

Het kan ook anders

**HOE
NON-CONFORMISTEN
DE WERELD
VERANDEREN**

Adam Grant



1

Creatieve destructie

De risico's van tegendraads handelen

‘De redelijke mens past zich aan de wereld aan;
de onredelijke mens volhardt in zijn pogingen om
de wereld zich aan hém te laten aanpassen. Daarom hangt
alle vooruitgang van onredelijke mensen af.’

George Bernard Shaw¹

Op een koude herfstavond in 2008 besloten vier studenten dat ze voor een ommekeer in de brillenbranche wilden zorgen. Ze waren in hun leven om diverse redenen al heel wat brillen kwijtgeraakt, wat klauwen met geld had gekost. Dat er zo'n fors prijskaartje aan een nieuwe bril hing, was tot een grote bron van ergernis uitgegroeid. Een van hen droeg zelfs al vijf jaar hetzelfde kapotte exemplaar, waarvan hij het montuur met een paperclip had vastgemaakt. Ook al waren zijn ogen in die periode achteruitgegaan, hij weigerde een dure nieuwe bril aan te schaffen.

Luxottica, de zogenoemde ‘800-pound gorilla’, oftewel de absolute marktleider in de branche, had meer dan tachtig procent van de brillenmarkt in handen. Als de vier studenten brillen betaalbaarder wilden maken, moesten ze een reus van een bedrijf zien neer te halen. Zappos had kort daarvoor voor een ommekeer in de schoenenbranche gezorgd door een webshop voor schoenen op te zetten, en ze vroegen zich af of ze datzelfde niet ook met brillen konden doen.

Elke keer dat ze hun idee en passant aan vrienden vertelden, werden ze uitgelachen en kregen ze een hele lading bezwaren en kritiek over zich heen. ‘Ha! Alsof mensen ooit een bril via internet zouden kopen,’ zeiden anderen steevast. ‘Je wilt toch eerst weten of die staat?’ Ja, oké, het was Zappos met schoenen ook gelukt, maar er was een reden waarom datzelfde nog niet met brillen was gebeurd. ‘Als het een goed idee was,’ kregen ze

keer op keer te horen, ‘dan had iemand anders dat écht al wel geprobeerd.’

Ze hadden geen van allen ervaring met internetverkoop of technologie, laat staan met detailhandel of mode. Ondanks het feit dat iedereen ze vertelde dat het een belachelijk idee was, sloegen ze alle vier lucratieve baanaanbiedingen af en besloten een eigen bedrijf te starten. Het plan was om brillen die in de winkel vijfhonderd dollar kostten, via internet aan te bieden voor slechts vijfnegentig, waarbij ze voor elk verkocht paar bovendien een bril aan iemand in de derde wereld zouden doneren.

Omdat klanten de producten anders niet konden bekijken en aanschaffen, was een goed functionerende website van cruciaal belang. Het bleek nog een hele toer om dat voor elkaar te krijgen, maar op de avond voordat ze in februari 2010 ‘live’ zouden gaan, slaagden ze er om vier uur ‘s nachts dan toch in. Ze noemden hun bedrijf Warby Parker, een verwijzing naar twee personages uit een roman van Jack Kerouac, die hen had geïnspireerd om in weerwil van alle maatschappelijke druk dit avontuur aan te gaan. Ze bewonderden zijn rebelse aard en wilden hun bedrijfscultuur daarvan doordringen.² En dat werkte.

De vier studenten hadden verwacht twee brillen per dag te verkopen. Toen *GQ* ze omschreef als ‘de Netflix van de brillenbranche’ verkochten ze in minder dan één maand het totale aantal brillen dat ze in een heel jaar hadden verwacht af te zetten. Ze waren zelfs zo snel uitverkocht dat ze twintigduizend klanten op een wachtlijst moesten zetten. Het duurde negen maanden voor ze weer voldoende inventaris hadden om aan de vraag te voldoen.

Laten we even vooruitspoelen naar 2015, toen *Fast Company* een lijst publiceerde van de meest innovatieve bedrijven ter wereld. Warby Parker stond niet alleen óp de lijst, maar zelfs op nummer 1. De drie eerdere winnaars waren creatieve giganten geweest: Google, Nike en Apple; bedrijven met elk meer dan vijftigduizend werknemers. Maar daar was nu dan op eens de houtje-touwtje-start-up Warby Parker, een nieuwkomer op de markt, met nog niet eens vijfhonderd personeelsleden. De vier vrienden waren er in vijf jaar tijd in geslaagd een van de meest hippe merken ter wereld op te zetten en hadden ruim een miljoen brillen aan arme mensen gedoneerd. Het bedrijf had een jaaromzet van zo’n honderd miljoen dollar en zou meer dan een miljard waard zijn.

In 2009 was een van de oprichters bij me langsgekomen met de vraag of ik in Warby Parker wilde investeren. Ik had ‘nee, dank je’ geantwoord.

Dat was de slechtste financiële beslissing die ik ooit heb genomen, en ik wilde zien te achterhalen waarom ik zo de mist in was gegaan.

origineel ≈ oorspronkelijk

1. *oorspronkelijk stuk, het begin uitmakend van*
2. *uit iemand of zichzelf voorkomend; niet van anderen verkregen of overgenomen*
3. *geen ander navolgende; zonder navolging*³

Psychologen ontdekten jaren geleden al dat er twee manieren zijn om een topprestatie neer te zetten: door je aan te passen of door origineel te zijn.⁴ Je aanpassen houdt in dat je de massa volgt over reeds gebaande paden en je aan de status quo houdt. Originaliteit houdt in dat je het minst bewandelde pad neemt, waarbij je je sterk maakt voor vernieuwende ideeën die tegen de stroom in gaan, waardoor zaken er uiteindelijk beter op worden.

Natuurlijk zijn gedachten nooit helemaal volledig origineel of oorspronkelijk, omdat alle ideeën in zekere zin beïnvloed worden door wat we in onze omgeving en de wereld als geheel meemaken en tegenkomen. Doelbewust of niet, je leent voortdurend gedachten van anderen, en iedereen kan dan ook ten prooi vallen aan ‘*kleptomnesia*’: denken dat de ideeën van een ander die van jou zijn.⁵ Voor mij komt originaliteit neer op het bedenken van een idee en daar vervolgens iets mee doen wat binnen een specifiek domein relatief ongebruikelijk is en wat in potentie ook een daadwerkelijke verbetering inhoudt.

De eerste stap bij originaliteit is creativiteit: het genereren van een concept dat zowel vernieuwend als nuttig is. Maar dat is niet voldoende. Vernieuwers, of ‘originelen’, zoals ik ze hier vooral noem, nemen het initiatief om hun visie werkelijkheid te maken. De oprichters van Warby Parker beschikten over de originaliteit om op een onconventionele manier brillen via internet aan de man te brengen, maar werden heuse originelen omdat ze actie ondernamen om dat op een toegankelijke en betaalbare manier mogelijk te maken.

Dit boek gaat over hoe we allemaal origineler kunnen worden in ons doen en laten. En opmerkelijk genoeg bevat de internetbrowser die je gebruikt daar een aanwijzing voor.

Wat schort er aan de geijkte standaardwaarden?

Michael Housman leidde niet al te lang geleden een onderzoeksproject om erachter te komen waarom sommige klantenservicemedewerkers ergens langer bleven werken dan andere. De econoom verzamelde gegevens van meer dan dertigduizend medewerkers bij banken, luchtvaartmaatschappijen en mobiele providers. Hij vermoedde dat hij in hun personeelsdossiers waardevolle aanwijzingen zou vinden over hun betrokkenheid en ging ervan uit dat mensen die in het verleden sowieso al vaak van baan waren gewisseld, dat nu ook zouden doen. Dat bleek echter niet het geval: medewerkers die in de afgelopen vijf jaar vijf verschillende banen hadden gehad, zeiden hun klantenservicebaan niet vaker op dan mensen die al vijf jaar bij hetzelfde bedrijf werkten.

In zijn zoektocht naar een mogelijke verklaring viel het hem op een zeker moment op dat zijn team toevallig ook beschikte over de gegevens van de internetbrowsers die medewerkers destijds hadden gebruikt om het sollicitatieformulier in te vullen. In een opwelling besloot hij te kijken of die browservoorkeur misschien van invloed was op de kans dat iemand opstapte. Hij had niet verwacht op een correlatie te stuiten en ging ervan uit dat browservoorkeur puur een kwestie van smaak is. Maar toen hij de resultaten bekeek, geloofde hij zijn ogen niet: mensen die Firefox of Chrome gebruikten, bleken namelijk gemiddeld 15 procent langer bij een baas te blijven dan mensen die via Internet Explorer of Safari hadden gesolliciteerd.

Housman nam aan dat het op toeval moest berusten en besloot dezelfde analyse uit te voeren voor werkverzuim. Hij stuitte op hetzelfde patroon: bij mensen die Firefox en Chrome gebruikten, lag het werkverzuim gemiddeld 19 procent lager.

Vervolgens keek hij naar werkprestaties. Zijn onderzoeksteam beschikte over bijna drie miljoen datapunten met betrekking tot verkoopcijfers, klanttevredenheid en gemiddelde gespreksduur. De gebruikers van Firefox en Chrome bleken aanzienlijk hogere verkoopcijfers te halen en hun telefoongesprekken duurden minder lang. Bovendien waren hun klanten tevredener: de gebruikers van Firefox en Chrome hadden na hun eerste 90 werkdagen een klanttevredenheidsscore waar de Internet Explorer- en Safari-gebruikers 120 werkdagen voor nodig hadden.

