

INHOUDSOPGAVE

| | |
|---|------------|
| Voorwoord | 9 |
| INLEIDING | |
| Nooit meer een lege zaal | 13 |
| HOOFDSTUK 1 | |
| Hoe bedenk je een briljant idee? | 19 |
| 1.1 De succesfactoren voor een briljant idee | 19 |
| 1.2 Hoe ontstaat een briljant idee? | 24 |
| 1.3 Hoe werk je je idee slim uit? | 34 |
| CASE MBA in één dag: eerst lachen, dan gaan | 38 |
| HOOFDSTUK 2 | |
| Wel of niet werken met een grote naam? | 43 |
| 2.1 Heb je een grote naam nodig voor een volle zaal? | 43 |
| 2.2 Hoe werkt het om een grote naam te boeken? | 50 |
| CASE President Obama in Nederland: de meest begeerde spreker ter wereld regelen en marketing met de handrem erop | 59 |
| HOOFDSTUK 3 | |
| Hoe stel je een goed programma op? | 67 |
| 3.1 Seminars: geen goed programma zonder gedegen onderzoek | 67 |
| 3.2 Vele goede programma's leiden tot een goede programmering | 76 |
| CASE Onderzoek naar de beste managementsprekers dat leidde tot... Johan Cruijff | 88 |
| HOOFDSTUK 4 | |
| Hoe vind je de perfecte locatie? | 91 |
| 4.1 De belangrijkste criteria voor het kiezen van de beste locatie | 91 |
| 4.2 Iconische locaties: theaters, bioscopen en popzalen | 96 |
| CASE Soldaat van Oranje – De Musical: een voorbeeld om te koesteren | 102 |

HOOFDSTUK 5

| | |
|--|------------|
| Hoe bepaal je de juiste prijs? | 129 |
| 5.1 De belangrijkste prijsstrategieën en psychologische inzichten | 129 |
| 5.2 De teloorgang van het klassieke abonnement | 141 |
| 5.3 Dynamic pricing als aanjager van je omzet | 145 |
| CASE TED: revolutie in de congresswereld en invite only | 151 |

HOOFDSTUK 6

| | |
|---|------------|
| Welke promotie leidt tot volle zalen? | 157 |
| 6.1 Kwestie van lange adem: eindeloos herhalen | 157 |
| 6.2 De marketingcampagne | 161 |
| CASE Beweging creëren vanuit inhoud: de musical <i>De Marathon</i> | 175 |
| CASE Orlando Bottenbley: de predikant die de kerk wel vol krijgt | 178 |

HOOFDSTUK 7

| | |
|--|------------|
| Hoe zorgt 'uitverkocht' voor continuïteit? | 183 |
| 7.1 Uitverkocht: de realiteit | 183 |
| 7.2 De 10 beste manieren om uit te verkopen | 186 |
| 7.3 Verre van uitverkocht: wat nu? | 189 |
| CASE Q-dance: 'Uitverkocht is een keuze' | 195 |

HOOFDSTUK 8

| | |
|--|------------|
| Welke innovaties spelen er in de culturele sector? | 199 |
| 8.1 Het einde aan woekerwinsten en fraude door blockchain | 199 |
| 8.2 Meer aandacht voor verzekeringen | 201 |
| 8.3 Alternatieve content en vernieuwing in de bioscoop | 204 |
| 8.4 In het kort: andere ontwikkelingen, trends & innovaties | 208 |
| CASE Alles in eigen hand bij André Rieu | 216 |

| | |
|--------------------------|------------|
| Dankwoord | 220 |
| Over de auteur | 221 |
| Geraadpleegde literatuur | 222 |
| Fotoverantwoording | 224 |

VOORWOORD

Volle zalen: tot mijn grote verbazing is er nog nooit een boek over geschreven. Jazeker, er is een heel aardig televisieprogramma dat zo heet, al gaat dat niet echt over volle zalen. Cornald Maas interviewt mensen uit de wereld van de podiumkunsten en biedt een fris en uniek kijkje in de belevingswereld van grote Nederlandse theaterpersoonlijkheden. Sebastiaan Spijker schreef het boek *Nee, jij trekt volle zalen*, gericht op popmuzikanten die meer boekingen willen en een platencontract binnen willen slepen. Daar moeten we het tot nu toe mee doen.

Daarom is het de hoogste tijd voor een boek over volle zalen. Iedereen die een seminar, voorstelling of masterclass organiseert wil een volle zaal, maar niemand weet hoe je dat precies voor elkaar krijgt. Mijn hele professionele leven stoei ik al met de vraag hoe je zalen vol krijgt. Je zou het zelfs een obsessie kunnen noemen. Zelfs in onze personeelsadvertentie uit 2007 wordt ernaar verwezen (zie foto 1).

Sinds september 1986 organiseer ik seminars en andere bijeenkomsten voor managers. Dit mooie vak heb ik geleerd bij het Institute for International Research (IIR), de grootste conferentie-organisatie ter wereld. Het eerste seminar dat ik organiseerde had als thema Just-in-time en was een instant succes. Daarna volgde seminars over onder andere Schaars talent, Managementbuy-out, Plastic cards en Corporate image. Onderwerpen die nu niet meer tot de verbeelding spreken, maar toen enorm populair waren. Succes wordt afgemeten aan het aantal betalende deelnemers in de zaal. Dat waren doorgaans

managers uit het bedrijfsleven die zomaar 1.000 gulden neertelden voor een seminar van een dag.

In 1991 begon ik voor mezelf en startte ik Focus Conferences. Een organisatie die voor eigen rekening en risico seminars, collegereeksen en masterclasses organiseert. Gaandeweg creëerden we een eigen signatuur: kwaliteit boven alles, originele sprekers, aansprekende thema's en ervaringen uit de praktijk. Steeds vaker organiseerden we seminars op Nyenrode Business Universiteit. Als betrokken alumnus wist ik mijn weg op de campus en wij merkten dat het organiseren van seminars op Nyenrode een positief effect had op het aantal deelnemers. Een kwestie van geleende autoriteit – een truc die ik later vaker heb toegepast.

