



Flanders **District of Creativity**

KENNISPARTNER



the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

STUDIE

SPELERS UIT DE
TELEVISIESECTOR
GETUIGEN:
Een verkennende studie
in de creatieve industrie

Marc Buelens, Mieke Van De Woestyne
Juni 2006



FLANDERS DISTRICT OF CREATIVITY

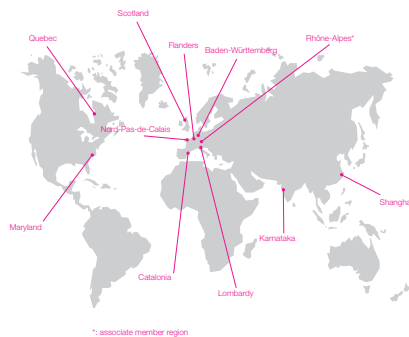
Flanders District of Creativity is de Vlaamse organisatie voor meer ondernemingscreativiteit, opgericht in 2004 door de Vlaamse regering. Ondernemingscreativiteit is geen doel op zich, maar een middel om Vlaanderen economisch gezond te houden en nieuwe jobs te creëren. Dankzij ondernemingscreativiteit vinden bedrijven nieuwe, innovatieve en creatievere antwoorden op hun huidige en toekomstige uitdagingen. Ze kunnen anticiperen op evoluties. Dat geeft hen een concurrentieel voordeel.

Flanders DC werkt op drie manieren aan meer ondernemingscreativiteit:

1. INTERNATIONALE CONTACTEN EN NETWERKING: INSPIRATIE UIT HET BUITENLAND

Vlaanderen is niet de enige regio in de wereld die belang hecht aan ondernemingscreativiteit. Daarom vormt Flanders DC de poort naar andere regio's in de wereld die sterk zijn in ondernemingscreativiteit. Op 15 en 16 november 2006 verzamelt Flanders DC in Gent nationale en internationale vertegenwoordigers uit bedrijven, overheden, intermediaire en wetenschappelijke organisaties op het Creativity World Forum.

Concreet werkt Flanders DC samen met volgende regio's:



2. SENSIBILISERING ROND ONDERNEMINGSCREATIVITEIT

Flanders DC wil bedrijven overtuigen van het belang van ondernemingscreativiteit. Flanders DC reikt hen ook tools aan om meer ondernemingscreativiteit te realiseren. Zo lanceerde Flanders DC onlangs "GPS voor ondernemingen", een ideeëngeneratie-tool voor bedrijven om slim in te spelen

op trends en ontwikkelingen, en zo sterker te concurreren. Flanders DC staat ook in voor de sensibiliseringscampagne voor het brede publiek rond creativiteit en innovatie 'jij bent Flanders' Future'.



3. KENNISVERSPREIDING OVER ONDERNEMINGSCREATIVITEIT

Flanders DC brengt kennis rond ondernemingscreativiteit naar bedrijven en instellingen. Hiervoor heeft Flanders DC een kenniscentrum opgericht, samen met Vlerick Management School. Flanders DC zorgt ook voor een reeks rapporten en studies, zoals bijvoorbeeld een jaarlijks internationaal rapport waarin de 10 Districts of Creativity met elkaar economisch worden vergeleken op het vlak van de creatieve kenniseconomie.



ONDERZOEKSRAPPORT:
Ondernemingscreativiteit als motor van
groei in de Vlaamse steden en Brussel

De partners en leden van de raad van bestuur van Flanders DC zijn:



EEN WOORD VAN DANK AAN...

Iris Van Hoof en Tine Buelens voor de professionele interviews.

Raf Berghmans, Joren Creyfman, Samm Dewaele, studenten RITS, voor de ondersteunende deskresearch. Zonder hun werk was dit rapport nooit tot stand gekomen.

Zonder de enthousiaste medewerking van 22 bevoorrechte getuigen (zie bijlage 1) zou deze studie louter theoretisch zijn geweest.

Maar de volledige verantwoordelijkheid berust bij ondergetekenden.

Gent, 28.04.2006

Marc Buelens
Mieke Van De Woestyne



INHOUD

FLANDERS DISTRICT OF CREATIVITY	3
EEN WOORD VAN DANK AAN... ..	5
INHOUD	7
OVERZICHT	9
TEN GELEIDE	11
1. DE CREATIEVE INDUSTRIE	13
1.1 Omschrijving van de creatieve industrie	13
1.2 De aard van de creatieve industrie: gedisciplineerd pluralisme	15
2. DE TELEVISIESECTOR DOORGELICHT	16
2.1 Gedisciplineerd pluralisme binnen de televisiesector	16
2.2 Basisdiscipline in de televisiesector: het begrip format	17
2.3 Televisie in Vlaanderen	18
3. CREATIVITEIT EN TELEVISIE: HET PROCES	22
3.1 Spraakverwarring rond creativiteit	22
3.2 Het belang van creativiteit voor de sector	23
3.3 Wie is creatief?	23
3.4 De eigenschappen van een creatief product	24
3.5 Het stimuleren van creativiteit	28
3.6 Ideeënkills	30
4. HET CREATIEF TALENT VAN WOESTIJNVIS	34
4.1 Een pluralistische werkomgeving	34
4.2 De manager als coach	34
4.3 Motivatie als motor voor creativiteit	35
4.4 Een juiste inschatting van de kijker	35
4.5 Tijd kopen	35
4.6 Risico's nemen	36
4.7 Zelfdiscipline als de sleutel tot succes	36
4.8 Een sterke identiteit	36
5. ALGEMENE CONCLUSIES	37
6. AANBEVELINGEN	39
6.1 Aanbevelingen voor de sector	39
6.2 Aanbevelingen voor de bedrijfswereld in het algemeen	40
6.3 Aanbevelingen voor de overheid	40
Opgave der bronnen	42
Bijlage 1: Overzicht van bevoorrechte getuigen	45
Bijlage 2: Toonaangevende productiehuizen televisie	46

↓
PAGINA

17

“The TV-business is, of course,
a business, so the conservative
approach is understandable”

Editorial Television Week, 2005

OVERZICHT

In het eerste deel schetsen we het theoretisch kader van onze studie, met een overzicht van de creatieve industrie en de vraagstelling rond creativiteit. In het tweede deel geven we een gedetailleerd inzicht in de stappen die Vlaamse televisiemakers zetten van 'idee' tot 'programma'. Vervolgens komt het creativiteitsproces in de televisiesector uitgebreid aan bod, met de belangrijkste faciliterende en belemmerende factoren. Deel vier zet het creatief talent van het productiehuis Woestijnvis in de kijker. In het vijfde deel concluderen we en koppelen daarbij onze onderzoeksresultaten terug naar het theoretisch gedeelte van deel één. We sluiten in deel zes de studie af met aanbevelingen voor de sector, het bedrijfsleven en de overheid.