Uiteindelijk ligt het natuurlijk niet aan die browser dat mensen ergens

langer blijven werken, zich minder vaak ziek melden en beter presteren. Nee, het is eerder zo dat je browservoorkeur iets zegt over je instelling. Maar waarom scoren mensen die Firefox en Chrome gebruiken op zowel betrokkenheid als werkprestaties dan zoveel beter?

Het voor de hand liggende antwoord zou zijn dat ze meer verstand hebben van computers. Ik vroeg Housman of hij dat kon nagaan. De medewerkers hadden tijdens de sollicitatieprocedure allemaal een computervaardigheidstest moeten afleggen, waarin onder meer gekeken werd hoeveel sneltoetsen iemand kende en gevraagd werd naar hardware- en softwarekennis. Hun typesnelheid was eveneens getest. De gebruikers van Firefox en Chrome bleken niet over significant meer computerkennis te beschikken en konden evenmin sneller of foutlozer typen. Het browser-effect bleef van kracht, maar de reden voor hun betere score had dus niets met technische kennis en/of computervaardigheden te maken.

Het verschil bleek hem te zitten in hóé ze aan hun browser kwamen. Heb je een Windows-computer, dan staat Internet Explorer daar automatisch al op.⁶ Koop je een Apple, dan staat Safari daar standaard op geïnstalleerd. Bijna twee derde van de klantenservicemedewerkers gebruikte de standaardbrowser zonder zich af te vragen of er misschien een betere bestond.

Als je Firefox of Chrome wilt gebruiken, moet je enige vindingrijkheid tonen door zelf een andere browser te installeren. Kortom, in plaats van je bij de standaardkeuze neer te leggen, moet je initiatief tonen en zelf op zoek gaan naar een wellicht beter alternatief. En het tonen van initiatief, hoe klein of onbetekenend ook, zegt iets over je werkinstelling.

De klantenservicemedewerkers die gewoon de standaard meegeleverde Internet Explorer of Safari gebruikten, hadden eenzelfde soort werkinstelling: in verkooptelefoontjes hielden ze zich keurig aan het script en bij klachten volgden ze de standaardprocedure. Ze beschouwden hun taakomschrijving als iets wat vaststond, en als ze minder plezier kregen in hun werk, meldden ze zich ziek en dienden ze soms zelfs uiteindelijk hun ontslag in.

De medewerkers die het initiatief hadden genomen een andere browser te installeren en voor Chrome of Firefox hadden gekozen, bleken er een heel andere werkinstelling op na te houden. Ze gingen op zoek naar nieuwe manieren om producten of diensten aan de man te brengen of om klanten met een klacht te woord te staan. Als ze tegen iets aanliepen wat

hun niet zinde, probeerden ze er iets aan te doen. Ze toonden initiatief om de situatie te verbeteren en hadden minder redenen om op te stappen. Ze creëerden als het ware zelf een prettiger baan. Alleen waren ze wel de uitzondering, niet de regel.

We leven tegenwoordig in een Internet Explorer-wereld. Zoals bijna twee derde van alle klantenservicemedewerkers gewoon de standaard meegeleverde browser op hun computer gebruikte, zo leggen veel mensen zich neer bij hoe het leven nu eenmaal is. Politiek psycholoog John Jost keek in een aantal opzienbarende onderzoeken naar de manier waarop mensen reageren op een ongewenste maar vaststaande situatie. Zo bleken Afrikaans-Amerikanen in de vs minder tevreden te zijn met hun economische omstandigheden dan Europees-Amerikanen, maar beschouwden ze die economische ongelijkheid tegelijkertijd als legitiemer en billijker. Vergeleken met mensen uit de hoogste inkomensgroepen vond 17 procent van de mensen uit de laagste-inkomensgroep economische ongelijkheid een noodzakelijk kwaad. Mensen uit de laagste-inkomensgroep zeiden tweemaal zo vaak dat de overheid de vrijheid van meningsuiting aan banden mocht leggen indien dat nodig was om een landelijk probleem op te lossen, en dat er indien nodig wetgeving mocht worden ingevoerd om burgerrechten te beperken en ervoor te zorgen dat de pers minder kritiek kon leveren op de regering. Nadat Josts team had vastgesteld dat achtergestelde groepen doorgaans vaker kiezen voor behoud van de status quo dan bevolkingsgroepen die het beter hebben, luidde hun conclusie: 'Paradoxaal genoeg geldt dat mensen die het meest te lijden hebben onder de bestaande situatie minder geneigd zijn daar vraagtekens bij te zetten, zich ertegen af te zetten of die te willen veranderen.'⁷

Om dit eigenaardige verschijnsel te verklaren, bedacht Josts team een theorie over hoe het systeem wordt gerechtvaardigd. Die draait in de kern om het feit dat mensen de neiging hebben de status quo goed te praten, ook al druist die lijnrecht in tegen hun eigenbelang. In een van hun studies volgden ze Democraten en Republikeinen voorafgaand aan de presidentsverkiezingen van 2000. Zodra George W. Bush er in de peilingen beter voor stond, werd hij niet alleen door de Republikeinen positiever beoordeeld, maar ook door de Democraten, die daarmee vooruitliepen op de vermoedelijk toekomstige status quo. Datzelfde gebeurde weer toen bleek dat Al Gore opeens op kop lag: zowel de Republikeinen als de Democraten gaven hem plotseling een hoger waarderingcijfer. Ongeacht iemands politieke

voorkeur bleek dat zodra een bepaalde kandidaat leek te gaan winnen, diegene beter werd gevonden. En zodra diens kansen afnamen, daalde die waardering.

Het goedpraten van de status quo blijkt geruststellend te werken; je zou het een ‘mentale pijnstiller’ kunnen noemen. Als de wereld zo hóórt te zijn, hoef je er immers geen onvrede over te voelen. Als mensen zich daarbij neerleggen, leidt dat er echter ook toe dat onrechtvaardige zaken niet als moreel verwerpelijk worden gezien en als iets waartegen je in opstand kunt komen. Het zorgt ervoor dat mensen niet de creatieve drive ontwikkelen om na te denken over alternatieven, over hoe de wereld er anders uit zou kunnen zien.



Uiteindelijk komt originaliteit in de kern op het volgende neer: dat je je niet klakkeloos neerlegt bij iets wat als de standaard geldt en nagaat of er misschien niet een beter alternatief bestaat. Ik doe al meer dan tien jaar onderzoek naar creativiteit, en origineel en oorspronkelijk zijn is veel minder moeilijk dan je misschien zou denken.

Het begint allemaal met nieuwsgierigheid: dat je je afvraagt waarom iets überhaupt als standaard of geijkt geldt. Wanneer je een ‘*vuja de*’ ervaart – het tegenovergestelde van een *déjà vu* – zet je vraagtekens bij iets wat als vaststaand wordt beschouwd.⁸ Een *déjà vu* is iets nieuws waarbij je denkt dat je het eerder hebt meegemaakt. Een *vuja de* is het omgekeerde: je ziet iets vertrouwds, maar kijkt er met een frisse blik naar, wat nieuwe inzichten oplevert voor een bekend en bestaand probleem.

Warby Parker zou nooit hebben bestaan als de makers geen *vuja-de-gevoel* hadden gehad. Toen de oprichters op de avond dat ze op het idee van hun bedrijf kwamen in een computerruimte zaten, hadden ze er met z’n vieren in totaal zestig jaar ‘brilervaring’ op zitten. En die brillen waren altijd buitensporig duur geweest. Ze hadden zich tot dan toe echter neergelegd bij de status quo en nooit vraagtekens gezet bij de standaardprijs. ‘Het was gewoon nog nooit bij me opgekomen,’ aldus een van de oprichters, Dave Gilboa. ‘Ik had een bril altijd beschouwd als een medische uitgave en ging er automatisch van uit dat de prijs gerechtvaardigd was omdat je er meestal ook eerst voor naar een oogarts moest.’

Vlak daarvoor had hij bij een Apple-winkel in de rij gestaan voor een

iPhone en nagedacht over het verschil tussen een mobieltje en een bril. Brillen bestonden al zo'n duizend jaar en waren sinds de tijd van zijn grootvader eigenlijk bijna niet veranderd. En op dat moment vroeg Dave zich voor het eerst af waarom er aan brillen eigenlijk zo'n flink prijskaartje hing. Waarom kostte een op zich redelijk eenvoudig product meer dan een smartphone, wat toch echt een veel ingewikkelder apparaat is?

Iedereen zou zich dat hebben kunnen afvragen en op hetzelfde antwoord zijn uitgekomen als het Warby Parker-team. Toen het viertal eenmaal nieuwsgierig was geworden naar de reden van die hoge prijs, besloten ze wat onderzoek te doen naar de brillenbranche. Ze kwamen erachter dat de Amerikaanse brillenmarkt gedomineerd werd door Luxottica, een Europees bedrijf dat het jaar ervoor ruim zeven miljard dollar had omgezet. 'Toen het kwartje bij ons viel dat dit het moederbedrijf was van LensCrafters, Pearle Vision, Ray-Ban en Oakley, en óók nog eens de enige officieel erkende dealer was voor alle (zonne)brillen op sterkte van Chanel en Prada, was het opeens overduidelijk waarom brillen zo duur waren,' vertelt Dave. 'En de productiekosten rechtvaardigden de hoge prijs werkelijk op geen enkele manier.' Luxottica had echter een monopolie en kon rustig het twintigvoudige van de werkelijke kosten vragen. De status quo was in dit geval zeker niet gerechtvaardigd, maar de keuze van een stel mensen bij een bepaald bedrijf. Dat betekende echter ook dat andere mensen een andere keuze konden maken. 'We konden het anders aanpakken,' drong opeens tot Dave door. 'We kwamen tot het inzicht dat we ons eigen lot in handen hadden en onze eigen prijzen konden vaststellen.'