We domineerden de markt van de managementgoeroes, vooral omdat concurrenten het risico niet aandurfden. We organiseerden meermalen seminars met autoriteiten als Philip Kotler, Michael Porter, Stephen Covey, C.K. Prahalad, Jack Welch en Tom Peters. In dit sprekersgeweld was er één Nederlander die ook altijd volle zalen trok: Johan Cruijff. Op hem kom ik verderop in dit boek uitgebreid terug. In de zomer van 2017 verkocht ik met een goed gevoel Focus Conferences.

Daarnaast was ik begin van deze eeuw betrokken bij de oprichting van DenkProducties – ook een 'seminarbakker', zoals Hans Janssen, mijn voormalig compagnon, altijd zegt. DenkProducties geeft een 'op-het-puntje-van-je-stoel-garantie' en zoekt het in de belevenis. Focus Conferences zocht het vooral in betekenis. Een belangrijk verschil in aanvliegroute. Vanaf de oprichting in 2001 tot 2012 was ik in het bezit van de helft van de aandelen van DenkProducties. In 2012 verkocht ik mijn belang aan mijn compagnon, met wie ik nog steeds maatjes ben. DenkProducties is bekend geworden door de seminars *MBA in één dag* met Ben Tiggelaar en onlangs door het seminar *Forward Thinking Leadership* met President Obama. Het is geen toeval dat je beide seminars als case study terugvindt in dit boek.

Ik ben ervan overtuigd dat het seminarmodel eindig is. Hoelang zijn mensen nog bereid om 1.000 euro per dag voor een seminar te betalen? Ik besloot het model te kantelen. In plaats van een bijeenkomst te organiseren voor een kleine groep mensen die veel betalen, organiseer ik nu bijeenkomsten voor een grote groep mensen die weinig betalen. Zo ontstonden de 'theatercolleges': colleges in het theater. Als bedenker van de term 'theatercollege' (samen met Edwin van Balken, toenmalig directeur van het DeLaMar theater) legde ik zowel de URL (www.theatercolleges.nl) als de handelsnaam (Theatercolleges BV) vast. Inmiddels is de term ingeburgerd en worden er door vele aanbieders theatercolleges georganiseerd. Het is zelfs een heel nieuw genre geworden, naast dans, klassieke muziek, cabaret en toneel. Deze theatercolleges komen later in dit boek ook aan bod.

Met dit boek stap ik uit mijn comfortzone; een boek schrijven is heel iets anders dan een seminar of een theatercollege organiseren. Bovendien ben ik gewend om achter de schermen te acteren. Anderen geef ik graag het podium, zelden neem ik het zelf. Na het schrijven van dit boek houd ik er serieus rekening mee dat dat gaat veranderen.

In dit boek deel ik mijn ervaringen uit de afgelopen dertig jaar. Maar ik ben niet de enige. Ik heb 25 deskundigen mogen interviewen. Kopstukken uit de wereld van seminars, film, theater en pop. Zij hebben dit boek stuk voor stuk verrijkt met hun ervaringen, ideeën en tips om zalen vol te krijgen. Deze deskundigen ben ik erg dankbaar. Ik voel me bevoorrecht dat zij tijd voor mij vrijmaakten om hun visie op volle zalen met mij te delen.

Aanvullende informatie tref je aan op de website volle-zalen.nl. Heb je vragen? Of wil je tips of cases delen? Neem dan contact met mij op: hans@volle-zalen.nl.

**Na aanvang
is die lege stoel
niets meer
waard.**



INLEIDING

NOOIT MEER EEN LEGE ZAAL

*'Die zaal in het DeLaMar moet vol, al moet ik zelf
gaan flyeren op het Leidseplein.'*

KATJA SCHUURMAN

In de zomer van 2018 stond Katja Schuurman samen met Thijs Römer en Francis Sinceretti in het toneelstuk *Blind Date*. Een toneelstuk over het verlies van het driejarig dochtertje van de hoofdrolspelers, van wie de relatie er niet tegen bestand was. Het stuk riep direct spanning op, niet in de laatste plaats omdat Katja Schuurman en Thijs Römer ex-geliefden zijn, ook nog eens met een dochtertje. De theatervoorstelling trok volle zalen, flyeren op het Leidseplein was niet nodig.

In Nederland worden jaarlijks duizenden events georganiseerd, in alle soorten en maten. We zien events met grote namen, maar ook events die voor een kleinschaliger publiek zijn bedoeld of die een heel specifiek thema hebben. Seminars, congressen, concerten, theatervoorstellingen en andere events. Het aanbod is overweldigend, de strijd om de klant moordend. In alle diversiteit is er één vraag die iedere organisator bezighoudt: hoe krijg ik mijn zaal vol?

Een volle zaal betekent namelijk: veel betalende deelnemers, een hoge omzet, een gezonde winst. Want na aanvang is die lege stoel niets meer waard. Een volle zaal staat voor succes, het trekt de aandacht. Niet alleen organisatoren, producenten en theaterdirecteuren willen graag hun stoelen gevuld zien, ook sprekers, acteurs en muzikanten bereiden zich niet maandenlang voor om te spelen voor anderhalve

man en een paardenkop. En wat dacht je van de bezoekers? Niets is troostelozener dan in een (half)lege zaal zitten.

De organisatie van zo'n event wordt regelmatig onderschat. Mensen denken: dat kan ik ook, hoe moeilijk kan het zijn? Vaak zien ze het als een extra activiteit naast hun dagelijkse werkzaamheden. De praktijk blijkt echter weerbarstig: het vullen van een zaal is geen sinecure. Veel organisatoren komen vroeg of laat van een koude kermis thuis. Niemand wil een mislukt event, niemand wil een lege zaal. Het is het schrikbeeld van iedere organisator. En toch komt het heel veel voor.