TEN GELEIDE

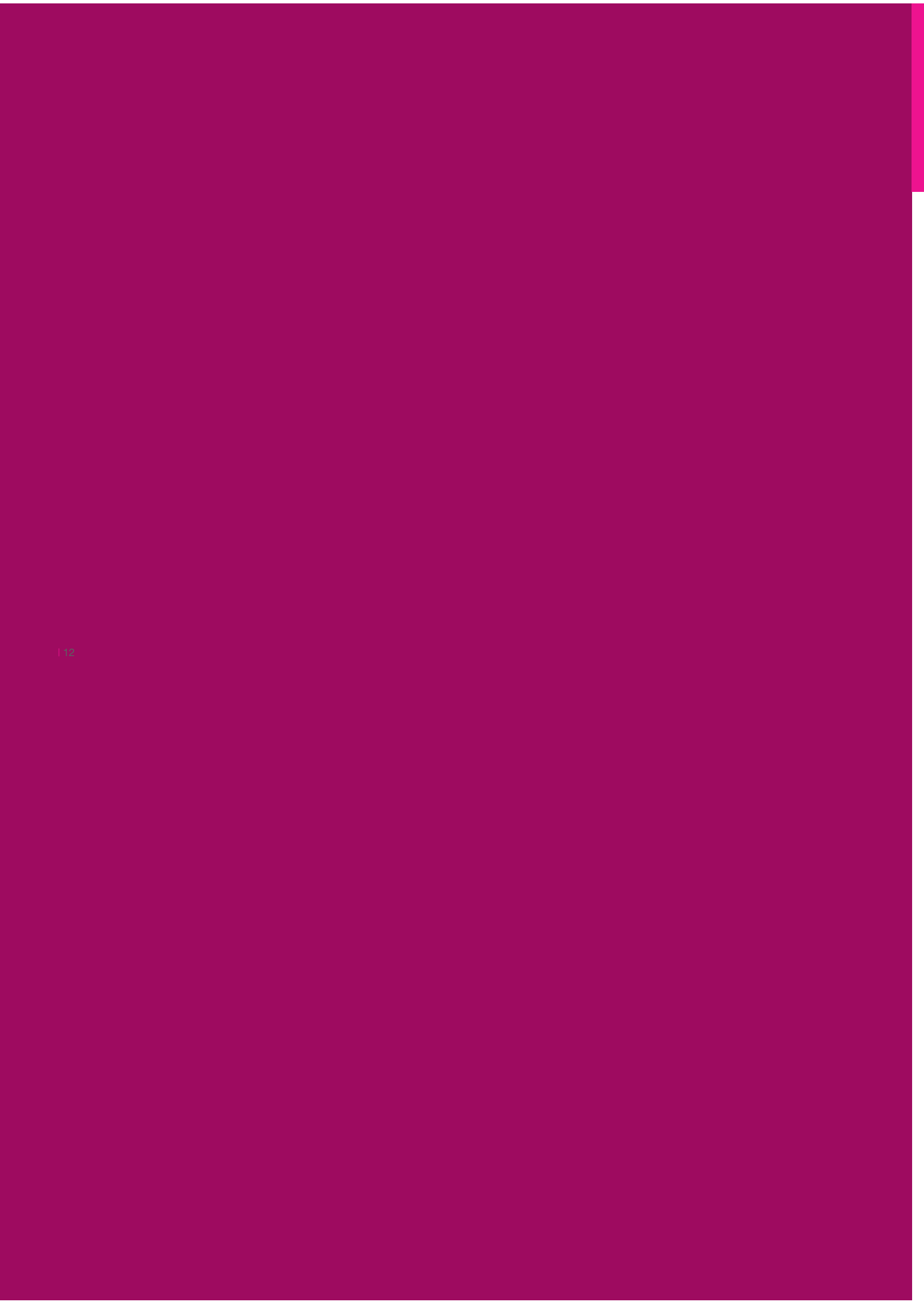
Deze studie brengt verslag uit van een kleinschalige studie van creativiteitsprocessen bij televisie. We hebben deze sector gekozen omdat zij als representatief kan worden beschouwd voor de zogenaamde 'creatieve industrie'. Zoals de term het zelf aanduidt, wordt deze industrie gedreven door creativiteit. Nochtans bestaan er bitter weinig studies rond vragen als: hoe gaat de sector om met creativiteit? Hoe identificeert ze haar creatief talent? Hoe zet ze de stap van idee naar programma? Hoe ontstaan winnaars en verliezers? Deze vragen stonden centraal bij de start van onze studie. Deze studie is bescheiden qua ambitie, budgetten en tijdsbesteding. Zij is de facto van start gegaan per 15 oktober 2005 en het eindrapport werd in twee fasen geschreven in de periode 15 december 2005 – 28 april 2006.

Onze studie is geen studie van deze creatieve industrie, maar een studie in deze industrie. Het is geen economische sectorstudie. Het object van onderzoek is de zogenaamde 'productiecreativiteit'. Het is dus geen studie van de advertentie- en reclamemarkt bij televisie. De volgende onderzoeksvraag stond dan ook centraal:

Welke lessen kunnen we inzake creativiteit trekken uit de studie van de organisatieprocessen bij de televisiesector, een typisch voorbeeld van de zogenaamde creatieve industrie?

De studie is een managementgerichte processtudie, met de bedoeling te leren uit een creativiteitsintensieve sector. Net zoals een klassiek bedrijf veel kan leren rond haar kennismanagement door een grondige kennis van de processen bij een kennisintensieve organisatie, was het uitgangspunt van deze studie dat alle bedrijven (en niet-op-winst gerichte organisaties) veel kunnen leren over de rol van creativiteit bij bedrijfsvoering door kennis te nemen van de processen rond creativiteit in deze sector. Anderzijds heeft deze studie niet als bedoeling programmamakers op te leiden in creativiteit.

We hebben het onderzoek als volgt aangevat: vooreerst schetsen we het theoretisch referentiekader, vervolgens geven we aan de hand van 22 semi-gestructureerde interviews met bevoorrechte getuigen uit de sector een inzicht in de manier waarop de sector met creativiteit omgaat.



1. DE CREATIEVE INDUSTRIE

1.1 Omschrijving van de creatieve industrie

De zogenaamde 'creatieve industrie' is een vrij recent fenomeen. Rutten et al. (2004, 2005) definiëren de creatieve industrie als "een specifieke vorm van bedrijvigheid die producten en diensten voortbrengt die het resultaat zijn van individuele of collectieve, creatieve arbeid én ondernemerschap". Het gaat om een aantal bedrijfstakken dat creatieve, symbolische productie, ondernemerschap en marktgerichtheid op een besliste en doeltreffende manier heeft gecombineerd. Steeds meer goederen en diensten halen in een ervaringseconomie hun economische meerwaarde uit belevingswaarde en symbolische inhoud, twee noties die centraal staan bij analyses van de creatieve industrie.

Creatieve bedrijfstakken zijn bedrijfstakken die een esthetische en symbolische waarde toevoegen en/of de gebruiker of consument 'betekenis' verschaffen of appelleren aan een bepaalde lifestyle (Marlet & Poort, 2005). Binnen de creatieve industrie kunnen we een onderscheid maken tussen de media- en entertainmentindustrie, de kunsten en de creatieve zakelijke dienstverlening. Binnen deze driedeling opereren clusters van bedrijven, die worden aangegeven als branches (Rutten et al., 2004, 2005). Zo omvat de creatieve industrie een brede waaier aan activiteiten zoals adverteren, design, mode, 'screen production', videospelletjes, muziek, musical, TV, radio en alles wat onder het begrip 'digital content' valt. De rol van de klant wordt in de creatieve industrie erg verschillend ingeschat. Bij vele bedrijven is de klant vaak de eerste bron van creativiteit. Bij andere bedrijven echter is de klant eerder een hinderpaal (Banks et al., 2002).

De creatieve industrie vindt haar oorsprong in het creatief talent van het individu. Deze individuen werken meestal in kleinschalige organisaties "where creativity is the enterprise" (Kane, 1999). Heel veel waarnemers leggen dan ook een rechtstreeks verband tussen deze creativiteit en de economische welvaart. In het verleden werden cultuur en economie beschouwd als uiteenlopende, elkaar uitsluitende domeinen. De recente aandacht voor creativiteit als drijvende kracht voor innovatie bracht echter verandering in dit denkpatroon (Rutten et al., 2005).

In maart 2001 beklemtoont de Britse staatssecretaris, Chris Smith, het werk van de Creative Industries Task Force (opgericht bij het aantreden van Tony Blair in 1997): creatieve industrieën zijn uiterst belangrijk in een 'kenniseconomie'. Hun bijdrage tot de economische welvaart wordt niet langer geloofchend (DCMS, 2005). Zelfs de meest traditionele denker rond klassieke productie kan niet blind blijven voor het gevecht dat Sony en Microsoft voeren rond videospelletjes. Musicals hebben voor de toeristische industrie van Londen een niet te onderschatten betekenis. De markt voor programma's als *Sex and the City* of *Lost* is een wereldmarkt¹.

De grenzen tussen sectoren in de creatieve industrie en andere economische sectoren vervagen steeds verder (Rutten et al., 2005). In Nieuw-Zeeland wordt de creatieve industrie gezien als de sleutel tot economische groei en innovatie, mede door "its potential for growth and its ability to enable innovation and improved productivity across other sectors within the economy." (New Zealand Trade and Enterprise, 2005).

¹/ Onze voorbeelden zijn niet toevallig gekozen. Televisie is een complex medium met een gedifferentieerd productaanbod. Er is de markt van de nieuwswitzendingen, de sportreportages, de duidingprogramma's enzovoort. In deze studie concentreren we ons op de 'creatieve' fictie.

Caves (2000) geeft zeven eigenschappen weer die kenmerkend zijn voor creatieve producten. Niet de eigenschappen op zich zijn uniek voor creatieve producten, maar wel de combinatie van eigenschappen of de mate waarin ze optreden. Vanuit economisch perspectief kan de creatieve industrie worden beschouwd als een markt met een vraagzijde, een aanbodzijde en een marktuitskomst. Elke eigenschap kan dus op deze drie niveaus spelen (Canoy, Nahuis & Waagmeester, 2005).