Zodra je met een nieuwsgierige blik kunt kijken naar iets wat in jouw omgeving als een vaststaand feit geldt maar waar je niet direct blij van wordt, ga je inzien dat de meeste zaken een maatschappelijk gegeven zijn, en dat regels en systemen uiteindelijk door mensen worden en zijn bedacht. En zodra je dat beseft, kun je de moed opvatten om te bedenken hoe je daar iets aan zou kunnen veranderen. Toen vrouwen in Amerika het recht kregen om te stemmen, hadden veel van hen 'nog nooit stilgestaan bij het feit dat hun lagere burgerstatus helemaal geen natuurlijk gegeven was', aldus historicus Jean Baker. Naarmate de vrouwenkiesrechtbeweging meer steun verwierf, 'begon een steeds grotere groep vrouwen in te zien dat allerlei gewoonten, geloofsgeboden en wetten door mensen, of beter gezegd, door mannen waren gemaakt, en derhalve dus ook konden worden teruggedraaid.'⁹

De twee kanten van ambitie

De druk om je te conformeren aan zaken die je beschouwt als een automatisch en vaststaand gegeven, is iets wat we al op heel vroege leeftijd ervaren. Als je even nagaat welke individuen later, als volwassene, een blijvende stempel op de wereld drukken, denk je waarschijnlijk als eerste aan wonderkinderen.¹⁰ Dan heb ik het over genieën die op hun tweede al kunnen lezen, op hun vierde al foutloos werken van Bach kunnen spelen, op hun zesde met gemak ingewikkelde wiskundesommen oplossen en op hun achtste al vloeiend zeven talen spreken. Vaak zijn klasgenootjes van zulke kinderen stikjaloers, terwijl de ouders hun geluk niet op kunnen met dit lot uit de loterij. Maar, om een uitspraak van T. S. Eliot te parafraseren: hun carrières hebben helaas wel de neiging uit te doven, in plaats van met klinkend succes te eindigen.

Wonderkinderen blijken maar zelden hemelbestormers. Wanneer psychologen de meest invloedrijke, vooraanstaande mensen door de eeuwen heen bestuderen, ontdekken ze stevast dat veel van hen als kind helemaal geen uitblinkers waren. Volg een grote groep wonderkinderen gedurende hun leven, en je zult erachter komen dat ze helemaal niet zo ver uitsteken boven minderbegaafde leeftijdgenoten uit vergelijkbare gezinnen.

Op zich is dat ook best logisch. We gaan ervan uit dat wat begaafde kinderen qua intellectuele vaardigheden mee hebben, op het vlak van algemene levensvaardigheden juist vaak tekortkomen. Hoewel ze over de intellectuele kennis beschikken, achten we ze meestal wat minder rijk beedeeld qua sociale, emotionele en praktische vaardigheden die je in het dagelijks leven nodig hebt. Kijk je echter naar hoe het werkelijk zit, dan schiet die verklaring tekort. Nog geen kwart van de begaafde kinderen heeft namelijk last van sociale of emotionele problemen; de overgrote meerderheid is goed aangepast en vormt net zulk prettig gezelschap op een feestje als tijdens een *Spelling Bee*-wedstrijd.

Hoewel wonderkinderen over talent en ambitie meestal weinig te klagen hebben, leren ze niet origineel te denken en maken ze daarom uiteindelijk vaak geen blijvend verschil. Ze treden op in Carnegie Hall, winnen de natuurkunde-olympiade of worden schaakkampioen, maar je kunt tegelijkertijd van een tragische ontwikkeling spreken, want ja, oefening baart inderdaad kunst; het levert alleen niets nieuws op. Zo kunnen superbegaafde kinderen na verloop van tijd bijvoorbeeld inderdaad de pracht-

melodieën van Mozart en de mooiste symfonieën van Beethoven spelen, maar ze schrijven geen eigen composities. Of ze richten al hun energie op het tot zich nemen van bestaande wetenschappelijke kennis, zonder dat ze zelf ooit op een baanbrekend inzicht komen. Ze voegen zich naar de keurige, bestaande regels van het spel, in plaats van hun eigen regels of een eigen spel te bedenken. Daarnaast verlangen ze al die tijd dikwijls ook naar de waardering van ouders en de bewondering van docenten.

Uit onderzoek blijkt dat de creatiefste kinderen van een klas meestal juist níét het lievelingetje van de leraar zijn.¹¹ In een van de onderzoeken werd aan leraren op een basisschool gevraagd een lijstje op te stellen van de leerlingen op wie ze het dolst en het minst dol waren, om vervolgens een lijstje karaktereigenschappen aan beide groepen toe te kennen. De non-conformisten die er zo hun eigen regels op na hielden, bleken de minst geliefde leerlingen te zijn. Zeer creatieve leerlingen worden vaak juist niet gewaardeerd en eerder gezien als lastpakken, waardoor ze zich vaak snel zullen aanpassen en hun originele ideeën liever voor zich houden. Volgens schrijver William Deresiewicz worden zij de ‘voortreffelijkste schapen’ van de wereld.¹²

Zodra wonderkinderen volwassen zijn, zijn ze vaak superdeskundig op een bepaald vakgebied en klimmen op hun werk hoog op. Psycholoog Ellen Winner stelt tot haar verdriet echter vast dat ‘slechts een fractie van alle begaafde kinderen uiteindelijk uitgroeit tot revolutionair creatieve volwassenen. En degenen die daar wel in slagen, maken vaak een pijnlijk groei-proces door’, waarbij ze als kind ‘in een bestaand domein zaken snel en probleemloos oppikken’ en als volwassene ‘uiteindelijk een geheel eigen domein herscheppen’.¹³

Alleen lukt dat de meeste wonderkinderen niet. Ze gebruiken hun buitengewone vaardigheden op bestaande, voor de hand liggende manieren en doen hun werk zonder de geijkte gang van zaken in twijfel te trekken en zonder opzien te baren. Los van het vakgebied waarin ze uiteindelijk terechtkomen, spelen ze op safe en nemen ze geen risico’s doordat ze het conventionele pad naar succes bewandelen. Worden ze bijvoorbeeld arts, dan maken ze patiënten beter, maar zonder iets te doen aan de fouten in het systeem die er debet aan zijn dat veel patiënten zich geen fatsoenlijke ziektekostenverzekering kunnen veroorloven. Of ze worden advocaat en verdedigen cliënten die een achterhaalde wet hebben overtreden, maar zonder te proberen iets aan de wet zelf te doen. Als docent geven ze op een

heel boeiende manier wiskundeles, maar vragen zich niet af of de leerlingen op dat moment nu wel zo nodig meer wiskundekennis nodig hebben. Hoewel we op ze vertrouwen omdat de wereld dan soepeltjes blijft draaien, blijven we daardoor wel in dezelfde tredmolentjes doorrennen.

Wonderkinderen worden vaak belemmerd door prestatiedrang. Veel van 's werelds grootste prestaties zijn te danken aan de drive om succesvol te zijn. Als je iets heel goed wilt doen, heb je meestal ook de energie om net iets harder, langer en slimmer door te werken. Maar zodra er binnen een bepaalde cultuur al een flink aantal successen geboekt zijn, wordt originaliteit iets wat zich steeds verder beperkt tot een select clubje.¹⁴

Wanneer mensen per se een prestatie willen neerzetten, kan originaliteit het onderspit delven, want hoe hoger prestaties worden aangeslagen, hoe groter de angst om te falen.¹⁵ In plaats van je te richten op een unieke prestatie, wordt het brandende verlangen om maar vooral succesvol te zijn allesoverheersend en draait het eerst en vooral om gegarandeerd succes. De psychologen Todd Lubart en Robert Sternberg verwoordden dat als volgt: 'Als mensen eenmaal een bepaald tussenstadium in hun prestatiebehoefte bereiken, zijn er aanwijzingen dat ze vaak zelfs minder creatief worden.'

De drive om te slagen en de bijbehorende angst om te falen, hebben ook als rem gewerkt op enkele van de grootste uitvinders en vernieuwende creatieve geesten uit de geschiedenis. Ze durfden niet origineel te werk te gaan omdat ze gericht waren op het behoud van stabiliteit en uit waren op conventionele prestaties. In plaats van er zelfverzekerd vól voor te gaan, zijn ze ertoe overgehaald, ervan overtuigd of ertoe gedwongen om stelling te nemen.¹⁶ Hoewel ze wellicht de indruk gaven geboren leiders te zijn, hebben ze het figuurlijk – en soms ook letterlijk – alleen maar dankzij volgers en peergroups zo ver geschopt. Amerika zou als land wellicht niet eens hebben bestaan als er niet een paar individuen waren geweest die ertoe werden overgehaald om stelling te nemen en in actie te komen; net zomin als de Amerikaanse burgerrechtenbeweging dan van de grond zou zijn gekomen. De Sixtijnse Kapel zou onbeschilderd zijn gebleven, misschien geloofden we nog steeds dat de zon om de aarde draaide en was de computer geen gebruiksartikel in bijna elk huishouden geworden.