Hoeveel (lege) stoelen zijn er eigenlijk?

Laten we eerst eens kijken hoeveel stoelen er te vullen zijn. Nederland telt 671 theaterzalen in 476 theaters. 186 Theaterzalen hebben meer dan 500 stoelen, 204 zalen hebben tussen de 200 en 500 stoelen en 281 theaterzalen hebben minder dan 200 stoelen. De totale capaciteit van Nederlandse theaters komt daarmee uit op 275.360 stoelen. Kijken we verder naar de concert- en popzalen, dan zien we daar 252 zalen in 193 concertlocaties en poppodia. De totale capaciteit van muziekpodia is 100.450 (Bron: podiumoverzicht 2018, Adresdata). En hoe zit het met de bioscopen? De Nederlandse Vereniging van Bioscopen en Filmtheaters (NVBF) verschaft de cijfers: eind 2017 waren er 152 bioscopen en 40 filmtheaters. In totaal gaat het om 886 doeken, 767 in bioscopen en 119 in filmtheaters. In die zalen treffen we 133.500 (bioscopen) en 10.700 (filmtheaters) stoelen, samen dus 144.200 stoelen. De totale capaciteit van theaters, muziekpodia en bioscopen komt zo uit op 520.010. Dat is gigantisch!

Bovendien wordt er wat af georganiseerd in zakelijk Nederland. De capaciteit van congres- en vergaderlocaties is onbekend. Heldere overzichten ontbreken. Sites als De Nationale Locatiesite (dnls.nl) en Locaties.nl spreken van meer dan 300 congreslocaties en bijna 400 vergadercentra. Het aanbod is diffuus. Hotels, party centra, kastelen, restaurants, kloosters, musea en boten bieden allen vergaderfaciliteiten aan. Seminars worden ook weer georganiseerd in kerken en thea-

ters (in dat laatste geval is er dus sprake van overlap). We kunnen wel stellen dat het ook hier gaat om honderdduizenden stoelen.

En hoeveel mensen zijn er op een bepaalde dag beschikbaar? Hoeveel mensen willen hun billen neervlijen in het pluche? Hoeveel mensen hebben tijd, geld en zin – plus een oppas – om iets te gaan aanschouwen of doen in een zaal? Het evenwicht lijkt volkomen zoek. Kun je zeggen dat er gewoonweg te veel georganiseerd wordt in Nederland? Volgens Leon Ramakers, oprichter van concertpromotor Mojo, wordt er niet te veel aangeboden, er wordt alleen te veel *slecht* aangeboden. En dat loopt dus niet: 'Als je iets aanbiedt dat goed is, dat een snaar raakt bij de bevolking, dan gaan de mensen wel.'

Concurrentie van een scala aan activiteiten

Concurrentie komt allang niet meer puur van andere events, maar vindt plaats op allerlei vrijetijdsgebieden. Hedonisme lijkt de standaard geworden, in ieder geval in stedelijke gebieden. Er is een heel scala aan vrijetijdsbestedingen bijgekomen. Musea doen het bijvoorbeeld buitengewoon goed en organiseren aanpalende activiteiten als concerten, expo's en lezingen. Vergeet ook het buitenland niet; tegenwoordig vlieg je voor een paar tientjes naar Barcelona. Heb je Adele gemist in de Johan Cruijff ArenA? Geen probleem, dan ga je toch gewoon naar Wembley om haar te zien. Andersom werkt het ook: het Amsterdam Dance Event trok in 2018 meer buitenlandse bezoekers dan ooit (schatting: meer dan 40 procent van de bezoekers). Kortom: het is voor iedere organisator een grote uitdaging geworden om deze loslopende bezoekers te vangen.

De remedie tegen een lege zaal

Ondanks deze moordende concurrentie zijn er ook zalen die wél tot de laatste stoel vol zitten. Waarbij er zelfs meer geïnteresseerden dan stoelen zijn. Hoe zorg je er nu voor dat jouw event ook drukbezocht wordt? Door in de eerste plaats te beseffen dat het vullen van zalen een vak is, en geen bijzaak. Door vervolgens rekening te houden met de succesfactoren die een rol spelen: Hebben mensen überhaupt wel

gehoord van jouw evenement? Weten ze wel dat het plaatsvindt en wanneer? Is de prijs te hoog of misschien juist te laag? Is het idee krakkemikkig? Is de timing ongelukkig? Rammelt de promotie? Heb je de verkeerde sprekers of acteurs? Is de locatie onbereikbaar, of saai? Weet je niet de juiste snaar te raken? Het zijn allemaal factoren die het succes van een event bepalen.

Dit boek is een remedie tegen een lege zaal. Dit boek helpt je jouw zaal te vullen door op al die belangrijke factoren in te gaan. Volle conferentiezalen, cinema's, theaters, kerken en popzalen. Daar doen we het voor. Je zou dit zelfs nog kunnen doortrekken naar restaurants, naar vliegtuigen of naar sportwedstrijden. Dat maakt deze materie zo verschrikkelijk interessant, maar ook lastig in te kaderen. Het is een erg breed thema waarbij er een grens getrokken moet worden. Amerikanen hebben het over *'butts in seats'*, billen in stoelen. Dat is een mooie scheidslijn. Dit boek beperkt zich tot congreszalen, muziekpodia, bioscopen en theaters.

Van seminar tot theater: leren van elkaar

Het mooie is dat een theaterproducent kan leren van een bioscoop-exploitant. En een organisator van popconcerten kan weer leren van een seminarorganisator, of van een dominee. Kruisbestuiving kan volop plaatsvinden. Ook als je het hebt over groot versus klein. Op het eerste oog lijkt het misschien alsof dit boek zich concentreert op de grote successtory's zoals *Soldaat van Oranje* en het seminar met Barack Obama. Dat ligt voor de hand: dergelijke events spreken iedereen aan en daar kan veel van geleerd worden. Wat de grote partijen goed doen, daar kunnen de kleinere van leren. Ook *Soldaat van Oranje – De Musical* heeft te maken met acteurs, prijzen, locatie en marketing. Ook daar gaat het om de juiste set van schuiven. Hoogleeraar Thijs Homan van de Open Universiteit heeft het in dit kader over 'de pielende mens': speel net zolang met de schuiven totdat je een optimum hebt bereikt. Om daarna weer vrolijk verder te pielen, want de variabelen en de omgeving veranderen voortdurend.