- **Nobody knows (vraagzijde):** Deze eigenschap reflecteert de onzekerheid over het succes van een creatief product. Het op de markt brengen van een creatief product is een risicovolle onderneming. Zowel aan de vraag- als aan de aanbodzijde is er sprake van onzekerheid. Het is onmogelijk om aan het begin van het productieproces te weten hoe het product er aan het einde van het proces precies zal uitzien.
- **De tijd vliegt (vraagzijde):** Deze eigenschap benadrukt de vluchtigheid van een creatief product. Door het vluchtige karakter kunnen productiekosten alleen in een korte periode worden terugverdiend. Dit heeft niet alleen te maken met het productieproces maar ook met de voorkeuren van consumenten.
- **L'art pour l'art (aanbodzijde):** Veel creatievelingen ontlenen zelf nut aan het uitoefenen van hun beroep. Het wordt intrinsieke motivatie genoemd, het plezier dat men beleeft aan het productieproces. Dit in tegenstelling tot extrinsieke motivatie, of gedrevenheid omwille van de beloning die verbonden is aan het takenpakket. Onderzoek wijst uit dat werknemers meer creatief zijn wanneer ze intrinsiek gemotiveerd zijn dan wanneer ze een materieel voordeel nastreven (Amabile, 1997). L'art pour l'art is een positieve eigenschap, die de potentiële schade van de andere eigenschappen kan verlichten.
- **Complexe interacties (aanbodzijde):** Het maken van een creatief product wordt gekenmerkt door complexe interacties. Meer nog dan in andere sectoren is coördinatie in de creatieve industrie belangrijk, maar er stellen zich specifieke coördinatieproblemen.
- **Eindeloze variëteit (aanbodzijde):** Uniciteit is het gevolg van de aard van het creatief proces, dat in zichzelf niet reproduceerbaar is. Het levert daarom unieke producten op.
- **A-lijst/B-lijst (vraag- en aanbodzijde):** Verticale differentiatie (dus A-lijst en B-lijsten) treedt op wanneer hogere kwaliteit gepaard gaat met hogere vaste kosten. Wanneer hogere kwaliteit vooral gebaseerd is op variabele kosten ontstaat juist een markstructuur waarin het hele kwaliteitsspectrum gelijkmatig gevuld zal worden (horizontale differentiatie).
- **Ars longa (marktuitskomst):** Terwijl voor sommige creatieve producten geldt dat ze vluchtig van aard zijn, is voor veel andere producten het tegenovergestelde het geval: ze lijken voor de eeuwigheid gemaakt te zijn. Individuen willen nog heel veel geld betalen om van een product te genieten, lang nadat het is geproduceerd. Een zekere eeuwigheidswaarde biedt tevens mogelijkheden voor economische exploitatie van een creatief product.

Sinds het werk van Richard Florida (2002) is de aandacht voor de creatieve industrie in een stroomversnelling geraakt. De sector is bovendien meer en meer onderworpen aan de economische logica (McRobbie, 2002). Toch is het opvallend hoe het proces van creativiteit binnen de creatieve industrie als een soort 'black box' wordt behandeld (Tschmuck, 2003). De cyclus van de generatie van een origineel idee tot de realisatie en consumptie van een eindproduct werd nauwelijks bestudeerd (Ettema, 1982; Jeffcutt, 2000).

1.2 De aard van de creatieve industrie: gedisciplineerd pluralisme

Een economisch systeem kan maar succesvol zijn indien het beantwoordt aan de eisen van het gedisciplineerd pluralisme (Kay, 2003).

Pluralisme wordt gerealiseerd door het aanvaarden van verschillende experimentele oplossingen voor eenzelfde economisch probleem. Omdat de meeste experimentele oplossingen falen wordt pluralisme in de praktijk gerealiseerd door vrije concurrentie, ondernemerschap en persoonlijk initiatief. In sommige gevallen overleeft enkel de meest creatieve oplossing. Creativiteit overleeft enkel indien er voldoende variëteit bestaat, indien er voldoende tolerantie is voor pluralisme, nieuwe initiatieven, ongewoon denken. Dogmatisch denken of handelen onderdrukt pluralisme. Omwille van pluralisme is elke vorm van uniforme planning, centraal betweterig gezag vroeg of laat gedoemd tot mislukking. Juist omdat de meeste experimenten mislukken, moet er een systeem bestaan dat deze experimenten aanmoedigt. Het vrijemarktsysteem is een dergelijk systeem, omdat het allerlei experimenten tolereert en zelfs bevordert, vaak door zeer grote beloningen in het vooruitzicht te stellen voor wie wél slaagt. Bovendien worden mislukte experimenten snel geëlimineerd. Uit de managementtheorie weten we dat pluralisme noodzakelijker zal zijn naarmate de omgeving meer onzeker is, dit wil zeggen, gekenmerkt wordt door complexiteit én labiliteit.

Discipline wordt in de praktijk gerealiseerd door een geheel van normen, instituties, afdwingbare afspraken, gestandaardiseerde werkwijzen die de potentiële chaos van het pluralisme in banden leiden. Een goed werkend rechtssysteem, een goede bescherming van eigendomsrecht, de juiste arbeidsethos of de geschikte kwaliteitssystemen maken dat de effectiviteit van het pluralisme (de juiste problemen worden opgelost voor de juiste klanten, met de juiste prioriteiten) hand in hand gaat met efficiëntie (het zuinig beheer der middelen, de problemen op de juiste manier oplossen, continuïteit garanderen).

De Manchester Metropolitan University kwam tot de conclusie dat het principe van het gedisciplineerd pluralisme een belangrijke rol speelt binnen de creatieve sector. Ze onderzochten hoe met creativiteit wordt omgegaan in de kleine bedrijfjes rond de zogenaamde nieuwe media. De resultaten gaven aan dat creativiteit moet gemanaged worden, niet aan zichzelf overgelaten. Het typische management van creativiteit is echter weinig 'klassiek' en bestaat erin creativiteit te faciliteren en te ondersteunen, heel vaak door uitdagingen aan te reiken, en risicobereidheid te stimuleren (Banks et al., 2002).

In wat volgt focussen we op de media- en entertainmentindustrie, meer bepaald de televisiesector. De feedback op de markt van de televisieprogramma's is ondubbelzinnig en razendsnel. Bijna in realtime kunnen de producenten van televisie de marktkwaliteit van hun producten volgen. Men weet zelfs welk percentage van de klanten men verloren heeft op elk ogenblik. Televisie is dan ook een boeiende omgeving om creativiteit in actie te zien.

Voor het empirisch gedeelte volgen we de gebruikelijke onderzoeksmethodologie binnen de sector. We verwijzen hiervoor naar studies zoals deze van Blumler en Spicer (1990), die aan de hand van getuigenissen uit de televisie-industrie het Amerikaanse televisielandschap in kaart brachten. In een soortgelijke studie interviewde Kubey (2003) toonaangevende televisiemakers. Op die manier kan de vergelijkbaarheid van de onderzoeksresultaten worden gegarandeerd.

Twee interviewers met ruime ervaring in de sector bevroegen aan de hand van een semi-gestructureerde interviewleidraad 22 sleutelfiguren uit de Vlaamse televisiesector. Semi-gestructureerde diepte-interviews geven de geïnterviewden de mogelijkheid om in eigen woorden de ervaringen en percepties over het gegeven uit te spreken. Naargelang de antwoorden kan de interviewer inspelen op nieuwe vragen en doorvragen bij bepaalde thema's (Lofland & Lofland, 1995). De volledige lijst van geïnterviewden kan men terugvinden in bijlage 1. We kozen ervoor verschillende functies te bevragen, zowel productionele, redactionele als technische medewerkers, vast in dienst of freelance, werkzaam bij een zender of bij een productiehuis. Deze variatie in respondenten maakt het mogelijk het creativiteitsproces vanuit alle hoeken in kaart te brengen. De interviews varieerden tussen één uur en drie uur. Relevante citaten van de geïnterviewde getuigen staan doorheen de tekst cursief aangegeven.

2. DE TELEVISIESECTOR DOORGELICHT

2.1 Gedisciplineerd pluralisme binnen de televisiesector

Conform de Europese benadering van nieuwe technologieën, waren televisiezenders in Europa aanvankelijk uitsluitend staatszenders. Eenzelfde fenomeen hebben we gekend in de luchtvaart, de telefonie en de spoorwegen. In Frankrijk (en tot op zekere hoogte ook in Groot-Brittannië) werden zelfs pogingen ondernomen om de auto- en computersector te 'nationaliseren' als antwoord op de Amerikaanse dreiging. Bij televisie was (en is) deze neiging nog meer uitgesproken: omwille van de dreiging van al te populaire (en dus 'per definitie': cultureel minderwaardige) Amerikaanse producten, moest de nationale overheid haar zenders een monopolie bezorgen. Europese overheden kozen radicaal voor 'de discipline van de staat' en slechts geleidelijk, en vaak met veel tegenzin, werden naast de staatszenders ook privé-zenders geduld. Toen het medialandschap steeds complexer en labiel werd, begon de retoriek van het pluralisme te gaan domineren: concurrentie was ook goed voor een staatszender, en deze moesten stoppen met alles zelf te willen doen.

