASSEN RAAK IK MIJN
EIGENWAARDE KWIJT'



Aad de Vries (53),

ombudsman bij Fortis Verzekeringen Nederland

Hij moet er wel om lachen. Als je vraagt wie excentriek of opvallend is in het Nederlandse bedrijfsleven, wordt vaak zijn naam genoemd. Vooruit, Aad de Vries draagt een designbril en hippe kleren, maar verder is er niets afwijkends aan de goedlachse ombudsman. 'Waarschijnlijk wordt mijn naam genoemd omdat ik een vriendenker ben en me niet veel aantrek van hoe het hoort. Op mijn 35ste werd ik door een acuut hartfalen geconfronteerd met mijn eigen sterfelijkheid. Dan realiseer je je wel hoe kort het leven is.'

Nederland is nog steeds calvinistisch. We moeten werken en sparen voor later. 'Ik ben een levenskunstenaar en wil het leven vieren. Als het een mooie zomeravond is, ga ik niet om 11 uur naar bed, maar op het terras wijntjes drinken.'

Door zijn instelling en vrije rol is hij al jaren een geliefd vertrouwenspersoon binnen Fortis Verzekeringen. Medewerkers kunnen hun verhaal bij hem kwijt. 'Het is veilig want ik kijk nergens van op. Ik ben geïnteresseerd in mensen, waarom zij zijn zoals ze zijn. En ik stel dingen graag ter discussie. We gaan kapot aan aannames en veronderstellingen. Het is beter te kijken vanuit verwondering in plaats van vastomlijnde kaders. Je niet aanpassen aan de context, maar zorgen dat de context zich aanpast aan jou. Ik wil me best aanpassen, maar alleen daar waar het mij past.'

Zowel managers als medewerkers nemen De Vries in vertrouwen bij vastgelopen zaken of frustraties. Het dossier kijkt hij niet in. 'Bij mij zitten mensen aan tafel, geen functieprofielen. Spreek je de mens aan, dan heb je sneller contact. Bij een

conflict is de verbinding tussen mensen verbroken. Door je minder te identificeren met een functie of te proberen aan alle verwachtingen te voldoen ontstaat ruimte.' Zijn opstelling blijkt goed voor het creatieve vermogen van de organisatie. 'Ik geef regels en procedures geen voorrang, maar

'EEN BEDRIJF MOET MEDEWERKERS MET LEF KOESTEREN'

ga gewoon op zoek naar de beste oplossing. Situaties en personen bekijken vanuit verschillende perspectieven draagt bij aan creativiteit.'

Hij verbaast zich erover hoe weinig mondig medewerkers zijn en hoe belangrijk zij hun baas of omgeving maken. 'We leggen verantwoordelijkheid graag bij anderen neer, terwijl we overal zelf bij zijn. Erkenning is belangrijk, maar niet het voornaamste. Als iemand een oordeel over jou heeft, zegt dat meer over die persoon dan over jou.' Het is niet voor niets dat vaak externe adviseurs moeten worden ingehuurd om duidelijk te maken wat niet goed gaat in een organisatie. 'Er zijn niet veel medewerkers die lef hebben en zich durven uitspreken. Die mensen die dat wel durven, moet een bedrijf koesteren.'

'Ik zag laatst een jongen die wilde tekenen en fietsen tegelijk. Dat kon helemaal niet. Maar hij maakte een of andere ingenieuze constructie om fietsend te kunnen tekenen. Kijk, dat is creativiteit: je niets aantrekken van of iets wel of niet kan.'

Dennis van Ek (37),

beleggingsadviseur Mercer

Hij is niet beledigd door de opmerking dat hij er eerder uitziet als een free fighter of uitsmijter dan als een doorsnee actuaaris. Dennis van Ek werkte inderdaad als portier en is tevens een fanatieke krachtssporter. Tegenwoordig geeft hij beleggingsadvies aan pensioenfondsen. Zijn karakteristieke kapsel — een kaal geschoren hoofd met in het midden een pluk lang haar dat strak naar achteren is gekamd — is onlangs geruïneerd door een kapper zodat hij nu even kaal door het leven gaat. Het zal een paar jaar duren voordat het haar weer in model kan worden gekamd.

Toen hij onlangs op televisie was om het financiële nieuws toe te lichten, waren de reacties op internet niet mis. Op een forum was een foto van hem te zien met beledigend commentaar. Het doet hem weinig. 'Lekker makkelijk: schelden vanachter je scherm. Ik ben 100% mezelf en doe geen moeite om in een bepaald plaatje te passen. De onverdraagzaamheid en intolerantie vind ik jammer.'

Klanten vragen hem soms naar de reden voor zijn kapsel, maar die is er niet. Van Ek vindt het een sportief kapsel dat hem leuk

'MENSEN KIJKEN DOOR JE UITERLIJK HEEN ALS JE EEN GOED VERHAAL HEBT'

staat. Hij denkt dat collega's zijn uiterlijk tolereren omdat Mercer een internationaal bureau is met verschillende culturen en achtergronden. Maar een excentriekeling wordt alleen getolereerd als die zijn werk goed doet. 'Ik spreek voor Mercer honderden klanten in Londen en Parijs. Mensen kijken alleen door je uiterlijk heen als je

een goed verhaal hebt.' Voor zover hij weet, heeft zijn uiterlijk Van Ek maar één keer een opdracht gekost. 'Na een presentatie zei de klant dat ik geen geloofwaardige gesprekspartner voor het bestuur zou zijn.'

Hij voelt zich thuis in de financiële wereld, maar net zo goed op een fitnessclub waar hij de enige blanke is. Van Ek houdt er niet van om op te gaan in subculturen waarbinnen mensen hetzelfde gekleed gaan of praten.

Een voormalig leidinggevende zei ooit dat Van Ek geluk had gehad dat hij had kunnen studeren want een leven als bouwvakker zou treurig zijn. Dat viel niet goed bij Van Ek. Zijn vader is bouwvakker, zijn moeder serverster. Niets mis mee, want zo bijzonder is studeren nu ook weer niet, meent Van Ek. Hij deed zelf drie studies (toegepaste wiskunde, actuaaris, beleggingsanalist). Hij leerde er overigens maar weinig over beleggen. Beleggingsadviseurs zouden meer hebben aan gedragsleer of massapsychologie, omdat beleggen emotie is en geen wiskunde.

Van Ek vindt het Nederlandse bedrijfsleven niet bijzonder creatief of spannend. 'Nagenoeg iedereen houdt zich aan de regels. Niemand komt in een korte broek op kantoor, ook al is het 35 graden.' De braafheid vindt hij jammer. 'Voor mij kan het niet gek genoeg zijn. Mijn principe is dat iedereen mag doen wat hij wil zolang hij niemand anders schade berokkent.'

Durven afwijken is goed voor creativiteit, is zijn overtuiging. 'Wie afwijkt van de norm, komt vaker met originele oplossingen. Op mijn werk ben ik de Willie Wortel. Voor creatieve oplossingen is het nodig om je geest open te zetten en je zo min mogelijk te beperken tot vaste denkbeelden en kaders.'