De Onafhankelijkheidsverklaring is voor Amerikanen vandaag de dag een vanzelfsprekendheid, maar als enkele vooraanstaande revolutionairen hun terughoudendheid niet hadden overwonnen, was die er niet geko-

men.¹⁷ ‘De mannen die in de Amerikaanse Revolutie de dienst uitmaakten, waren de minst voor de hand liggende revolutionairen die je je maar kunt voorstellen,’ aldus historicus en Pulitzerprijswinnaar Jack Rakove. ‘Ze waren eerder revolutionairen tegen wil en dank.’ John Adams was in de jaren voorafgaand aan de oorlog bang voor Britse represailles en twijfelde of hij zijn carrière als jurist wel moest opgeven, nu die net een beetje van de grond kwam. Hij raakte dan ook pas bij de vrijheidsstrijd betrokken toen hij in het First Continental Congress werd verkozen. George Washington had het eigenlijk veel te druk met zakendoen: hij zat onder meer in graan, meel en een visserij en paardenfokkerij. Uiteindelijk sloot hij zich alleen maar bij de andere vrijheidsstrijders aan omdat Adams hem als opperbevelhebber voordroeg. ‘Ik heb er alles aan gedaan om dit te voorkomen,’ schreef Washington daar later zelf over.

Bijna twee eeuwen later wist Martin Luther King Jr. niet zo zeker of hij de burgerrechtenbeweging wel wilde leiden; hij droomde eerder van een carrière als dominee en rector magnificus.¹⁸ In 1955, nadat Rosa Parks voor de rechter had moeten verschijnen omdat ze haar zitplaats voor in de bus had geweigerd af te staan, kwam een groep burgerrechtenactivisten bijeen om hun reactie daarop te bespreken. Ze besloten de Montgomery Improvement Association op te richten en een busboycot te organiseren. King was bij de vergadering aanwezig en werd als voorzitter voorgedragen. ‘Het gebeurde allemaal zo snel dat ik geen tijd had om erover na te denken. Het zou heel goed kunnen dat ik anders voor de functie zou hebben bedankt,’ zei King daar later zelf over. Nog geen drie weken daarvoor had het echtpaar King namelijk ‘besloten dat ik op dat moment beter even geen zware verantwoordelijkheden in de gemeenschap op me kon nemen, omdat ik net klaar was met mijn proefschrift en ook voldoende tijd wilde hebben voor mijn werkzaamheden in de kerk.’ Hij werd echter unaniem verkozen als leider van de boycot. Toen hij diezelfde avond een grote groep mensen moest toespreken, werd hij volgens eigen zeggen ‘bevangen door angst’. Gezien het feit dat King met zijn bulderende stem in 1963 het hele land achter zijn inspirerende toekomstbeeld van vrijheid wist te scharen, wist hij blijkbaar binnen afzienbare tijd ook met die vrees af te rekenen. Maar dát het überhaupt zover is gekomen, komt doordat Kings naam door een collega werd genoemd als iemand die de slotrede kon houden bij de aanstaande demonstratie in Washington en daar de steun van een stel vooraanstaande mensen voor kreeg.

Toen Michelangelo door de paus werd gevraagd een fresco aan te brengen op het plafond van de Sixtijnse Kapel had hij daar aanvankelijk niet direct oren naar.¹⁹ Hij zag zichzelf als een beeldhouwer in plaats van schilder en vond het zo'n overweldigende opdracht dat hij zelfs naar Florence vluchtte. Uiteindelijk begon hij pas twee jaar later aan het project, nadat er vanuit pauselijke kringen nogmaals druk op hem was uitgeoefend. De astronomie heeft decennialang stilgestaan omdat Nicolaus Copernicus zijn oorspronkelijke bevinding dat de aarde om de zon draaide, weigerde te publiceren.²⁰ Uit angst voor hoon en afwijzing bleef hij tweeëntwintig jaar lang zwijgen. Aanvankelijk wisten alleen vrienden van zijn ideeën, tot een belangrijke kardinaal er uiteindelijk lucht van kreeg en de astronoom aanmoedigde zijn bevindingen alsnog uit te geven. Zelfs toen bleef Copernicus nóg vier jaar dralen. Zijn magnum opus zag pas het levenslicht nadat een jonge wiskundehoogleraar de zaak ter hand nam en besloot het artikel dan maar zelf ter publicatie in te sturen.

Bijna vijfhonderd jaar later, in 1977, bood een investeerder Steve Jobs en Steve Wozniak tweehonderdvijftigduizend dollar zodat ze Apple konden opzetten, maar hij stelde daarbij wel een voorwaarde, namelijk dat Wozniak bij Hewlett-Packard zou opstappen. Hij weigerde dat echter te doen: 'Ik was van plan om de rest van mijn leven voor dat bedrijf te blijven werken. Ik had last van de mentale blokkade dat ik eigenlijk helemaal geen eigen bedrijf wilde starten. Omdat ik dat namelijk gewoon eng vond,' beken hij.²¹ Wozniak veranderde pas van gedachten nadat Jobs, meerdere vrienden en zijn eigen ouders hem hadden aanmoedigd om de stap te zetten.

Stel je eens voor hoeveel Wozniaks, Michelangelo's en Kings er in de geschiedenis zijn geweest en die hun originele ideeën nooit hebben uitgewerkt, verkondigd of uitgedragen omdat ze niet het podium op werden gesleurd of daartoe werden gedwongen. Natuurlijk droomt niet ieder mens van het opzetten van een eigen bedrijf, het maken van een meesterwerk, het bewerkstelligen van een omslag in de westerse manier van denken of van het leiden van een burgerrechtenbeweging, maar veel mensen lopen met allerlei ideeën rond voor verbeterpunten op hun werk, op school, op de universiteit of in de samenleving als geheel. Alleen doen maar weinigen van ons uiteindelijk ook iets met zo'n idee. Volgens econoom Joseph Schumpeter komt originaliteit uiteindelijk neer op creatieve destructie.²² Het bepleiten van een nieuw systeem vereist dat er een einde wordt ge-

maakt aan de oude manier van handelen, maar we laten ons daar dikwijls van weerhouden uit vrees dat we als spelbreker te boek komen te staan.²³ Zo werken er bijna duizend wetenschappers bij de Amerikaanse Food and Drug Administration, van wie meer dan 40 procent bang bleek te zijn voor represailles als ze zich publiekelijk zouden uitlaten over risico's voor de volksgezondheid. Van de meer dan veertigduizend personeelsleden bij een groot technisch bedrijf had de helft de indruk dat het niet 'handig' was om een afwijkende mening kenbaar te maken. In een onderzoek onder medewerkers van bedrijven in de consultancy, de financiële dienstverlening, de media, de farmacie en de reclamewereld, bekende 85 procent dat ze een belangrijke kwestie die hun zorgen baarde liever voor zich hielden dan die aan de baas voor te leggen.

Wat heb jij zelf gedaan de laatste keer dat je iets origineels bedacht? Hoewel de Verenigde Staten een land zijn waar individualiteit en zelfexpressie hoog in het vaandel staan, waar mensen graag willen uitblinken en bang zijn om te falen, kiezen de meeste Amerikanen uiteindelijk toch voor aanpassen in plaats van opvallen. Thomas Jefferson zou ooit hebben gezegd dat je 'als het op stijl aankomt beter met de stroom mee kunt zwemmen, maar bij principes daarentegen zo standvastig als een rots dient te zijn'. Helaas doen we als gevolg van prestatiedruk maar al te vaak het tegenovergestelde. We tonen onze originaliteit op een oppervlakkige manier door bijvoorbeeld een vlinderdasje of felrode schoenen aan te trekken, maar zonder het risico te willen lopen om écht origineel uit de hoek te komen. We doen te vaak aan zelfcensuur inzake de prachtideeën die in ons hoofd opkomen en de kernwaarden die ons hart ons ingeeft. 'Er bestaan maar bar weinig volkomen originele mensen,' aldus topvrouw Mellody Hobson, omdat maar weinig mensen 'hun mond durven open te doen en durven op te vallen.'²⁴

Welke gewoonten houden de mensen erop na wier originaliteit verder gaat dan alleen doen alsof en die ook echt actie ondernemen?

Het juiste hout

Om origineel te zijn, moet je behoorlijke risico's durven nemen. Deze overtuiging zit zo diep in onze culturele ziel ingebakken dat we daar amper bij stilstaan. We bewonderen astronauten als Neil Armstrong en Sally Ride

omdat ze in onze ogen ‘uit het juiste hout’ gesneden waren. Zij vatten immers de moed op om de enige planeet die we ooit hebben bewoond te verlaten om de ruimte in te gaan. We kijken op tegen helden als Mahatma Gandhi en Martin Luther King, die zo sterk in hun eigen ideeën geloofden dat ze hun leven in de waagschaal durfden te stellen voor hun morele principes. We verheerlijken iconen als Steve Jobs en Bill Gates, die hun studie voor gezien hielden en alles op alles durfden te zetten om zich in een garage op te sluiten en hun technologische visie ten uitvoer te brengen.