Aanvankelijk leefden ook de commerciële zenders in een relatief beschermd landschap. Maar naarmate het medialandschap complexer werd, verdween de monoliet staatszender en de monoliet commerciële zender en is het landschap nu een haast zuivere netwerkorganisatie geworden. Zelfs de BBC moet minstens 25% van zijn programma's laten maken door onafhankelijke productiehuisen en creëerde een soort interne markt (Daymon, 2000). Productiehuisen werden steeds belangrijker. Het pluralisme wordt gerealiseerd door tientallen kleine bedrijfjes, soms niet groter dan een zelfstandig opererend cameraman-reporter. De schaalgrootte is meestal erg beperkt. Een speler met meer dan honderd medewerkers is de absolute uitzondering. In een studie in vijf Europese landen stelde Ouaj reeds in 1999 vast dat de film- en televisie-industrie steeds meer en meer bestaat uit netwerken van zelfstandigen en freelancers (Ouaj, 1999).

Ook binnen de staatszenders ontstond concurrentie: tussen de leveranciers onderling en tussen de productiehuisen en het eigen huis. Na een overgangperiode, met vaak pseudo-monopolies voor sommige spelers in het veld, kan men nu in de meeste landen van Europa vaststellen dat televisie de facto wordt gemaakt door diverse netwerkorganisaties, waarbij de verschillende elementen van het netwerk min of meer hun autonomie behouden.

Vele staatszenders maken en maakten ook zelf uitstekende programma's. De discipline van deze zenders laat blijkaar vaak voldoende ruimte aan enkele getalenteerde televisiemakers om schitterende producten af te leveren. Sommige marktsegmenten worden zelfs beter gediend door deze zenders, waarschijnlijk omdat de makers zelf behoren tot dat segment: kritisch, cultureel en intellectueel geschoold. Omdat ook de critici van deze media tot dezelfde groep behoren vind je in de media altijd wel luide stemmen om deze producten een speciale status te geven. De vrije markt heeft zeker niet de vrije hand in Europa.

Een pluralistische omgeving vereist een aangepaste discipline. Deze wordt op verschillende manieren gerealiseerd: professionalisme, socialiserende netwerken en formats. Professionalisme wordt bereikt door opleidingen, stages, mentoren of vaktijdschriften. Bij socialiserende netwerken (Evans & Wurster, 2000; Wittel, 2001) ligt de nadruk op sterke controle in losse netwerkverbanden. “De wereld is klein”: iedereen kent iedereen en wanneer een reputatie is verbrand bij één speler, is het vaak moeilijk om nog bij een andere speler aan de bak te komen. Deze cultuur wordt nog het meest treffend samengevat als de ‘lunchcultuur’: iedereen luncht met iedereen en nieuwtjes (‘reputatievorming’) verspreiden zich snel. We hebben bij onze studie geen vragen gesteld rond socialiserende netwerken, maar ons geconcentreerd op het derde disciplinerende proces: de rol van formats. Dit begrip is heel kenmerkend voor televisie en we besteden er dan ook een apart deeltje aan.

2.2 Basisdiscipline in de televisiesector: het begrip format

Visie zonder actie is een hallucinatie. Creativiteit zonder format is spelerei. Een format is een soort handboek voor het uitwerken van een programma. Een televisieformat kan omschreven worden als de vaste, telkens terugkerende elementen in een reeks televisieprogramma's. Lane (1992) definieerde het format als “the fixed structure of a programme which is repeated week after week, giving the programme its character, dramatic movement, identity and incidentally, its marketability”. Zoals de Engelse auteur Moran opmerkt: de korst is elke week dezelfde, enkel de vulling verandert.

De handel in formats is levendig en de prijzen die ermee gemoeid zijn aanzienlijk. Zonder format is het programma enkel uit te voeren onder strikte supervisie van de uitvinder. Bovendien moet je dan nog hopen dat deze supercreatievelingen geduldig genoeg zijn om het telkens opnieuw aan acteurs, kandidaten en technici uit te leggen. Formats kunnen zelf ontwikkeld worden of aangekocht. Met een format koop je kennis (Elze, 2004). De rechten om formats en ideeën van anderen te mogen gebruiken en te bewerken tot een televisieprogramma verkrijgt de producent doorgaans door middel van een licentieovereenkomst (Van Manen, 1994).

Het is voor de buitenstaander bijzonder boeiend om te observeren hoe strak zo'n format wel kan zijn. Formats kunnen bijvoorbeeld bepalingen bevatten over wie het programma mag of moet presenteren (de oorspronkelijke format van de *Weakest Link* bevatte zelfs de bepaling dat de presentator een vrouw met rood haar en zwarte kledij moest zijn). Verder kunnen formats slaan op de generiek, de zogenaamde ‘bumpers’², de grafische symbolen, enzovoort. Maar een format omvat ook de zogenaamde ‘productiebijbel’³ (Elze, 2004; Van Manen, 1994).

Opvallend is dat er nauwelijks enige studie is over dit fenomeen. Nochtans zijn vele formats ‘mondiale formats’: succesformules worden over de gehele wereld herhaald. Een format wordt overigens maar als een echt format beschouwd wanneer het voor het eerst met succes buiten de eigen afzetmarkt is vertoond (Elze, 2004). De meningen zijn verdeeld over het bestaan van een ‘winning format’. Een goed format is volgens de respondenten herkenbaar, menselijk, spannend en emotioneel. Het heeft een duidelijke finaliteit en duidelijke keerpunten. Het moet glashelder zijn en genoeg contrast en interactie bevatten. Succesvolle formats zijn vaak heel volks en toegankelijk.

² / Een bumper is een vast beeld, meestal met een herkenbare tune tussen twee sequenties.

³ / Een productiebijbel is een soort handleiding met een gedetailleerde beschrijving van het programma, het opzet, de kandidaten, het reglement, de proeven, de cast, de medewerkers, de duur, de formulieren, de verslagen, de vragenlijsten, de valkuilen, de technische ondersteuning, de afspraken, enzovoort.

Waarom kopen televisiezenders formats en niet volledig gerealiseerde afleveringen? Hier kan men vaststellen dat:

Succes = sterk format + aanpassing aan de lokale markt

Door de schaalvergroting is er nood aan lokale content. Buitenlandse versies blijken kijkers weinig of niet aan te spreken. In bijna alle landen kan men vaststellen dat de slag om de kijker rond prime time gevoerd wordt met eigen producties, zelf ontwikkelde of ingevulde formats. 'Domestication of prime time' is de drijvende kracht achter de internationale formathandel (Elze, 2004). Internationale formats moeten geadapteerd worden naar de Vlaamse markt en dat vraagt creatieve input. Van de vijftig meest bekeken programma's in Vlaanderen in 2005, was er slechts ééntje dat niet 'made in Vlaanderen' was (Maes, 2005). Fictie in de eigen taal trekt een groter kijkerspubliek aan. Dit heeft in de eerste plaats te maken met een culturele affiniteit, die zich voornamelijk uit in het taalgebruik (Van De Woestyne, 2001).

Zowel de productionele als inhoudelijke functies hebben baat bij formats. In ons onderzoek signaleren verantwoordelijken dat het structuur en houvast biedt. Het is daarom belangrijk dat formats systematisch onderzocht en tijdig bijgestuurd worden. Nieuwe formats worden bij wijze van test aan diverse publieksgroepen voorgelegd, en naargelang de reacties van het publiek worden vaak nog heel wat inhoudelijke en vormelijke wijzigingen aangebracht. Op deze manier wordt gezocht naar een zo groot mogelijk publiek.

2.3 Televisie in Vlaanderen

2.3.1 De zender: vraag en aanbod van programma's

De Vlaamse kijker krijgt een gevarieerd aanbod van entertainment, infotainment en nieuws. Om hierin structuur en afwisseling te brengen, wordt er bij televisiezenders gewerkt met een jaarlijks programmaschema. In dit schema moeten tijdsblokken (timeslots) ingevuld worden. Sommige timeslots staan vast (nieuws, soap, dagelijkse kwis), in andere timeslots staat een 'afspraak' vermeld. Daar is er ruimte voor een nieuw realityprogramma, een dramareeks, spelprogramma, een tweede reeks van een goed scorend programma, enzovoort. Bij de zender wordt de opvolging en verantwoordelijkheid voor een programma toegewezen aan een programmamanager. Die is het 'wakend oog' van de zender. Er wordt onderzocht welk soort programma op welk tijdstip kan uitgezonden worden. Afhankelijk van het aanbod op televisiebeurzen, voorstellen van de productiehuisen of van de eigen creatieve cel wordt de programmatie concreter.

Er zijn voor de Vlaamse televisiezender vier verschillende vormen om producties te realiseren:

- Aangekochte producties: zowel fictie (series, films) als non-fictie (documentaires, talkshows zoals *Oprah Winfrey*)
- Aangekochte formats die de zender zelf uitwerkt, of uitbesteedt aan een productiehuis. Voorbeelden zijn *Big Brother*, *Idool*, *Expeditie Robinson*.
- Eigen producties ontwikkeld door de zender. Een voorbeeld is *F.C. De Kampioenen*.
- Eigen producties ontwikkeld door het productiehuis. Een voorbeeld is *Man Bijt Hond*.