Alle stoelen gevuld aan de hand van 8 succesfactoren

Dit boek is ingedeeld in praktische thema's, die allemaal bijdragen aan het uiteindelijke doel: een uitverkocht huis. Achtereenvolgens bespreek ik per hoofdstuk de volgende succesfactoren:

- 1 Een briljant idee
- 2 Wel of geen grote naam
- 3 Een uitgebalanceerd programma
- 4 De perfecte locatie
- 5 Een slimme prijsstrategie
- 6 Een sterke marketingcampagne
- 7 Het fenomeen uitverkocht en continuïteit
- 8 Innovatie

Het is niet noodzakelijk om chronologisch door het boek heen te gaan. Je kunt ervoor kiezen om de voor jou relevantste thema's eruit te halen. Of de case studies te lezen waar je het meest nieuwsgierig naar bent. Mijn suggestie is: lees alles en raak geïnspireerd. Ik daag je uit om de verbanden te vinden (uiteraard help ik je daarbij): waarin overlappen de cases en de thema's elkaar? Gemakshalve sluit ik ieder hoofdstuk af met een checklist van de tien belangrijkste lessen.

Volgens de uitgever doet de titel van dit boek het goed op een omslag. Twee woorden van vijf letters, die je mooi onder elkaar kunt zetten en die je exact vertellen wat je in handen hebt: een boek vol met tips en ideeën om jouw zaal vol te krijgen. Nu is het tijd om zelf aan de slag te gaan; een kant-en-klaarrecept dat je op iedere situatie kunt toepassen bestaat niet. En gelukkig maar, want dat maakt het juist zo leuk. Heel veel succes!

**Het succes
van ieder event
staat of valt
met het idee.**



HOOFDSTUK 1

HOE BEDENK JE EEN BRILJANT IDEE?

Er worden in Nederland jaarlijks tienduizenden events georganiseerd. Je zult dus alles uit de kast moeten trekken om de aandacht van je publiek te vangen. En ze dan óók nog zover te krijgen dat ze overgaan tot actie. Het succes van ieder event staat of valt met het idee. Wankelt het idee, dan merk je dat onherroepelijk in de kaartverkoop. De beste ideeën redden het, de rest leidt een armetierig bestaan. Topic is king!

Maar: hoe kom je aan een briljant idee? Krijg je die uit een brainstorm, wacht je tot het je vanzelf te binnenschiet of kopieer je anderen's briljante idee? Hoe zorg je vervolgens dat het aanslaat bij jouw publiek? En hoe werk je jouw briljante idee slim uit? Daarover gaat dit eerste hoofdstuk.

**Alleen de beste ideeën
redden het: topic is king.**

1.1 DE SUCCESFACTOREN VOOR EEN BRILJANT IDEE

Een briljant idee is een idee dat onherroepelijk tot succes leidt. Succes is in dit geval een volle zaal, een (extreem) winstgevend evenement en/of buitengewoon tevreden bezoekers. Liefst een combinatie van alle drie. En nog mooier: gedurende lange tijd. Briljante ideeën komen voor in alle takken van sport: seminars, film, theater en pop.

Waar moet een goed idee aan voldoen? Hoe verklein je het risico van falen en vergroot je de kans op succes? Het is lastig om je vinger erop te leggen, omdat er natuurlijk meerdere factoren op elkaar inwerken. Maar er zijn zeker een aantal elementen aan te wijzen die de kans op succes van je idee aanzienlijk vergroten. Laat je inspireren door de volgende 5 succesfactoren.

Succesfactor 1: Herkenbaarheid

Herkenbaarheid is wellicht het belangrijkste bestanddeel van een goed idee. Leidend is herkenning bij een groot publiek. Dat kan van alles zijn: een thema, een persoonlijkheid (de persoon die het maakt of bijvoorbeeld de componist), een titel (is de titel tevens bekend van een film of boek?).

Een mooi voorbeeld uit de theaterwereld komt van Edwin van Balken, voormalig directeur van het DeLaMar Theater in hartje Amsterdam en tegenwoordig directeur van de Theateralliantie (zie ook hoofdstuk 8). Tijdens ons interview wijst hij op twee posters op de muur. De ene is van het blijspel *Bedscènes*, met Tjitske Reidinga op de poster. De ander is van het blijspel *Welkom in de familie*, een poster met een sprekende titel en een blote buik van een zwangere mevrouw. *Bedscènes* trok twee keer zoveel publiek. Waarom? Tjitske! Aan de kassa komen mensen die vragen: 'Mag ik twee kaarten voor Tjitske Reidinga, alstublieft?' Tjitske is bekend bij het theaterpubliek, vooral door haar serieuze rollen. Daarnaast is ze bekend bij het grote publiek door *Gooische Vrouwen* – een behoorlijk zeldzame combinatie.

Soldaat van Oranje – De Musical is een ander goed voorbeeld. Dit heldenepos draait tevens om herkenbaarheid. Er is een film en een boek. En een bepaalde magie. Mensen kunnen zich identificeren met de hoofdrolspelers. 'Als iets goed werkt in het theater, dan is het wel identificatie,' aldus producent Fred Boot.