Wanneer we naar dit soort oorspronkelijke individuen kijken, die creativiteit ontketenen en veranderingen in de wereld weten aan te wakkeren, denken we al snel dat ze uit ander hout zijn gesneden dan wij. Net als sommige mensen het geluk hebben dat ze geboren worden met een genetische mutatie waardoor ze immuun zijn voor ziektes als kanker, overgewicht of hiv, denken we dat supercreatieve lieden van nature bestand zijn tegen risico’s. Hun hersenen zouden anders in elkaar zitten, waardoor ze geen moeite lijken te hebben met onzekerheid of minder gevoelig zijn voor sociale acceptatie; ze maken zich gewoonweg minder zorgen over de eventuele prijs van non-conformisme. Ze zijn als het ware in de wieg gelegd als iconoclast, rebel, revolutionair, lastpak, buitenbeentje of dwarsligger en zijn ongevoelig voor angst, afwijzing en hoon.

De letterlijke betekenis van het woord ‘entrepreneur’, zoals dat ooit door econoom Richard Cantillon is bedacht, luidt ‘risicodrager’.²⁵ Lees je het verhaal van Warby Parkers ongelooflijke succes, dan komt dat thema daarin ook luid en duidelijk naar voren. Zoals dat voor alle grote uitvinders, vernieuwers en veranderexperts geldt, wist dit viertal een omslag teweeg te brengen doordat ze de sprong in het diepe aandurfd. Als je aan slag bent en niet op de horizon mikt, zul je immers nooit een homerun slaan.

Toch?



Een halfjaar voordat de site van Warby Parker de lucht in ging, zat een van de oprichters op Wharton bij een college van me. Neil Blumenthal was een lange, innemende, rustige jongen met zwarte krullen. Hij had in de non-profitsector gewerkt en wilde de wereld graag een beetje beter maken. Toen hij hun idee aan me voorlegde, reageerde ik zoals zoveel twijfelaars met de opmerking dat het best een interessant idee was, maar dat ik me

niet echt kon voorstellen dat mensen via internet een bril zouden willen aanschaffen.

Ik wist dat het gezien de sceptische doelgroep hondsmoeilijk zou zijn om hun bedrijf van de grond te krijgen. En toen ik hoorde hoe Neil en zijn vrienden zich op de productlancering aan het voorbereiden waren, had ik helemaal het gevoel dat het plan gedoemd was te mislukken.

Ik vertelde Neil dat ze, doordat ze allemaal nog studeerden, meteen al met 1-0 achterstonden. Als ze echt in Warby Parker geloofden, zouden ze hun studie beter aan de wilgen kunnen hangen en alles op alles moeten zetten om het tot een succes te maken.

‘We willen het risico liever spreiden,’ antwoordde hij. ‘We weten niet zeker of het wel echt een goed idee is en hebben geen idee of het uiteindelijk wat zal worden, dus we werken er in onze vrije tijd naast onze studie aan. We waren voordat we hieraan begonnen al bevriend en hebben elkaar beloofd dat eerlijkheid uiteindelijk belangrijker is dan succes. Jeff heeft afgelopen zomer trouwens wel een beurs gekregen, dus hij kon zich fulltime op het concept richten.’

Hoe zat het dan met de andere drie? ‘O, wij liepen allemaal stage,’ bekende Neil. ‘Ik in de consultancy, Andy in het durfkapitaal en Dave in de gezondheidszorg.’

Doordat ze weinig tijd hadden en er niet fulltime aan konden werken, hadden ze dus ook nog geen website gebouwd en alleen al een halfjaar gedaan over het bedenken van een naam. Wat mij betreft stonden ze zelfs al met 2-0 achter.

Voordat ik echter concludeerde dat het volkomen hopeloos was, bedacht ik dat ze allemaal waarschijnlijk eind dat jaar zouden afstuderen, wat dus inhield dat ze er daarna helemaal voor konden gaan en zich dan volledig op hun bedrijf konden richten. ‘Nou,’ krabbelde Neil terug, ‘we hebben onze risico’s dus gespreid, hè. Stel dat het straks allemaal niks wordt. Ik heb voor na mijn afstuderen een fulltimebaan aangenomen. Jeff ook. Dave wilde alle opties openhouden en heeft daarom afgelopen zomer twee stages gelopen. Hij heeft het met een van die werkgevers nu over de mogelijkheid om daar terug te komen.’

Toen ik dat hoorde, was het wat mij betreft 3-0 en *strikeout*. Ze lagen eruit, en ik was evenmin van de partij.

Dat ik niet in Warby Parker wilde investeren, lag aan het feit dat ik Neil en zijn vrienden te veel op mezelf vond lijken. Ik ben destijds bij de uni-

versiteit gaan werken omdat ik heilig geloof in het ontdekken van nieuwe inzichten en het delen van kennis, en ik de volgende generaties graag iets wil bijbrengen. Maar als ik heel eerlijk ben, was de veiligheid van een vaste aanstelling ook best een aantrekkelijk vooruitzicht. Ik zou als twintiger nooit het lef hebben gehad om een bedrijf op te zetten. En als ik dat al had gehad, zou ik zeker mijn studie hebben afgemaakt en ervoor hebben gezorgd dat ik een baan achter de hand had zodat ik niet voor nare verrassingen zou komen te staan.

Toen ik de keuzes die het Warby Parker-team maakte vergeleek met het plaatje van een succesvol ondernemer zoals ik dat voor me zag, kwamen die niet overeen. Het ontbrak Neil en zijn vrienden aan lef om er helemaal voor te gaan, waardoor ik me afvroeg of ze er wel echt in geloofden. Ze leken er niet op gebrand om succesvolle ondernemers te worden, want ze zetten niet alles op alles. Omdat ze op safe speelden, had ik het idee dat hun plan tot mislukken gedoemd was. En toch is dat nu juist de reden waarom hun plan slaagde.

Ik wil hierbij dan ook graag de mythe ontkrachten dat originaliteit inhoudt dat je extreem veel risico's moet nemen en je laten zien dat origineel juist veel gewoner zijn dan vaak wordt gedacht. In allerlei sectoren – of het nu om de zakenwereld gaat, de politiek, wetenschap of kunst – zijn de mensen die de wereld met hun oorspronkelijke ideeën uiteindelijk écht vooruitbrengen slechts zelden toonbeelden van overtuiging en toewijding. Ze lijken aanvankelijk misschien moedig en zelfverzekerd omdat ze vraagtekens durven te zetten bij bepaalde tradities en de status quo uitdagen. Maar kijk je iets verder dan de buitenkant, dan kom je er al snel achter dat ze net zozeer worstelen met onzekerheid, ambivalente gevoelens en zelftwijfel als ieder ander. We gaan ervan uit dat originelen zelfstarters zijn, maar hun inspanningen worden maar al te vaak gevoed, en soms zelfs afgedwongen, door anderen. En hoewel het misschien lijkt alsof ze graag risico's nemen, vermijden ze die liever.

In een boeiend onderzoek legden managementonderzoekers Joseph Raffie en Jie Feng mensen een simpele vraag voor: is het bij het opzetten van een bedrijf slimmer om voorlopig je baan te houden of ontslag te nemen? Ze volgden van 1994 tot 2008 een representatieve groep van ruim vijftiendu-

zend Amerikaanse ondernemers van in de twintig tot in de vijftig. Of de ondernemers wel of niet hun baan hadden opgezegd, stond los van financiële factoren: mensen met een hoog inkomen of een hoog salaris waren niet meer of minder geneigd ontslag te nemen om fulltime ondernemer te kunnen worden. Uit een enquête bleek dat degenen die er helemaal voor gingen, zeer zelfverzekerd waren en niet terugschrokken voor risico's. De ondernemers die de risico's spreidden en hun bedrijf startten terwijl ze hun reguliere baan aanhielden, waren risicomijdender en onzekerder.

De meeste mensen denken dat de risicozoekers in het voordeel zijn. Toch bleek het tegenovergestelde het geval: de ondernemers die hun baan ernaast hielden, liepen 33 procent minder kans op een faillissement dan de groep die hun baan ervoor had opgezegd.²⁶

Ben je risicomijdend en twijfel je aan de levensvatbaarheid van je ideeën, dan geeft onderzoek aan dat er een gerede kans bestaat dat je bedrijf juist een lang leven beschoren is. Als je je niet al te snel druk maakt over het nemen van risico's ziet de toekomst van je start-up er daarentegen een stuk kwetsbaarder uit.

Net als dat voor het team van Warby Parker gold, bleven de ondernemers die boven aan *Fast Company's* lijst van meest innovatieve bedrijven stonden, vaak gewoon doorwerken bij hun oude baas nadat ze hun eigen bedrijf al hadden opgericht. Voormalig topatleet Phil Knight begon in 1964 vanuit de achterbak van zijn auto met de verkoop van sportschoenen, maar bleef tot 1969 ook nog gewoon als accountant werken.²⁷ Nadat Steve Wozniak de allereerste Apple I-computer had uitgevonden, richtte hij in 1976 met Steve Jobs het gelijknamige bedrijf op, maar hij bleef tot 1977 zelf fulltime als programmeur voor Hewlett-Packard werken.²⁸ En hoewel de oprichters van Google, Larry Page en Sergey Brin, in 1996 bedachten hoe ze zoekopdrachten op internet drastisch konden verbeteren, besloten de twee promovendi pas in 1998 met hun studie bij Stanford te stoppen. 'Het had niet veel gescheeld of we hadden Google niet eens opgericht,' aldus Page, 'omdat we te bang waren om onze PhD af te breken.'²⁹ Ze maakten zich in 1997 zelfs zoveel zorgen dat hun kersverse zoekmachine een te grote afleiding vormde voor hun promotieonderzoek, dat ze Google voor nog geen twee miljoen dollar in contanten en aandelen probeerden te verkopen. Gelukkig maar dat de potentiële koper niet op het aanbod inging.