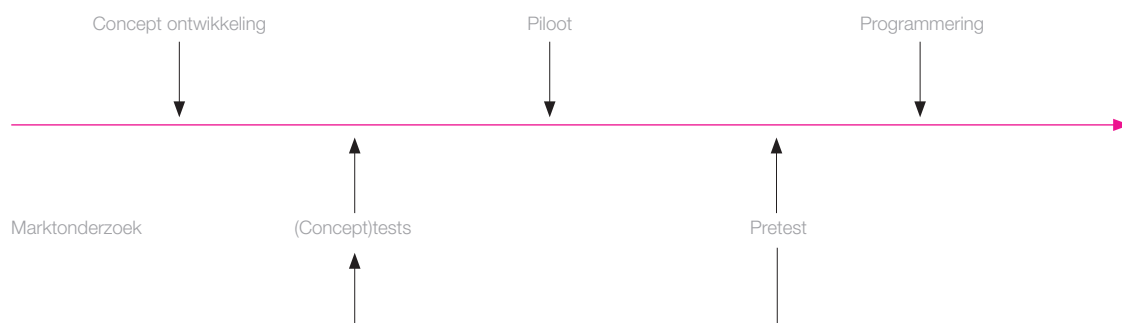
Programma's die in het buitenland scoren, worden vaak aangekocht en aangepast aan de Vlaamse markt. Daarnaast zijn er bijkomende selectiecriteria, voor VT4 is dat bijvoorbeeld 'jong' en 'gedurfd'. Het realiseren van een format wordt vaak uitbesteed aan productiehuisen. Verschillende productiehuisen hebben dan ook hun specialisatie, knowhow, ervaring en reputatie. Bijlage 2 geeft een overzicht van de grootste productiehuisen in Vlaanderen.

Zenders of productiehuisen kunnen programma's en formats aankopen of verkopen op de zogenaamde televisiebeurzen. Zowel producenten als omroepen kunnen er hun programma's verhandelen en/of promoten. Meer en meer worden er ook formats gekocht en verkocht. De meest gekende televisiebeurs is de MIPTV in Cannes. Dit evenement bestaat sinds 1963 (Van De Woestyne, 2001). In april 2006 waren er ruim 4.000 bedrijven uit 99 landen vertegenwoordigd (Daenen & Zagers, 2006).

2.3.2 Van idee naar programma

Een zender gaat zowel intern als extern voortdurend op zoek naar nieuwe programmavoorstellen. De vraag naar nieuwe programma's werkt in golven. De zender kan intern of aan een productiehuis brieven wat verwacht wordt van een nieuw programma of hoe een bestaand format moet geadapteerd worden naar de Vlaamse markt. Productiehuisen bieden ook regelmatig programma's aan, die in hun eigen portefeuille zitten of bedacht zijn door hun creatieve cel.

Een nieuw programma-idee aanbieden aan de zender gebeurt volgens een vast stramien (pitchen). Aan een programmavoorstel gaan vaak intensieve brainstorms vooraf en creatieve cellen staan scherp om de laatste nieuwe internationale trends op te pikken. Na de ontwikkeling van het concept, wordt het getest. Om een juist beeld te krijgen van de haalbaarheid van een programma, wordt er vaak een proefaflevering (pilot) gemaakt. Deze pilot wordt aan een testpubliek getoond en door de zender geëvalueerd. Eens een pilot- of proefprogramma klaar is, wijst bijkomend onderzoek uit of het programma al dan niet zal worden uitgezonden. Is het besluit positief, dan verwerft de omroep de uitzendrechten van een programma voor een bepaalde periode (Van De Woestyne, 2001). Schematisch kan het hele proces als volgt worden voorgesteld:



2.3.3 Realisatie van een programma

Wanneer de zender de goedkeuring geeft om een programma te realiseren, wordt een tijdelijk team samengesteld, vaak een combinatie van vaste medewerkers en tijdelijke werkkrachten. Deze miniorganisatie brengt productionele (uitvoerend), redactionele (inhoud) en technische medewerkers samen. Zo'n volledig team kan bestaan uit een 10-tal mensen, maar kan oplopen tot 150 medewerkers, afhankelijk van het soort programma.

In de preproductiefase worden kandidaten en locaties gezocht, medewerkers aangeworven, toestemmingen geregeld, dossiers samengesteld, budgetten besproken, op zoek gegaan naar sponsors, enzovoort. Tijdens de opnameperiode wordt alles geregistreerd. De zender geeft tussentijdse feedback, zodat er op tijd kan bijgestuurd worden. De postproductie is eigenlijk de afwerkfase en de nazorg van het programma. De bruikbare opnamen worden gemonteerd, het beeld en het geluid worden afgewerkt en de beelden worden omgezet naar een uitzendbaar eindproduct. Aan het einde van de rit wordt een kick down meeting georganiseerd om te evalueren en leerpunten te formuleren.

2.3.4 Hoe wordt informatie gesystematiseerd?

Verschillende bronnen vermelden dat informatie bij productiehuisen gesystematiseerd wordt op servers. Specifiek voor televisie zijn dit de productiebijbels; deze zijn terug te vinden op de server of in een dossiermap als een naslagwerk. In de productiebijbels wordt nauwkeurig aangegeven waar het programma gesitueerd dient te worden in het uitzendschema, welk publiek dient bereikt te worden enzovoort. De zenders of de productiehuisen krijgen deze informatie na het aankopen van een format of na het realiseren van een reeks. De bijbels worden vaak geraadpleegd bij de opstart van een nieuw programma. Ze worden ook aangewend bij een nieuwe reeks om deze te verbeteren of om werk uit te sparen. Het belang dat wordt gehecht aan deze bijbels verschilt van producent tot producent. Vooral televisiemakers met aangekochte formats hangen af van deze productiebijbels voor het welslagen van hun programma's. Soms komt de vraag naar een gedetailleerde productiebijbel vanuit de zender zelf. Televisieproducenten die zelf formats creëren, maken veeleer gebruik van de ervaring en de knowhow van het productieteam. Een productiebijbel is dan 'achterhaald' wanneer hij wordt geschreven.

2.3.5 Vlaamse televisie tegenover het buitenland

Tot enkele maanden geleden kende de Vlaamse televisiesector een hoogconjunctuur, wat zich toen vertaalde in meer werkgelegenheid in de sector. Televisieformats zijn echter nog geen belangrijk exportproduct, hoewel er vanuit het buitenland een stijgende belangstelling is voor de Vlaamse producties.

Vele televisiemakers vinden dat Vlaanderen haar innovativiteit bewijst in het werken met weinig middelen en een beperkte afzetmarkt. In vergelijking met het buitenland wordt er in Vlaanderen met kleine budgetten en een kleine bezetting gewerkt. Een voordeel is dat in Vlaanderen iedereen nauw bij de productie wordt betrokken, terwijl er in Amerika veel functies bestaan die niets meer te maken hebben met het eindproduct. Innovatief zijn is dan ook een belangrijke manier om ons als klein land te onderscheiden van de grotere landen die beschikken over meer middelen.

De meerderheid van de respondenten gelooft dat er regelmatig sterke formats worden ontwikkeld en dat die op de internationale markt hun succes kunnen bewijzen. Op de beurzen zie je bewondering voor de creatieve Vlaamse formats. Vlaanderen is een trendsetter omdat het vernieuwend omgaat met content. Bovendien heeft Vlaanderen de 'spirit' om creatieve televisie te maken. Onze televisieproducenten leveren hoge kwaliteit, voor een lage prijs. De meeste televisiemakers vinden dat Vlaanderen te bescheiden is over haar formats. Op MIPTV 2006 waren de Vlaamse televisiehuizen en -zenders te vinden in de stand van Flanders Image, de organisatie ter promotie van Vlaamse audiovisuele producties (Daenen & Zagers, 2006). Er was interesse voor een groot aantal Vlaamse formats en programma's. Toch wordt er minder vlug getekend dan vroeger. Televisiestations zijn nu meer op hun hoede. Ze kopen niet meer op grond van een episode of trailer, ze beslissen pas op basis van een aantal afleveringen of een hele reeks.

Vlaams gesproken programma's zijn in het buitenland minder populair dan Vlaamse formats. Vlaams drama wordt bijvoorbeeld nauwelijks geëxporteerd omdat het te cultuurspecifiek zou zijn om een internationaal publiek aan te trekken. Net daarom zijn eigen producties heel erg verbonden met wat er onder Vlamingen leeft. Taal is de grootste barrière. Een voortrekkersrol zullen we dus nooit spelen (Van De Woestyne, 2001).

Zeventig procent van de bevroegden vindt dat Vlaanderen weinig risico's durft te nemen in de aankoop van formats. Programma's worden vaak gemaakt omdat ze in het buitenland al hun succes bewezen hebben. Er is een Nederlandse machtsgreep op de Vlaamse productiehuizen, een aanwezigheidspolitiek. Hier wordt verwezen naar Endemol, Eyeworks, TV Company, D&D. Er is een soort angst dat de Vlaamse identiteit hierbij verloren gaat.