Ook in de popwereld is de factor herkenbaarheid doorslaggevend. Bij Q-dance, een grote Nederlandse organisator van dance-evenemen-

ten, weten mensen: dit is een *good night out*. Het is herkenbaar. Leon Ramakers, de belangrijkste persoon in de muziekindustrie en jarenlang directeur van Mojo, handelt in herkenning: 'Als je iets doet wat herkenbaar is, dan heb je een streepje voor. Wat zeg ik, dan heb je tien streepjes voor. Als wij Queen doen, of Paul McCartney, dan spelen ze 25 songs waarvan je er 23 kunt meebrullen. Bijna niemand komt naar een zaal om muziek te horen die ze helemaal niet kennen. Kijk maar eens naar het gemiddelde concert: als er een nieuw nummer wordt gespeeld, is de respons meestal lauw.'

Dit geldt tevens voor klassieke muziek. Heb je zin om naar iets te gaan dat je niet kent of kies je toch voor *Die Zauberflöte*? Doorgaans kiezen mensen voor de concerten die ze kennen en die ze aanspreken. Het gaat om traditie en bekendheid. Behoorlijk wat mensen vinden het tweede pianoconcert van Rachmaninov supermooie muziek, ze kennen het en daardoor verkoop je ontzettend veel kaarten. Stravinsky komt ongeveer uit dezelfde periode, maar is minder bekend. Even mooie muziek als Rachmaninov, maar de kaartverkoop laat een ander beeld zien. Kortom: als de muziek een minder groot publiek aanspreekt, verkoop je eenvoudigweg minder kaartjes.

Succesfactor 2: De juiste snaar raken

Iedere producent die je spreekt, heeft het over 'het raken van de juiste snaar'. Maar wat is dat nu eigenlijk? Het blijft een wat ongrijpbaar concept, maar wat het wil zeggen is dat mensen bovenal emotioneel geraakt willen worden (of in het geval van een seminar: op intellectueel niveau). Je wilt genieten van een opera, meezingen met een band, lachen om een film, luisteren naar een orkest of leren van een spreker.

'Film is een emotieproduct. Je moet ergens aan appelleren. Je krijgt de zaal vol door de juiste snaar te raken. Je moet zorgen dat de mensen denken: ik moet echt gaan!' aldus Rachel van Bommel, filmproducent bij Millstreet Films. Millstreet produceert zogeheten publieksfilms. Bij voorkeur voor een (groot) vrouwelijk publiek, of geproduceerd door vrouwelijke makers, of met een sterke vrouw in de hoofdrol, maar wel

zo dat je er met je man, broer, vriend of vader naartoe kunt. Voorbeelden hiervan zijn films als *Gooische Vrouwen*, *Soof* en *Baantjer*.

Succesfactor 3: Need-to-know of nice-to-know

Bij film, theater en muziek is er een wezenlijk verschil tussen de principes 'nice-to-go' en 'need-to-go'. Een filmproducent zal een film proberen te maken waar iedereen naartoe wil. Waar mensen het onbedwingbare gevoel hebben dat ze de film niet mogen missen. Iedereen praat erover, je telt niet mee wanneer je de film niet gezien hebt. Je moet gaan: *need-to-go* dus.

Datzelfde belangrijke onderscheid is er ook bij seminars, alleen heeft die verschuiving hier andere gevolgen. Een *need-to-know* seminar is een seminar waar mensen wel naartoe moeten, omdat ze anders heel belangrijke informatie missen. Vroeger, in het pre-internettijdperk, ging iedereen naar een seminar waar een nieuwe wet werd toegelicht. Tegenwoordig is heel veel kennis op internet te vinden. Een logisch gevolg is dat veel seminars *nice-to-know* zijn geworden. Je gaat erheen voor inspiratie en voor ontmoetingen. Natuurlijk ook om te leren, maar veel kennis is tegenwoordig op alternatieve manieren te vergaren.

De verschuiving van *need-to-know* naar *nice-to-know* heeft niet geleid tot een verminderde belangstelling voor seminars of andere kennisproducten. Eckart Wintzen, de legendarische oprichter van Bureau voor Systeem Ontwikkeling (BSO, en later BSO/Origin), schreef zijn managementlessen op in het boek *Eckart's Notes*, dat een bestseller werd. Hij had een duidelijke visie op seminarbezoek: 'In de loop van mijn leven heb ik alles bij elkaar flink wat congresjes en seminars af gelopen. Vaak was dat een boel geld voor een emmer met slap geouwehoer. Ik heb mij op zo'n moment altijd getroost met de gedachte dat als er maar één advies of één idee tussen zit waar ik mee naar huis ga en dat ik succesvol kan toepassen, dat ik dan de kosten er waarschijnlijk duizendvoudig uit heb.'

Succesfactor 4: Geen grote verrassingen

Vaak hoor je mensen zeggen dat ze graag verrast willen worden in het theater of de bioscoop. Maar is dat wel zo? De cijfers wijzen namelijk iets heel anders uit. Mensen willen helemaal niet verrast worden. Henriëtte van Ekeveld, manager business development van Senf Theaterpartners, zegt: 'We doen alsof, maar als we een weekendje weggaan, rijden we nooit zomaar ergens heen om vervolgens zomaar ergens aan te bellen. Het hele weekendje is al dichtgetimmerd door sites als *Booking.com* en *TripAdvisor*. We weten precies waar we gaan eten en slapen, alle risico's worden gemeden.' Zo werkt het ook in het theater. In het Concertgebouw hebben de organisatoren gemerkt dat mensen *zeggen* dat ze avontuurlijk zijn en bijzondere dingen willen horen, maar dat er uit de data heel andere conclusies getrokken kunnen worden.

Dat we tegenwoordig de keuze hebben uit veel, draagt hieraan bij. Er liggen nog twaalf Netflixseries en vijf boeken op ons te wachten. Tijd is zo schaars dat mensen heel doelbewust hun keuze maken; ze nemen daarbij bewust weinig risico, omdat ze verzekerd willen zijn van de best mogelijke besteding van hun tijd.