De gewoonte om je bestaande baan in elk geval voorlopig nog even aan te houden, beperkt zich niet tot succesvolle ondernemers. Er zijn genoeg

prominente creatievelingen die voltijds bleven doorwerken of hun opleiding afmaakten terwijl ze met hun onderneming al behoorlijk wat geld hadden verdiend. Ava DuVernay, de regisseur van *Selma*, regisseerde haar eerste drie films terwijl ze overdag nog gewoon als publicist werkte.³⁰ Ze stortte zich pas fulltime op het maken van films nadat ze dat vier jaar lang had gecombineerd en al meerdere prijzen had gewonnen. Brian May was nog bezig met zijn studie astrofysica toen hij de gitarist van een nieuwe band werd. Hij kapte er pas mee toen hij zich een paar jaar later volledig op Queen besloot te richten; hij schreef 'We Will Rock You' al snel daarna.³¹ Grammy-winnaar John Legend kwam in 2000 met zijn eerste album maar bleef nog twee jaar als managementconsultant doorwerken. Hij was overdag met powerpointpresentaties bezig en trad 's avonds op.³² Bestseller-auteur Stephen King had zijn eerste verhaal al geschreven, maar werkte nog zeven jaar lang door als onderwijzer, conciërge en pompbediende. Hij besloot zich pas een jaar na de publicatie van zijn eerste roman, *Carrie*, voltijds aan het schrijverschap te wijden.³³ Scott Adams, de maker van *Dilbert*, werkte nog zeven jaar lang bij Pacific Bell nadat zijn eerste strip al in de krant was verschenen.³⁴

Waarom speelden al deze originelen op safe in plaats van alles op alles te zetten?

Waarom risico's te vergelijken zijn met aandelenportefeuilles

Clyde Coombs van de universiteit van Michigan kwam een halve eeuw geleden met een innovatieve psychologische theorie over risico's. Als je op de beurs een riskante investering doet, dek je jezelf in door bij andere investeringen op safe te spelen. Volgens Coombs doen succesvolle mensen dat in het dagelijks leven ook: ze spreiden hun risicoportefeuille.³⁵ Als je op een bepaald terrein een risico aangaat, compenseer je dat door bij iets heel anders voorzichtiger te werk te gaan. Als je bijvoorbeeld bij een potje eenentwintigen eens flink wilt inzetten, rijd je op weg naar het casino langzamer dan je anders zou doen.

Risicospreiding verklaart waarom mensen op een bepaald terrein in hun leven soms origineel te werk gaan, terwijl ze er op een heel ander terrein vrij traditionele standpunten op na houden. Honkbaleigenaar Branch Rickey stelde Jackie Robinson op, die daarmee de eerste Afrikaans-Ameri-

kaanse honkballer in de Amerikaanse geschiedenis werd, maar de man weigerde om op zondagen naar een wedstrijd te gaan, vloekte nooit en dronk geen alcohol.³⁶ T.S. Eliots meesterwerk, *Het barre land*, wordt als een van de belangrijkste gedichten van de twintigste eeuw beschouwd. Hij publiceerde het in 1922, maar bleef tot 1925 bij een bank in Londen werken, omdat hij op professioneel vlak risico's meed.³⁷ Schrijver Aldous Huxley bezocht Eliot een keer op kantoor en omschreef hem naderhand als 'een bankbediende pur sang'. Eliot besloot op een gegeven moment zijn bankfunctie weliswaar alsnog neer te leggen, maar werkte omwille van de stabiliteit daarna nog veertig jaar lang voor een uitgever, terwijl hij zijn gedichten in zijn vrije tijd schreef. Edwin Land, de oprichter van Polaroid, heeft ooit gezegd: 'Geen enkele persoon kan op een bepaald terrein origineel zijn zonder over de emotionele en maatschappelijke stabiliteit te beschikken die het resultaat zijn van vaststaande opvattingen op alle andere terreinen, behalve dat ene waarop hij origineel bezig is.'³⁸

Alleen blijft het de vraag of een vaste baan niet te veel afleiding biedt om een topprestatie op een heel ander gebied te kunnen neerzetten. Ons gezonde verstand geeft ons in dat creatieve prestaties zeeën van tijd en energie vergen en dat een bedrijf alleen kan groeien door grote tijds- en geldinvesteringen. Bij die aannahme vergeten we echter dat risicospreiding een veel groter voordeel oplevert: door een gevoel van veiligheid op het ene terrein, voel je je op een heel ander vlak automatisch vrijer om daarin origineel te werk te gaan. Als je je zaakjes financieel op orde hebt, val je niet ten prooi aan de druk om flutboeken uit te geven, prullerige kunst te verkopen of een zakelijk product op de markt te brengen zonder eerst goed te hebben nagedacht of er eigenlijk wel voldoende markt voor is. Zo begon eBay als een hobbyproject van oprichter Pierre Omidyar.³⁹ Hij bleef echter nog negen maanden doorwerken als programmeur en diende zijn ontslag pas in toen zijn online marktplaats meer geld in het laatje bracht dan zijn salaris. 'De beste ondernemers zijn niet de mensen die zo veel mogelijk risico's aangaan,' aldus Linda Rottenberg, de medeoprichter en CEO van Endeavor. Dat baseert ze op tientallen jaren coachervaring met enkelen van 's werelds meest succesvolle ondernemers. 'Zij zorgen er juist voor dat ze bij het nemen van risico's geen enkel risico lopen.'⁴⁰

Risicospreiding betekent evenmin dat je altijd ergens in het midden van het spectrum opereert en grote risico's vermijdt. Nee, succesvolle originelen nemen juist extreem veel risico op het ene terrein en compenseren dat

door op een heel ander uitermate voorzichtig te werk te gaan. Zo nam Sara Blakely op haar zevenentwintigste nogal een risico door vijfduizend dollar van spaargeld te investeren in haar idee voor de voetloze panty.⁴¹ In het kader van risicospreiding bleef ze nog twee jaar faxmachines verkopen en werkte ze 's avonds en in het weekend haar plannen uit. Ze bespaarde geld door haar eigen patentaanvraag te schrijven in plaats van een jurist in te huren. Toen ze uiteindelijk het bedrijf Spanx oprichtte, werd ze de jongste selfmade miljardair ter wereld. Een eeuw daarvoor had Henry Ford zijn automobieliempium gesticht terwijl hij als hoofdingenieur voor Thomas Edison werkte, wat een veilige haven bood om zijn nieuwe automobieli-deeën uit te testen.⁴² Zelfs toen hij al een carburateur had gebouwd, bleef hij nog twee jaar bij Edisons firma, ook al had hij het patent ervoor binnen een jaar op zak.

En vergeet Bill Gates niet, van wie bekend is dat hij zijn Harvard-studie niet afmaakte om Microsoft te kunnen opzetten. Toen Gates als tweedeaarsstudent zijn eerste softwareprogramma verkocht, wachtte hij echter nog een heel jaar voor hij met zijn studie stopte. En zelfs toen stopte hij nog niet echt, maar spreidde hij het risico door officieel verlof aan te vragen – dat hem ook werd verleend – terwijl zijn ouders hem financieel bleven ondersteunen. 'Bill Gates was helemaal niet de grootste risiconemer van de wereld; je zou hem eerder kunnen beschouwen als een van 's werelds grootste risico-afdekkers,' aldus ondernemer Rick Smith.⁴³

Warby Parkers doorbraak is eveneens te danken aan het feit dat ze alle risico's goed afdekten. Oprichters Neil Blumenthal en Dave Gilboa werden allebei aangesteld als directeur omdat het viertal zich weigerde te conformeren aan de heersende norm van één CEO en het veiliger vond om twee mensen aan het roer te hebben.⁴⁴ Uit onderzoek blijkt dat het hebben van twee directeuren door de markt doorgaans goed wordt ontvangen en dat het de beurswaarde van een bedrijf vergroot. Het viertal wilde van meet af aan zo min mogelijk risico's nemen. 'Warby Parker was niet het enige paard waar ik op wilde wedden,' vertelt Dave. Nadat ze het bedrijf eenmaal hadden opgericht, bleef hij zich dan ook op andere zakelijke kansen oriënteren door op de campus bij te houden welke wetenschappelijke uitvindingen er werden gedaan. Juist doordat ze een plan B hadden, durfden de oprichters het aan om hun bedrijf te baseren op de aanname dat mensen bereid zouden zijn om via internet een bril aan te schaffen. Ze gaven de onzekerheid niet alleen toe, maar werkten er ook hard aan om die te mi-

nimaliseren. ‘We hadden het voortdurend over het verkleinen van de bedrijfsrisico’s,’ aldus Neil. ‘De hele weg ernaartoe bestond uit “wel-of-niet-doen”-besluiten. We bouwden bij elke tussenstap checks-and-balances in.’