3. CREATIVITEIT EN TELEVISIE: HET PROCES

3.1 Spraakverwarring rond creativiteit

Er is geen consensus rond de definitie van het begrip creativiteit. In het onderzoek van Banks et al. (2002) werd creativiteit gelinkt aan een amalgaam van individuele vaardigheden, eigenschappen, organisatiekenmerken en managementvaardigheden. In een bedrijfscontext wordt de term vaak verbonden met het probleemoplossend vermogen van de onderneming. In de interviews van Blumler en Spicer (1990) werd creativiteit geassocieerd met originaliteit en innovatie, met artistieke vrijheid en autonomie, met kunstzinnige vaardigheden en talenten, en zelfs met het hele productieproces van een televisieprogramma. "Creativity in mass media production appears to be one of those artistic 'hurrah' words that is flexibly open to diverse meanings" (Blumler & Spicer, 1990, p.81).

Het is niet eenvoudig om creativiteit te omschrijven. Het gaat in ieder geval om het doorbreken van bestaande patronen en het tot stand brengen van nieuwe combinaties (Rutten et al., 2005). De interviews met onze getuigen wezen uit dat creativiteit in vier verschillende betekenissen wordt gebruikt. Creatief staat voor (1) efficiënt, (2) flexibel, (3) anders of (4) grensverleggend. De eerste drie definities wijzen op een interpretatie die aansluit bij de visie "*televisie maken is altijd creatief omdat je iets creëert*". De vierde en laatste definitie is selectiever, door creativiteit te definiëren als origineel en grensverleggend. In wat volgt zullen we ons dan ook hoofdzakelijk toespitsen op deze laatste definitie.

1. **Efficiënt omgaan met beperkingen:** door de grote budgettaire druk is creativiteit vaak een synoniem van 'efficiënter'. Creatief omspringen met budgetten betekent dan niet-essentiële kosten vermijden, met dezelfde middelen meer resultaten halen, of eenzelfde kost tweemaal laten renderen. Deze nood aan creativiteit volgt rechtstreeks uit de toenemende budgettaire druk, en wordt gelinkt aan het management. Creativiteit wordt dan als volgt gedefinieerd: "*creativiteit is het proces snel en efficiënt vooruit helpen. Niet iemand met geweldige ideeën die toch niet uitvoerbaar zijn.*" "*Creativiteit is met weinig middelen iets goeds maken en tijdens het volledige proces blijven meedenken.*"
2. **Flexibele oplossingen bedenken:** creativiteit is een ander woord voor flexibel, oplossingsgericht kunnen denken. Er doet zich een min of meer onverwacht probleem voor, en dit moet worden opgelost. Vanuit die invalshoek moet iedereen creatief zijn, ook de zeer operationele functies. Deze nood aan 'creativiteit' volgt rechtstreeks uit de steeds toenemende tijdsdruk. Creativiteit is dan "*oplossingsgericht denken en omgaan met beperkingen.*"
3. **In een ander kleedje steken:** creativiteit betekent bestaande zaken op een andere manier aanpakken. Een weinig origineel maar erg bruikbaar idee zelf bedenken kan dan creatief zijn. Creativiteit wordt gedefinieerd als jongleren met realiteit. "*Je moet aardse dingen creëren, geen bovenaardse kunstgrepen. De realiteit is saai, je moet op zoek gaan naar insteken om het verhaal mooier of spannender te maken.*" "*Creativiteit is een alternatief vinden voor clichés, mogelijkheden zien, beperkingen inschatten, variaties en invalshoeken bedenken binnen een strikt gegeven. Je bent geen vrije kunstschilder.*" "*Creativiteit is niet gelijk aan verrassend. Je moet heel banale dingen kunnen tonen op een manier dat je ze nog niet gezien hebt.*"

4. **Grenzen verleggen:** creativiteit staat gelijk aan originaliteit, aan grensverleggend denken en handelen. In deze zin is creativiteit vaak het 'privilege' van een aantal creatievelingen. De nood aan deze creativiteit volgt uiteraard rechtstreeks uit de contesteerbaarheid van de sector, die zich via innovatie wil onttrekken aan de klassieke wetten van vraag en aanbod. In dat opzicht is de televisiesector niet echt verschillend van andere sectoren. *"Om creatief te zijn, moet je naakt kunnen zijn en door dat woord te gebruiken, krijg je precies weer een smoking aan of een stijf pak. Ik heb liever de woorden verrassing, uit je gewoontes stappen."* *"Creativiteit is iets doen wat eruit springt, iets origineels bedenken. Je moet je onderscheiden en afstappen van het vanzelfsprekende."*

Opvallend is dat productionele en redactionele medewerkers verschillende accenten leggen. De respondenten met een uitvoerende functie leggen de nadruk op flexibel zijn, oplossingen bedenken of efficiënt omgaan met beperkingen. De respondenten waarbij inhoud een belangrijk onderdeel is van hun job, leggen de nadruk op het bedenken van andere invalshoeken of het verleggen van grenzen.

3.2 Het belang van creativiteit voor de sector

De meeste Vlaamse programmamakers zijn het erover eens dat creativiteit essentieel is voor de sector. Als er geen creativiteit is, is er ook geen televisie. Creativiteit is dan ook de sleutel tot succes. De freelance respondenten menen dat creativiteit tot meer werk leidt en de vaste medewerkers tot meer vrijheid. Dat werkt stimulerend. Door creatief te zijn kan je je onderscheiden van de anderen, word je meer gevraagd of raak je gemakkelijker hogerop. Het grote belang dat men hecht aan creativiteit wordt echter voor een deel verklaard door de spraakverwarring. Het merendeel denkt spontaan aan het bedenken van flexibele oplossingen.

Een belangrijke minderheid, werkzaam bij commerciële zenders en productiehuisen, vindt echter dat het belang van creativiteit overschat wordt. Zij blijken de laatste definitie van creativiteit aan te hangen: originele concepten, of handelwijzen die als vernieuwend worden beschouwd. Deze respondenten benadrukken dat de kijker niet klaar is voor innovatieve experimenten. Ze geven aan dat proactiviteit, productiviteit belangrijker is dan creativiteit.

3.3 Wie is creatief?

Een consensus is er niet. De respondenten die creativiteit definiëren als oplossingsgericht (het merendeel), verwachten dat iedereen creatief moet zijn, op alle niveaus. Iedereen moet snel tot een oplossing kunnen komen, zowel de creatieve geesten, de productionele medewerkers als het technisch team. Creatievelingen zitten dan ook op alle niveaus, van de top van het bedrijf tot de stagiair. Diegenen die creativiteit gelijkstellen aan originaliteit, hebben een andere mening. Zij verwachten van de uitvoerende functies (productie en techniek) dat zij creatief ondersteunend zijn. De productie heeft als belangrijkste taak dat alles vlot verloopt en dat iedereen optimaal kan werken. Slechts een kleine minderheid is écht creatief, origineel. Die taak is eventueel weggelegd voor de redactie, de regie of de montage.

Zoals het rapport van Rutten et al. (2005) reeds uitwees bestaan vrijwel alle functies in de creatieve industrie uit een klein deel creatief werk en een groot deel routinematig, repetitief werk. Er wordt meer dan in een klassiek bedrijf verwacht dat men een engagement toont voor het volledige eindproduct en niet enkel voor de eigen functie. Het is belangrijk dat iedereen in functie van het totaalproces denkt. Ook al heb je een zwaartepunt (reporter is reporter, producer is producer,...) iedereen moet toch in termen van het grote geheel denken.

3.4 De eigenschappen van een creatief product

3.4.1 Nobody Knows

Een creatief product op de markt brengen is risicovol, en voorspellingen over het succes zijn bijzonder moeilijk. Veel succesfactoren zijn variabel: weer, kandidaten, sfeer, haalbaarheid, timing, publiek,... Niemand kan goed voorspellen of een programma bij de kijker zal aanslaan. De kijkcijfers zijn van kapitaal belang voor de zender en het productiehuis. Vooral voor de commerciële zenders, waar de inkomsten uitsluitend gegenereerd worden uit reclame-inkomsten, sponsoring, productplacement of merchandising. Met een klein budget pogen de zenders zoveel mogelijk kijkcijfers te halen. *“Je bent maar zo goed als de kijkcijfers van gisteravond”*, is het motto.

Wanneer een programma op antenne gaat, wordt het zowel bij de zender als bij het productiehuis inhoudelijk en budgettair geëvalueerd. Daarna worden de nodige conclusies getrokken. Het is niet omdat een programma in het verleden een succesverhaal was, dat het zo blijft. Het gebeurt dat een programma vroegtijdig wordt afgevoerd. Bij de openbare omroep liggen altijd een aantal sterke programma's op de plank, die als alternatief fungeren wanneer een programma 'flopt'.