Succesfactor 5: Voortborduren op bestaande ideeën

De Amerikaan Derek Thompson schreef een prachtig boek: *Hitmakers* (2017). Over hoe hits ontstaan. En dan niet alleen muzikale hits, maar ook bijvoorbeeld films, boeken en schilderijen. Waarom worden bepaalde werken buitengewoon succesvol terwijl andere onopgemerkt blijven? Hij is van mening dat de meeste mensen zowel 'neofiel' – nieuwsgierig naar nieuwe dingen – als 'neofob' – bang voor alles wat nieuw is – zijn. De beste hitmakers maken gebruik van dit gegeven en scheppen betekenisvolle momenten door spanning en inzicht, en door oud en nieuw, met elkaar te combineren. De structuur van de menselijke geest is heel oud, de meest basale behoeften van de mens zijn van alle tijden; ze willen ergens bij horen, ontsnappen, ergens naar streven, dingen leren begrijpen en begrepen worden. Daar moet jouw idee aan appelleren.

Je zou kunnen zeggen dat mensen houden van bekende verrassingen: gewaagde maar tegelijkertijd stiekem ook herkenbare producten. Voortborduren op bestaande ideeën loont. De grootste kassuccessen van de Amerikaanse filmwereld de afgelopen tien jaar waren een vervolg op een bestaand succes (bijvoorbeeld *Star Wars*) of een bewerking van een eerder succesvol boek (zoals *The Grinch*). Op dit gegeven gaan we in de volgende paragraaf verder in.

1.2 HOE ONTSTAAT EEN BRILJANT IDEE?

Je weet nu welke factoren bijdragen aan jouw briljante idee voor een voorstelling of congres. Maar hoe kom je nu het gemakkelijkste op dat idee? Dat kan uiteraard op verschillende manieren. Door een groep mensen – al dan niet brainstormend – bij elkaar te zetten. Door afstand te nemen. Door domweg geluk te hebben, want toeval kan ook.

Het verhelderende model van de Britse sociaal psycholoog Graham Wallas onderscheidt vier fasen in het creatieve proces naar een briljant idee. Het is geen chronologisch stappenplan, wel moeten de fasen allemaal doorlopen worden. Je kunt het zien als een beschrijving van processen die plaatsvinden – soms gelijktijdig, soms overlapend, soms na elkaar.

Fase 1: Preparatie – Breng een probleem in kaart, leg de basis. Hoe beter de preparatie, des te hoger het kwaliteitsniveau van de ideeën. Neem daarom de tijd voor deze fase, die vooral draait om kennis vergaren en verkennen.

Fase 2: Incubatie – Laat het idee even los, een andere omgeving werkt verfrissend. Deze fase is onzichtbaar; het probleem sluimert op de achtergrond. Dat is de reden dat veel ideeën ontstaan onder de douche, op het toilet, tijdens het wandelen of sporten.

Fase 3: *Illuminatie* – Zorg dat het een samenhangend idee wordt, hier vallen de puzzelstukjes is elkaar.

Fase 4: *Verificatie* – Leg jouw idee voor aan anderen en zorg dat het idee nog beter wordt. Controleer, reken na en werk het uit. Dit kan je veel ellende besparen.

Waarom de omgeving en rust in je hoofd zo belangrijk zijn

Ideeën komen zelden uit de lucht vallen. Naast een brainstorm, waarin je ideeën samen met anderen uitwerkt tot betere ideeën, kun je ook voor jezelf een omgeving creëren waarin briljante ideeën makkelijker of sneller kunnen ontstaan. Ga naar een plek waar je normaal niet gaat. Kijk eens buiten je eigen werkveld, stap uit je vertrouwde omgeving. Doe dat op een ander moment, kom uit je routine. In een vertrouwde en veilige situatie kom je zelden tot goede ideeën. Je bureau en beeldscherm zijn geen inspirerende omgeving.

Daarnaast geldt: zorg voor rust in je hoofd. Wat je nodig hebt, zijn ruimte en tijd. Hoe komt het dat dan juist goede ideeën ontstaan? Dat heeft alles te maken met het onderbewustzijn. Tijdens jouw slaap of een ander ontspanmoment, doen jouw hersenen rustig hun werk. Ze laten zich niet afleiden door e-mail, smartphone of to-dolijstjes. Wanneer je even niets hoeft, kan jouw brein combinaties maken en verbanden leggen. Ontspan, en dan kun je dus zomaar een idee krijgen. Dat kan gebeuren wanneer je door het park fietst, op de bank zit, onder de douche staat of een schijnbaar doelloos ommetje maakt. De filosoof Friedrich Nietzsche was zelfs van mening dat goede ideeën alleen bij het wandelen ontstaan. ‘Ieder idee dat niet ontstaat bij het wandelen, is geen goed idee,’ was zijn stellige overtuiging. Denk terug aan fase 2 in het model van psycholoog Wallas: incubatie.

In onze overspannen, resultaatgerichte maatschappij verlangt ook Stephen Johnson, auteur van *Briljante ideeën: hoe kom je erop?*, naar het lanterfanten, het kuieren, het dagdromen en het grasduinen. Zomaar wat lezen wat je mooi vindt. Bezoek cafés of koffietentjes

waar 'ideeënseks' kan ontstaan. De neiging die mensen hebben om ideeën te beschermen (zelfs met octrooien en patenten) is volgens hem niet goed; het zou veel beter zijn om ze open te gooien zodat nieuwe verbindingen kunnen ontstaan.

En niet te vergeten: wanneer je een goed idee hebt, laat het niet verloren gaan. Vang het! Schrijf het op, zet het in je telefoon.

Brainstormen, brainstormen en brainstormen

De brainstormmethode vindt zijn oorsprong in de reclamesector als formele benadering van creativiteit. Brainstormen kan enorm waardevol zijn. Een van de spelregels is dat je niet oordeelt over de ideeën van een ander. Wij planden bij Focus Conferences regelmatig brainstormsessies in, met name voor het genereren van nieuwe seminar-ideeën. Elke collega bracht een aantal nieuwe onderwerpen in, waar hij of zij vooraf al had over nagedacht. De kracht van de brainstormsessie zat hem vooral in het verdiepen van de ideeën. Van het een kwam het ander, verbindingen werden gelegd. Iemand kan een idee inbrengen dat vervolgens door waardevolle toevoegingen van anderen een heel andere kant opgaat.