Een van de manieren waarop de vier vrienden de risico’s verkleinden, was door het volgen van colleges in ondernemerschap. Daarnaast besteedden ze maanden aan het finetunen van hun businessplan. Om klanten alvast te laten wennen aan het idee dat je een bril best via internet kon aanschaffen, besloten ze een gratis omruilservice aan te bieden. Alleen bleek uit enquêtes en focusgroepen dat mensen nog steeds niet warmlieden voor het concept. ‘Veel mensen zeiden dat ze het gewoon nooit zouden doen. Daardoor moesten we wel vraagtekens zetten bij ons hele uitgangspunt,’ herinnert Neil zich. ‘We knepen ’m echt behoorlijk en besloten toch maar weer terug naar af te gaan.’

Nadat ze het probleem uitvoerig hadden besproken, bedachten ze er een mogelijke oplossing voor: ze besloten dat klanten gratis een bril mochten uitproberen. Dat betekende dat ze kosteloos en geheel vrijblijvend een montuur konden bestellen en die mochten terugsturen als die ze om de een of andere reden niet aanstond. Dat zou ze uiteindelijk zelfs minder geld kosten dan een gratis omruilservice, want als een klant een bril op sterkte kocht en die vervolgens terugstuurde, kon Warby Parker de glazen natuurlijk niet hergebruiken. Als een klant daarentegen alleen een montuur uitprobeerde en vervolgens terugstuurde, hoefde er niets te worden weggegooid. Toen ze eenmaal op dat punt waren aanbeland, zag Dave het opeens helemaal zitten en wilde hij er echt voor gaan. ‘Tegen de tijd dat we klaar waren om de site in de lucht te brengen en ik moest beslissen of we dit fulltime zouden gaan doen, leek het me niet zo superrisicant meer. Het voelde in elk geval niet alsof ik een enorme sprong in het diepe nam.’ Hun concept dat je thuis gratis een montuur mocht uitproberen, bleek zozeer in de smaak te vallen dat Warby Parker de service binnen achtenveertig uur tijdelijk moest stopzetten.

De onderzoeksresultaten stapelen zich op dat ondernemers helemaal niet méér dan anderen van risico’s houden. Alleen is dat dan ook meteen een van de weinige conclusies waar economen, sociologen en psychologen het min of meer over eens zijn.⁴⁵ In een representatief onderzoek onder meer dan achthonderd Amerikanen werden ondernemers en mensen in loondienst gevraagd aan welke van de onderstaande projecten ze de voorkeur gaven:

- (a) 5 miljoen dollar winst, met 20 procent kans op succes.
- (b) 2 miljoen dollar winst, met 50 procent kans op succes.
- (c) 1,25 miljoen dollar winst, met 80 procent kans op succes

Ondernemers kozen significant vaker voor de laatste optie, met andere woorden: voor de veiligste. Deze uitkomst bleek overigens los te staan van iemands inkomen, spaargeld, leeftijd, geslacht, ondernemerservaring, burgerlijke staat, opleiding, huishoudgrootte en eventuele verwachtingen over het succes van andere ondernemingen. ‘Uit onze cijfers bleek dat ondernemers beduidend risicomijdender zijn dan de doorsneebevolking,’ concludeerden de onderzoekers.

Dit zijn slechts voorkeuren op basis van een enquête, maar kijk je naar het gedrag van ondernemers in de praktijk, dan blijkt eveneens duidelijk dat ze grote risico’s liever uit de weg gaan. Volgens economen lieten succesvolle ondernemers zich als tiener bijna driemaal zo vaak met onoorbare activiteiten in en overtraden ze vaker de regels dan hun leeftijdgenoten. Zoom je nader in op hun specifieke gedrag en manier van optreden, dan zie je dat adolescenten die later in hun leven succesvolle bedrijven oprichtten, destijds uitsluitend ingecalculerde risico’s namen. Psychologisch onderzoek onder zowel Zweedse als Amerikaanse burgers levert vergelijkbare resultaten op.

Uit deze drie onderzoeken komt het beeld naar voren dat succesvolle ondernemers vroeger bovengemiddeld vaak opstandige pubers waren, tegen hun ouders ingingen, te laat thuiskwamen, spijbelden, winkeldiefstal pleegden, gokten, dronken en wiet rookten. Toch was de kans dat ze écht riskant gedrag vertoonden helemaal niet groter. Dat wil zeggen dat ze niet vaker met drank op achter het stuur zaten, sterkere of illegale drugs kochten of waardevolle spullen stalen. Ook deze resultaten stonden los van de sociaaleconomische status en het inkomensniveau van het gezin.⁴⁶

Toch kijken originelen wel degelijk anders tegen risico’s aan. Sommige gokken en skydiven, andere zou je eerder omschrijven als vrekken met smetvrees. Om origineel te kunnen worden, moet je nieuwe dingen willen uitproberen, en dat betekent dat je toch een zeker risico zult moeten nemen. Alleen zijn de succesvolste originelen geen waaghalzen die al springen voordat ze hebben gekeken hoe diep de afgrond eigenlijk is. Nee, dat zijn mensen die eerst voorzichtig naar de rand van de klif schuifelen, berekenen hoe lang het duurt voor ze beneden zijn, hun parachute driemaal

controleren en beneden voor de zekerheid ook nog een veiligheidsnet plaatsen. Of, zoals Malcolm Gladwell in de *New Yorker* schreef: 'Er zijn heel wat ondernemers die behoorlijke risico's nemen, alleen zijn dat meestal niet de succesverhalen maar de mislukkingen.'⁴⁷

Mensen die een origineel levenspad bewandelen, zijn evenmin anders doordat ze minder gevoelig zouden zijn voor maatschappelijke goedkeuring. In een meta-analyse van zestig studies onder ruim vijftienduizend ondernemers bleek dat mensen die niet bezig zijn met pleasen, niet bovengemiddeld vaak ondernemer worden en dat hun bedrijven evenmin succesvoller waren.⁴⁸ Datzelfde patroon zie je terug in de politiek: uit een evaluatie uitgevoerd door honderden historici, psychologen en politiek wetenschappers kwam naar voren dat de minst effectieve Amerikaanse presidenten de wil van het volk uitvoerden en keurig in de voetsporen van hun voorganger traden.⁴⁹ De betere presidenten waren mannen die de status quo uitdaagden en grote stappen durfden te zetten, waarvan het hele land uiteindelijk profiteerde, maar hun optreden stond geheel los van de vraag of ze gevoelig waren voor sociale harmonie en steun voor hun beleid.

Abraham Lincoln wordt vaak beschouwd als de beste president die Amerika ooit heeft gehad. Toen deskundigen keken naar hoe presidenten scoorden op het vlak van gediensigheid en conflictvermijding, eindigde Lincoln op nummer één. Hij trok elke dag vier uur uit om burgers te ontvangen en verleende deserteurs uit de burgeroorlog pardon. Voordat Lincoln in 1863 de Emancipation Proclamation ondertekende, was hij een halfjaar bezig geweest met de vraag of hij er goed aan deed om de slavernij af te schaffen.⁵⁰ Had hij wel het recht om dat te beslissen, zou hij daarmee de zuidelijke grensstaten niet tegen zich krijgen, zouden ze de oorlog dan niet verliezen en zou hij daarmee niet het hele land te gronde richten?

Originaliteit is geen karaktertrek die je van nature meekrijgt, maar iets waar je zelf aan zult moeten werken. Lincoln werd niet geboren met een oorspronkelijk karakter. Het inherente vermogen om controversiële besluiten te durven nemen, was niet iets wat hij van huis uit meekreeg. Nee, dat waren stuk voor stuk weloverwogen besluiten. Zoals de grote denker W.E.B. DuBois ooit schreef: 'Hij was zoals ieder van jullie, maar hij werd Abraham Lincoln.'

Dat je zelf de regie hebt is iets wat we in ons werk en privéleven maar al te vaak vergeten. Google vroeg de briljante Yale-hoogleraar Amy Wrzesniewski een paar jaar geleden of ze kon meedenken over hoe de banen van

salesmedewerkers en mensen met administratieve functies iets interessanter konden worden gemaakt; de medewerkers die anders dan de technici en ontwikkelaars bij het bedrijf, niet over dezelfde mate van vrijheid en status beschikten en evenmin allerlei flitsende projecten konden uitvoeren. Ik was een van degenen die samen met haar en haar collega Justin Berg achtereenvolgens naar Californië, New York, Dublin en Londen afreisden om te zien of we daar een oplossing voor konden vinden.

Veel Google-medewerkers voelden zich zó betrokken bij het bedrijf dat ze hun eigen functie zagen als iets wat nu eenmaal gewoon zo was. Hun werk en het contact met anderen waren voor hen vaststaande gegevens en ze vroegen zich niet af of ze daar zelf iets aan konden veranderen.

Omdat we iets aan die instelling wilden doen, besloten we Jennifer Kurkoski en Brian Welle erbij te vragen, twee voortrekkers die medeverantwoordelijk zijn voor wat er bij Google op het vlak van *people analytics* allemaal gebeurt.⁵¹ We ontwierpen een workshop waarbij we enkele honderden medewerkers lieten kennismaken met het idee dat een baan geen statisch beeldhouwwerk is, maar eerder uit flexibele bouwstenen bestaat. We gaven voorbeelden van mensen die hun eigen baan hadden weten vorm te geven door hun taakomschrijving en de samenwerking met anderen beter te laten aansluiten op hun eigen interesses, vaardigheden en zaken die zij in het leven belangrijk vonden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een kunstzinnig aangelegde salespersoon die aanbiedt om een nieuw logo te ontwerpen of een sociaal ingestelde financieel analist die met klanten overlegt via een videochatverbinding in plaats van de mail. De medewerkers bleken nadien met een veel frissere blik naar hun eigen, vertrouwde functieomschrijving te kijken, oftewel: vuja de. Ze richtten zich op het formuleren van een nieuwe visie op hun eigen rol binnen het bedrijf, een visie die aantrekkelijker was maar nog wel reëel.