Er zijn een aantal manieren om het risico op een mislukking te beperken.

- Allereerst doen verschillende zenders en productiehuizen beroep op polls of marktonderzoek, om te bepalen of een format of programma zal aanslaan.
- Soms worden omvattende deals afgesloten met zenders of productiehuizen. Zo verhuisde de Belgische voetbalcompetitie in 2005 van de Vlaamse Mediamaatschappij naar de VRT, die hiervoor een 'monstercoalitie' sloot met Belgacom en Woestijnvis (Maes, 2005). Het is eveneens een trend dat cameramensen zich groeperen om prijzen af te spreken en zo de concurrentie aan te kunnen. Om een grotere portefeuille van formats te creëren, zoeken ook productiehuizen elkaar op. Zo sloot Kanakna zich aan bij de Sparks Group, een vereniging van 13 productiehuizen.
- Een andere marktoplossing voor risicodekking is het reputatiemechanisme: van bepaalde producenten is op een bepaald moment bekend dat ze 'scoren'. Zij krijgen vaak meer krediet, meer tijd om een programma uit te werken van A tot Z.
- Nieuwe programma's zijn volgens de meeste respondenten risicovol. Om de risico's te beperken, kiezen vooral commerciële zenders en productiehuizen verbonden aan commerciële zenders ervoor om formats aan te kopen uit het buitenland. Deze hebben hun succes al bewezen op de internationale markt en kunnen snel gerealiseerd worden in Vlaanderen. Je koopt zekerheid en een programma waar de kinderziekte al uit zijn. Zelfs wanneer risico wordt verminderd via het reputatiemechanisme, is de waardering van de consument moeilijk in te schatten. Sommige programma's floppen ondanks een sterke cast. Dit wordt geïllustreerd door de recente flop *Robland*.

De polls komen meestal te laat. De kijker wordt meestal zeer laat echt betrokken bij het creatief proces. Men kan dit vergelijken met de traditionele kwaliteitszorg, die enkel producten op het einde afkeurt. In de Integrale Kwaliteitszorg probeert men kwaliteit in te bouwen in elke stap, zodat er op het eind van de rit geen producten meer moeten worden afgevoerd. Of er gebeurt een verschuiving van herstellkosten naar preventiekosten. In zekere zin toont zich hier het gebrek aan aandacht voor de noden van de klant. De sector zou zich even kunnen buigen over 'Integrale Creativiteitszorg'.

3.4.2 De tijd vliegt

Televisie is een vluchtig, tijdelijk medium. De mode van dit jaar is volgend jaar weer vergeten. Aangezien de markt constant evolueert, is er een beperkte houdbaarheidsdatum voor programma's en formats. Zo heerste er tien jaar geleden een echte vedettecultus. Nu spelen gewone mensen de hoofdrol, geen supergoden maar wel 'jan met de pet'. Er wordt geen irrealistische droomwereld meer gecreëerd, maar de kijker voelt dat hij er gemakkelijk een deel kan van uitmaken. De drempel is verlaagd. De laatste jaren staat televisie dicht bij de mensen. Uitlachtelevisie is voorbij, om plaats te maken voor emotionele en 'feel good' tv. Er wordt gretig ingespeeld op maatschappelijke tendensen, want het opent nieuwe commerciële mogelijkheden. Iedereen gaat naar dezelfde grote beurzen, waar de trends worden bepaald. Zo heeft de Sparks Group (Kanakna) een 'watch out netwerk', dat voortdurend scant welke formats in het buitenland werken. Elke zender speelt in op dezelfde onderwerpen: dans, huizen (ver)kopen, baby's of exotische bestemmingen.

De middelen evolueren mee. Momenteel zit de vernieuwing vooral in informatie verschaffen aan de kijker, maar losgekoppeld van het televisietoestel (gsm, computer, Playstation). Met digitale, interactieve televisie kan de kijker nog meer zijn persoonlijke behoefte invullen.

3.4.3 L'art pour l'art

Werknemers in de creatieve industrie zijn sterk gemotiveerd en verbonden met het creatief proces en het eindproduct. De studie van Blumler en Spicer (1990) gaf het aan: programmamakers vinden creativiteit een basisvereiste voor geluk en succes. "Enthusiasm about a project's creative potential, was almost a precondition of being able to work well on it" (Blumler & Spicer, 1990, p.83). Het merendeel van de Vlaamse programmamakers zijn gebeten door het vak. Televisie maken is voor hen een microbe. *"Bij televisie is er één regel: je moet het doodgraag doen."* Hun creatieve job wordt gepercipieerd als een job met vrijheid, avontuur en afwisseling. Mensen voor wie televisie een passie is, hebben een grote beroepseer. Men kan zelfvoldoening halen uit het uitwerken van eigen ideeën of uit de erkenning van de kijker.

In alle interviews komen de onregelmatige werkuren naar boven. De respondenten geven aan dat het harde werk ten koste gaat van hun vrije tijd en hun privé-leven. Veel spelers in de televisiewereld zijn bereid te werken aan lage lonen. Het aanbod aan (hoog)geschoolden overtreft meestal de vraag in de sector. Dit drijft de lonen voor de meeste werknemers nog meer naar omlaag.

3.4.4 Complexe interacties

Veel creatieve producten komen pas tot stand nadat een groep uiteenlopende professionals (van de meest technische tot de meest kunstzinnige) intensief heeft samengewerkt. Het maken van televisieprogramma's vereist een scherpe planning waarin verschillende partijen een rol vervullen. Coördinatieproblemen zijn vaak een nachtmerrie. Uitstel van premières bijvoorbeeld is een regelrechte ramp. Opstartkosten zijn zeer duur en het is belangrijk dat er snel inkomsten worden gerealiseerd. Eenmaal het productieproces is gestart, is vertraging erg duur. De kans daarop is groot, omdat telkens op nieuwe inputs moet worden gewacht. Na een goed script, is het een kwestie van acteerwerk en regie. Elke stap in het productieproces kan een intrinsiek goed product doen mislukken, zowel montage, marketing of programmatie.

Creativiteit ontstaat vaak in groep. Teamwerk is voor alle respondenten de onderbouw van een creatief televisieprogramma. Het zijn de mensen die een programma maken, niet de eenzaam met een schitterend idee. Een goed team moet bestaan uit teamplayers, geen ego's. Een creatief team moet de valkuilen kennen en ervaring hebben. Verschillende persoonlijkheden en verschillende vaardigheden zouden elkaar perfect kunnen aanvullen. Achter een goed team schuilt het idee van empowerment: de mensen kunnen hun verantwoordelijkheid opnemen. Merkwaardig is dat zowel de productionele als redactionele medewerkers zichzelf als een soort coach ervaren, zo blijkt uit het onderzoek. Communicatie wordt als prioritair gezien, maar daar is veel frustratie rond. Vaak gaat men pas rond de tafel zitten wanneer er problemen zijn. Gezien communicatie en overleg zo belangrijk is, wordt vaak gewerkt met landschapsbureaus.

26

Opvallend is dat een opmerkelijk aantal getuigen vindt dat een team enkel bestaande uit creatievelingen niet kan. Dat botst. Iemand met meer praktische ervaring moet hen structuur geven. Een goed team is een mix van ervaren en jonge mensen. *“De ervaren mensen zijn de rots in de branding, maar zijn soms snel tevreden. De jonge mensen zijn creatief, inspirerend, houden de groep wakker, maar missen bagage en zien vaak de grote lijnen niet.”*

3.4.5 Eindeloze variëteit

Elk programma is uniek. Elke zender of productiehuis moet meer en meer in staat zijn om producten en/of formats te ontwikkelen, van *Blokken* tot *Peking Express*, van *Rad van Fortuin* tot *71° Noord*. Televisie is geen koekjesfabriek. Er worden constant nieuwe productielijnen geopend om een programma te realiseren en gesloten wanneer het programma gerealiseerd is.