De kracht van brainstormsessies zit vooral in het verdiepen van ideeën.

Je kunt ook brainstormen over formats. Bijvoorbeeld over de vraag of een seminar met een aantal sprekers wel het juiste format voor de beoogde doelgroep is. Op een gegeven moment kwamen we op het idee om een reeks colleges te organiseren, uitsluitend met hoogleraren, over bijvoorbeeld Verandermanagement. Vanzelfsprekend zouden de deelnemers naar huis gaan met een hoop inspiratie, kennis en ideeën. Maar tijdens de brainstorm werden ook belangrijke (praktische) punten uitgewerkt, die bijdragen aan het succes. Dat de colleges in een collegezaal plaats dienden te vinden, in dit geval op

Nyenrode Business Universiteit. Het mooie van deze colleges is dat ze gepland werden van 16.00 tot 19.00 uur. Deelnemers zijn vóór de file op locatie en gaan na de file weer naar huis. Bijkomend voordeel is dat deze vorm voor een gedeelte in de baas zijn tijd plaatsvindt en voor een gedeelte in je eigen tijd. Deze reeks is niet voor niets al twintig jaar succesvol.

Ook in de televisiewereld werkt het zo. *Big Brother* is misschien wel het grootste televisiesucces aller tijden. Het is geproduceerd en uitgezonden in meer dan zestig landen. *Big Brother* is ontstaan op het kantoor van John de Mol. Om precies te zijn, op 4 september 1997. Naast John de Mol waren aanwezig Patrick Scholtze, Bart Römer en Paul Römer. Werktitels waren *Project X* en *De Gouden Kooi*. De uiteindelijke titel werd *Big Brother*, afgeleid van '*Big Brother is watching you*' uit het boek *1984* van George Orwell. In 1999 kwam het programma voor het eerst op de Nederlandse televisie en het werd direct een mediahype. Twaalf mensen werden gedurende een aantal maanden opgesloten in een speciaal voor dit programma gebouwd huis. Ze konden elkaar wegstemmen waarna uiteindelijk één bewoner overbleef die een geldprijs won. Dit programma was jarenlang op de Nederlandse televisie te zien.

Ook over het eerste succesvolle programma van Reinout Oerlemans, de *Nationale IQ-Test*, gaat het verhaal dat dit 'format' is ontstaan bij een brainstorm van Reinout Oerlemans en zijn vrienden – waarbij de alcohol overigens rijkelijk vloeide. Dit format is door Eyeworks vervolgens verkocht aan vele landen en betekende de absolute doorbraak van 'Arnie' in de internationale televisiewereld.

Fred Boot, de producent van de succesvolle musical *Soldaat van Oranje*, werkte bij Joop van den Ende. Bij menige brainstorm over nieuwe musical- of theaterproducties opperde hij het idee om een musical over Soldaat van Oranje te produceren. Hij vond geen gehoor bij Joop van den Ende en vervolgens is hij het zelf gaan doen. De rest is

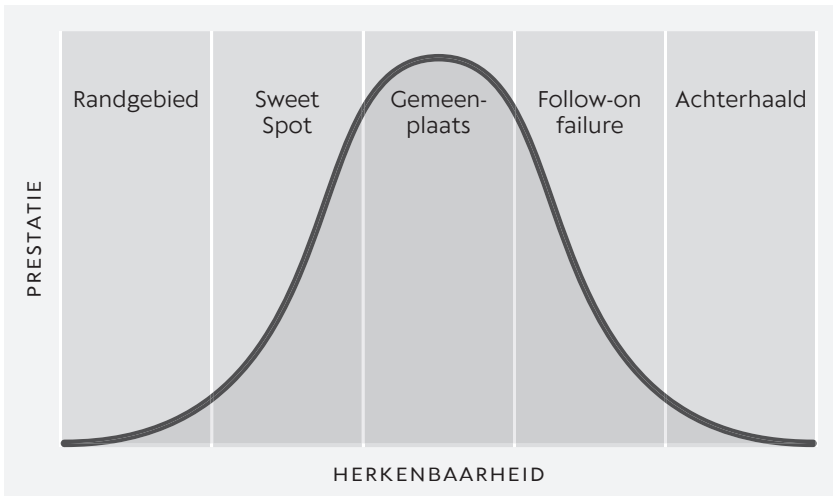
geschiedenis. De uitgebreide case van *Soldaat van Oranje – De Musical* lees je na hoofdstuk 4.

Ideeën combineren: het nieuwe met het herkenbare

Volgens Stephen Johnson, auteur van het boek *Where good ideas come from*, tevens de titel van zijn TED Talk, bestaat dé geniale ingeving niet. Het werk van wetenschappers bestaat vooral uit het combineren van theorieën en onderzoeksgegevens. Briljante ideeën ontstaan niet achter een microscoop, maar op plekken waar mensen met verschillende interesses, meningen en achtergronden bij elkaar komen. Uit een combinatie van bekende ideeën, en dus niet uit een eureka-moment, ontstaat een briljant idee.

Zoek naar de *sweet spot*: het punt van optimale spanning tussen het nieuwe en het herkenbare.

Op het vliegveld JFK in New York liep ik aan tegen de bestseller *The Creative Curve – How to develop the right idea at the right time* van Allen Gannett. Tijdens de vlucht van New York naar Amsterdam las ik het in één ruk uit. Gannett is een jonge, slimme big data-ondernemer met een eigen marketinganalysebureau, TrackMaven, in Washington D.C. Hij toont aan dat mensen gelokt worden door het nieuwe en door het herkenbare, en hij baseerde zijn creatieve curve op dit gegeven. Voor een goed idee is het van het grootste belang dat je het punt van optimale spanning vindt tussen het nieuwe en het herkenbare. Om onszelf te beschermen tegen het onbekende, zoeken we het herkenbare, zoals het comfort van ons huis of het gezelschap van goede vrienden. Maar we zoeken óók de stimulatie en de potentiële beloning van het ongebruikelijke of het nieuwe. Het ideale punt op de creatieve curve is de *sweet spot*: het punt van optimale spanning tussen het nieuwe en het herkenbare, tussen veiligheid en verrassing, tussen overeenkomst en verschil.