Voorafgaand aan de workshop vroegen we managers en collega's een cijfer toe te kennen aan de werktevredenheid en prestaties van iedere medewerker. Diezelfde vragen legden we na een paar weken en een paar maanden opnieuw aan ze voor. De workshop zelf duurde maar anderhalf uur en we wisten niet zeker of het wel zou beklijven. Zes weken later bleek de aselecte groep Google-medewerkers die de opdracht had gekregen om hun baan als iets flexibels te zien, duidelijk gelukkiger te zijn met hun baan én beter te presteren. Doordat ze opeens stilstonden bij de vraag wat ze aan hun baan konden veranderen, ondernamen ze ook actie om die ver-

beteringen waar mogelijk door te voeren. Bij medewerkers in de controle-groep die de workshop niet hadden gevolgd, was er geen zichtbare verandering op het vlak van werktevredenheid en prestaties.

We besloten een extra element toe te voegen en medewerkers aan te moedigen om zowel hun vaardigheden als de functie zelf als iets flexibels te zien. Het positieve effect daarvan bleek zelfs een halfjaar later nóg door te werken. In plaats van uitsluitend te vertrouwen op hun bestaande competenties namen mensen het initiatief om zich nieuwe vaardigheden eigen te maken. Zo konden ze hun functie origineler maken en beter op zichzelf afstemmen. Nadien bleken ze vergeleken bij collega's een 70 procent grotere kans te maken op een promotie of om te kunnen overstappen naar een functie die ze ambieerden. Doordat ze weigerden genoeg te nemen met de standaardfunctieomschrijving en zich niet beperkten tot hun bestaande vaardigheden, werden ze zowel gelukkiger als beter in hun werk, en kwamen mede daardoor eerder in aanmerking voor een andere functie die beter bij ze paste. Medewerkers bleken voorheen niet goed te hebben beseft dat een groot deel van de beperkingen die ze ervoeren vooral in hun eigen hoofd zat.

Nadat ik in dit boek allereerst zal duidelijk maken dat succesvolle originele vaak beginnen met het in twijfel trekken van de status quo en het spreiden van risico's, ga ik daarna vooral in op het dichten van de kloof tussen inzicht en actie. Want als je eenmaal op een nieuw idee bent gekomen, hoe bepleit je dat dan vervolgens? Ik ben als organisatiepsycholoog verbonden aan Wharton en al ruim tien jaar bezig met het bestuderen van originaliteit in zeer uiteenlopende omgevingen: bij technologiebedrijven en banken, maar ook bij scholen, ziekenhuizen en overheidsinstanties. Daarnaast heb ik enkele van de meest vooraanstaande originelen van vandaag de dag benaderd, en ik zou graag hun inzichten met je willen delen over hoe iedereen origineel in het leven kan staan zonder daarbij zijn relatie, reputatie en carrière op het spel te hoeven zetten. Ik hoop dat mijn bevindingen mensen zullen helpen om de moed op te vatten en zich de strategieën eigen te maken om originaliteit na te streven, en dat ze leidinggevenden de benodigde kennis bieden om binnen hun teams en organisaties een cultuur te scheppen waar originaliteit hoog in het vaandel staat.

Via allerlei onderzoeken en verhalen uit het bedrijfsleven, de politiek, de sportwereld en de entertainmentindustrie zal ik nader inzoomen op de manier waarop creatieve, morele en organisatieveranderingen tot stand komen en waardoor dat proces belemmerd wordt. In het eerste deel van dit boek richt ik me vooral op hoe om te gaan met de risico's van het oproepen, herkennen en uitdragen van originele ideeën. Vernieuwende ideeën zijn per definitie onzeker, maar er bestaan heel wat krachtige bewijzen die illustreren hoe je je vaardigheden kunt aanscherpen om het kaf van het koren te scheiden, en het risico kunt verkleinen dat je al je geld inzet op een slecht idee en het goede juist over het hoofd ziet. Heb je eenmaal een goed idee te pakken, dan is de volgende stap om dat ook op een effectieve manier over te brengen. Ik zal een paar *best practices* bespreken over hoe je je ideeën het best voor het voetlicht kunt brengen en verduidelijken hoe je de juiste boodschap en het juiste publiek kunt kiezen, zodat je meer gehoor vindt en minder klappen krijgt. Gaandeweg zul je oppikken wat de reden is voor het feit dat het populairste Amerikaanse televisieprogramma ooit bijna op de montagetafel sneuvelde, waarom een ondernemer zijn start-ups promoot door de redenen op te sommen waarom je er juist níét in zou moeten investeren, hoe een CIA-analiste de veiligheidsdiensten ervan wist te overtuigen dat wat minder geheimzinnigheid juist goed zou zijn, en hoe een vrouw bij Apple die drie managementlagen onder Steve Jobs zat hem uitdaagde én won.

Het tweede deel van dit boek gaat over de keuzes die we maken bij het beoordelen van originaliteit. Allereerst zal ik het hebben over het dilemma van timing: zo blijkt bijvoorbeeld dat je beter geen *first mover* kunt zijn, omdat de eerste vaak ook de grootste risico's loopt. Opmerkelijk genoeg waren enkele van de grootste creatieve prestaties en keerpunten in de geschiedenis het gevolg van uitstelgedrag. De neiging om zaken voor je uit te schuiven, kan zelfs tot gevolg hebben dat je een geslaagder bedrijf opbouwt, dat je als leidinggevende een reorganisatie beter kunt begeleiden en dat je als pionier je oorspronkelijkheid behoudt.

Vervolgens zal ik me richten op hoe lastig samenwerkingsverbanden kunnen zijn, bekijk ik hoe je steun kunt vergaren voor een origineel idee en het risico op afwijzing tegelijkertijd kunt verkleinen. Mijn verhaal over een miskende heldin van de vrouwenkiesrechtbeweging illustreert waarom je vijanden soms betere bondgenoten zijn dan iemand die zich voordoeft als vriend én vijand tegelijk, en dat een gezamenlijk uitgangspunt soms

eerder verdeelt dan verenigt. Verhalen over een grondlegger die de missie van haar bedrijf verborgen hield voor haar werknemers en over de Hollywood-regisseur die het standpunt over animatiefilms bij Disney wist te veranderen, illustreren hoe je coalitiepartners kunt vergaren door idealisme en pragmatisme met elkaar in evenwicht te brengen en het bekende te combineren met het nieuwe.

Het derde deel van dit boek gaat over hoe je er zowel thuis als op je werk voor kunt zorgen dat je originaliteit oproept en vasthoudt. Ik ga in op hoe je creativiteit bij kinderen kunt stimuleren en leg uit welke invloed ouders, broers, zussen en rolmodellen hebben op iemands neiging tot opstandigheid. Je zult ontdekken waarom het aantal honken dat een professionele honkballer steelt terug valt te voeren op zijn positie in het gezin (is hij het eerste, middelste of laatste kind?), dat de origineelste Amerikaanse komieken uit vergelijkbare gezinnen komen, dat de mensen die tijdens de Tweede Wereldoorlog hun leven op het spel zetten en heldendaden verrichtten om anderen te redden allemaal op een bepaalde manier waren opgevoed, en dat innovatie en economische groei in een land soms zijn terug te voeren op welke boeken we onze kinderen voorlezen. Vervolgens zoom ik in op waarom sommige culturen sekte-achtige trekjes krijgen en hoe leidinggevenden afwijkende meningen kunnen aanmoedigen waardoor originaliteit tot bloei kan komen. Ik zal je vertellen over een steenrijk, financieel genie dat werknemers ontslaat als ze geen kritiek op hem durven te hebben, over een uitvinder die moeite had om zijn vindingrijkheid onder de aandacht te brengen en over een deskundige die na het ongeluk met het ruimteveer Columbia binnen NASA veranderingen wist te bewerkstelligen in de heersende opvatting dat je je mening beter voor je kunt houden.

In het laatste hoofdstuk zal ik het een en ander zeggen over de emoties die ons ervan weerhouden om te streven naar originaliteit. Je doet inzichten op over hoe je angst en apathie kunt overwinnen, met als lichtende voorbeelden een stel twintigers dat een tiran wist af te zetten en een jurist die klimaatverandering onder de aandacht bracht door bij de Noordpool te gaan zwemmen. Uit hun verhalen komt duidelijk naar voren dat het niet altijd verstandig is om te proberen te kalmeren wanneer je je onzeker of angstig voelt, dat afreageren zich tegen je kan keren als je dat vooral doet om je woede te luchten, en dat pessimisme soms meer energie geeft dan optimisme.

Uiteindelijk zijn de mensen die de boer op gaan met hun originaliteit

degenen die ons verder brengen. Ik heb dit soort mensen jarenlang bestudeerd en een deel van hen ook leren kennen, en wat me elke keer vooral trof, is het feit dat ze dingen helemaal niet zo heel anders ervaren dan jij en ik dat doen. Ze hebben last van dezelfde angsten en twijfels als jij en ik. Wat hen echter onderscheidt, is dat ze desondanks actie ondernemen. Omdat ze diep vanbinnen weten dat falen uiteindelijk minder spijt oplevert dan het niet te hebben geprobeerd.