Afbeelding 1 The Creative Curve van Allen Gannett.

Creatief succes is nooit uitsluitend het gevolg van *een light-bulb moment*, onder de douche of tijdens het hardlopen. Er is niets mystieks aan het genereren van goede ideeën en het creëren van creatief succes. Paul McCartney componeerde de melodie van de superhit *Yesterday* in zijn droom. Hij werd wakker met de melodie in zijn hoofd. Je zou kunnen zeggen: een gloeilampmoment. Maar een gloeilampmoment is nooit genoeg. Hij heeft twee jaar lang gezwoegd op de melodie en de tekst om *Yesterday* te krijgen zoals we dat kennen.

Waar het om gaat is dat je de nuance van de creatieve curve begrijpt. Wanneer een idee voor een film, toneelstuk of seminar te nieuw is, zit je te ver aan de linkerkant van de curve en gaat het niet werken. Je spreekt dan eventueel een kleine doelgroep aan, maar je bereikt niet het grote succes. Wanneer je te veel aan de rechterkant van de curve zit, dan is jouw idee te herkenbaar en niet vernieuwend genoeg. Succesvolle creatieve mensen zitten keer op keer met hun idee op de sweet spot.

Een basisvoorwaarde is dat je drie tot vier uur per dag, grofweg 20 procent van de tijd dat je wakker bent, materiaal uit jouw creatieve

veld consumeert. Een filmmaker gaat naar films, premières, verdiept zich in alles wat met cinema te maken heeft. Een seminarbakker gaat naar andere seminars, naar boekpresentaties, naar borrels waar het gebeurt. Ook een theatermaker ziet andere toneelstukken, spreekt programmeurs, volgt ontwikkelingen. Het is niet voor niets dat medewerkers van Google 20 procent van hun tijd mogen besteden aan innovatie, aan de lange termijn dus. Het zorgt voor de elektriciteit voor jouw gloeilampmoment. Zo ontwikkel je een bepaalde basis-kennis en ontmoet je de juiste mensen, die nodig zijn om uiteindelijk die gewilde sweet spot te vinden. Je krijgt nu eenmaal geen creatieve inzichten over dingen waar je niets vanaf weet of die jou persoonlijk totaal niet boeien.

Andere belangrijke aspecten om op de juiste plek van de creatieve curve terecht te komen, zijn: imitatie (leer van andere succesvolle creatievelingen), het bouwen van community's (omring je met mensen die je verder brengen) en gebruikmaken van de beschikbare data (luister naar je doelgroep). Het is een cliché, maar het grootste geheim voor het creëren van iets wat jouw publiek omarmt: luister naar ze! Het beheersen van de creatieve curve is niet eenvoudig, maar zal je wel ver brengen.

Bestaande situaties uitdagen

Edward de Bono is de bedenker van de term 'lateraal denken'. Hij wordt beschouwd als de belangrijkste autoriteit wereldwijd op het gebied van creatief en conceptueel denken en heeft zo'n tachtig boeken, vertaald in veertig talen, op zijn naam staan. Creativiteit heeft in zijn ogen niets te maken met intelligentie en ook niet met dansen, pianospelen of knutselen. Volgens hem is creativiteit een kernvaardigheid, die je kunt leren. Die je ook zou moeten leren, omdat het de sleutel is tot vooruitgang in de tijd waarin we leven. Nieuwe ideeën ontstaan wanneer bestaande situaties uitgedaagd worden, geprovoceerd, door in eerste instantie een onmogelijk alternatief voor deze situatie te bedenken. Alleen door te provoceren, kom je vooruit, aldus De Bono. Een oefening: denk aan een normale situatie, zoals een bio-

scoop, of een auto, en haal het meest essentiële element weg. Het filmdoek bijvoorbeeld, of maak de wielen van de auto vierkant. En bedenk hier een oplossing voor. Je zult zien dat je tot heel logische én innovatieve ideeën komt.

Een nieuw idee is dikwijls een inzicht dat ontstaat doordat we twee zaken, die ogenschijnlijk niets met elkaar van doen hebben, met elkaar verbinden. Daarin schuilt ook het succes van een seminar waar sprekers uit uiteenlopende disciplines hun visies en ervaringen delen met het publiek. Het resultaat daarvan is vaak een nieuwe, veelbelovende combinatie van inzichten. Precies om deze reden is het ook buitengewoon kansrijk om *binnen* een organisatie seminars voor medewerkers te organiseren; een inspirerend voorbeeld van zulke bijeenkomsten is *Talks at Google*.

Bijzonder detail: Edward de Bono heeft een aparte manier van presenteren. Namelijk zittend, met een overheadrol, tekenend terwijl hij praat. Zie foto 2.

Goede ideeën voor seminars

De wereld van de seminars verschilt op belangrijke punten van die van theater, film en pop. In de seminarwereld wordt onder een goed idee verstaan: een goed *onderwerp* voor een seminar. Hoe kom je aan dit onderwerp en hoe weet je dat het een goed onderwerp is voor een seminar? Via deze bronnen doe je goede inspiratie op voor een succesvol seminar:

- **Uitgevers** weten vaak goed te vertellen wat de trends zijn. Ze geven boeken uit, waarvan ze denken dat die goed gaan verkopen, anders geven ze de boeken niet uit. Ze zijn partners in crime en net als jij altijd op zoek naar goede onderwerpen. En zij hebben een duidelijk belang: zij willen boeken verkopen. Een seminar kan daar uiteraard aan bijdragen.