3.4.6 A-lijst / B-lijst

(Gepercipieerd) talent is strikt hiërarchisch. Iedereen krijgt bedoeld of onbedoeld een reputatie en bouwt zo aan zijn eigen geloofwaardigheid op basis van vorige verrassende en eigenzinnige ideeën. Je krijgt een zekere status. Men is bereid zeer veel te betalen voor iemand uit de A-lijst. *“Als Mark Uytterhoeven iets zegt, dan zal iedereen wel luisteren.”* Een vervanging van iemand uit de A-lijst door iemand uit de B-lijst is een enorme kostenbesparing maar wel een risico. Vlaanderen heeft een kleiner budget en kan daardoor vaak geen wereldvedetten ten tonele voeren. *“Wij kunnen Elton John zomaar niet uitnodigen voor een show en een Vlaams equivalent vinden voor hem is niet altijd simpel.”*

3.4.7 Ars longa

Sommige creatieve producten lijken voor de eeuwigheid gemaakt. In 2005 bleef de Vlaming massaal aan de buis gekluisterd voor *Thuis* (tiende verjaardag), *Familie* (vijftiende verjaardag), *Flikken* (zevende reeks) en *De Kotmadam* (vijftiende verjaardag). De industrie steunt op terugkerende series en genres, bouwt voort op succesvolle formats. Op die manier kan men bewijzen wie het beste programma heeft en echt concurreren. Denk maar aan het reality genre, dat al jaren voor hoge kijkcijfers zorgt. Alle restylings en vernieuwingen ten spijt, de tv-kijker wil zichzelf herkennen of meeleven. *“Televisie is navelstaarderij: mensen kijken graag naar iets dat ze al weten, al meegemaakt hebben of stiekem van dromen.”*

Ondanks de grote druk voor permanente vernieuwing, zijn de echte topprogramma's recycleerbaar. We denken hierbij spontaan aan de succesvolle heruitzendingen van *Alles Kan Beter*.

| 27

Veel “nieuw” uitzendmateriaal is verpakt in een bestaand, veilig kleedje. Televisieproducenten spelen vaak met formatstructuren en productiebijbels. De 80/20 regel houdt in dat 80% van het proces hetzelfde is voor het maken van elk programma. Zoals Kubic (2003, p.10) het formuleerde: “televisie levert iets nieuws, maar net niet nieuw genoeg dat je het nog niet hebt gezien zodat geen kijkers of reclamemakers worden afgeschrikt.”

3.5 Het stimuleren van creativiteit

3.5.1 Een innovatiestimulerende werkomgeving

Men is het er over eens: creativiteit kan worden gestimuleerd. Opmerkelijk is dat het onderzoek aantoont dat er van alle medewerkers creativiteit verwacht wordt, maar dat 80 procent van de respondenten meent dat creativiteit onvoldoende gestimuleerd wordt. Er is zelden of nooit ruimte voor opleidingen of evaluaties rond creativiteit. Het is geen onderdeel van de dagtaak, maar een aanvullende opdracht. Stimuleren gebeurt veel te weinig, vooral omwille van praktische redenen. Door de constante druk om te produceren moet alles snel gaan en kunnen mensen niet worden gemist op hun eigenlijke functie. Er wordt wel verwacht van elke medewerker dat men zijn dagtaak creatief invult, wat wil zeggen snel tot constructieve oplossingen kan komen. Daar wordt rekening mee gehouden bij de aanwervingen, maar er wordt niet in geïnvesteerd.

Een aantal kenmerken blijken doorslaggevend voor innovatieve televisiehuizen (Blumler & Spicer, 1990):

- Respecteren en erkennen van de visie inherent aan een programma-idee.
- Open staan voor vernieuwing, een idee niet meteen afschrijven omdat het 'anders' is. Zoals een Amerikaans producer het verwoordde: "niet altijd de veilige manier kiezen in tegenstelling tot de avontuurlijke, meer creatieve manier".
- Open staan voor uitzendmateriaal dat een stapje verder gaat, meer engagement en meer aandacht van de kijker vraagt. De kijker respecteren, hem niet vereenzelvigen met goedkope, gemakkelijke televisie.
- Stimuleren van diversiteit en ideeënconflict. Niet altijd kiezen voor de bravere ideeën, maar ook de meer controversiële een kans geven.
- De medewerkers de nodige vrijheid geven om hun ideeën uit te werken, in een geest van wederzijds vertrouwen.
- De kracht hebben om tot het einde vol te houden. De allereerste voorwaarde voor hoge kwaliteitstelevisie is werken met mensen die goede ideeën kunnen implementeren en eraan vasthouden, zelfs al zijn de kijkcijfers niet meteen een groot succes.

Deze criteria worden in theorie door de meeste Vlaamse televisieproducenten onderschreven. Creativiteit wordt gekoppeld aan vrijheid. Om creatief te zijn, moet je mensen de vrijheid geven om te experimenteren, de druk van hun schouders nemen. Een al te eng kader werkt afremmend. Er moet een klimaat heersen waarin mensen de ruimte krijgen om creatief te zijn. Medewerkers renderen maximaal als ze kunnen werken vanuit hun eigen ideeën, hun eigen creativiteit.

Creativiteit is echter nooit een proces van totale vrijheid. Het oprichten van een creatieve cel of R&D cel wordt door de respondenten gezien als een managementingreep voor creativiteit. Nagenoeg elk productiehuis heeft tegenwoordig een creative director of creative producer, die waakt over de creativiteit van een programma en ervoor zorgt dat de creatieve kwaliteit hoog blijft.

Overeenkomstig het principe van het gedisciplineerd pluralisme (Kay, 2003), wordt discipline door de programmamakers, het technisch team, de productionele medewerkers en de zenders als cruciaal gezien. Ook de creatieve functies vinden discipline een must. Zonder discipline kunnen de (krappe) deadlines niet gehaald worden. Opvallend is dat geen enkele respondent hierover klaagt, het wordt ook niet opgelegd, het is een evidente verantwoordelijkheid. Creativiteit en discipline moeten een geheel vormen. Creativiteit is de voeding, discipline de structuur. Creativiteit is nodig om te bedenken, discipline om uit te voeren. Vooral de budgetverantwoordelijken hechten hier veel belang aan, omdat tijdsverlies binnen het opnameproces heel duur is. Programmamakers zien het als hun taak om creatieve mensen te laten omringen door mensen met discipline.

Televisie vergt een volledig proces en een grote investering. Voor een leek heeft televisie iets magisch. Uit het onderzoek blijkt dat het werk vaak veel volharding vraagt en alles behalve 'glamour & glitter' is. De opnamen, the sexy part, is maar een klein onderdeel in een lang proces.

Stimuleren en belonen horen in dezelfde groep thuis. Een financiële beloning voor creativiteit is er nagenoeg niet. Commerciële zenders koppelen wel eens een bonus aan de creatieve prestaties van hun medewerkers. Het management van andere productiehuisen en zenders stelt dat de beloning zit in de betrokkenheid in het eindproduct, het realiseren van iemands idee. Belonen gebeurt eerder informeel. Creativiteit wordt beloond door het krijgen van meer werk, meer vrijheid en meer kansen.

3.5.2 Brainstorms

Bij verschillende productiehuisen en zenders wordt van de medewerkers gevraagd om nieuwe ideeën aan te brengen. Die kunnen dan resulteren in programmavoorstellen. Er worden brainstorms georganiseerd, maar er wordt gerekend op de goodwill van de medewerkers. Brainstorms gebeuren zowel intern als op locatie. Vaak doet men beroep op de vaste medewerkers, maar ook freelancers of deskundigen worden erbij betrokken. Brainstormen is meer dan ideeën spuwen, er moet een duidelijke opdracht zijn. Bij een brainstorm is er vaak een moderator, die de ideeën verzamelt en zorgt voor structuur. Een regel binnen televisie is dat een slecht idee niet bestaat, maar men mag de realiteitszin niet uit het oog verliezen. Een constructieve brainstorm is moeilijk volgens het merendeel van de respondenten. De moeilijkste fase is een idee omzetten in een project. Er wordt dan ook veel zinloos gebrainstormd en wordt weinig belang gehecht aan de zogenaamde 'brainstormtechnieken'. Medewerkers weten ook vaak niet wat er met hun ideeën gedaan wordt, feedback ontbreekt.

Er zijn verschillende manieren om brainstorms aan te pakken:

- Men kijkt naar een bestaand format en zoekt naar een nieuwe invulling.
- Men legt verschillende programma's voor aan medewerkers, vraagt feedback en analyseert welke aspecten aanspreken. Men filtert ideeën voor een nieuw programma.
- Er wordt vertrokken vanuit een wit blad papier en alle ideeën zijn welkom. Nadien worden bepaalde voorstellen verder uitgewerkt.
- Er wordt spontaan gebrainstormd. Iemand legt een idee voor aan iemand anders en samen zoeken ze verder.

De VRT investeert in creatieve brainstorm, waarbij het hele personeelsbestand wordt betrokken. Driehonderd medewerkers kregen een ééndaagse opleiding rond creativiteit. Een selecte groep kreeg een langere opleiding om de creativiteit in mensen naar boven te halen. Zij zijn nu coaches van teams om het creatief denken te blijven stimuleren. De VRT gaat nog een stapje verder door poetsvrouwen, koks, presentatoren en directeurs samen te laten brainstormen over mogelijke nieuwe programma's. De ideeën die tijdens een dergelijke sessie worden gespuid, worden daarna in kleinere teams verder uitgewerkt. En de VRT ziet het nog ruimer: "Mensen zouden 80 procent moeten ingezet worden en 20 procent de ruimte krijgen om te borrelen. Ze moeten de kans krijgen om een andere bril op te durven zetten."

3.6 Ideeëncillers

3.6.1 Een sector onder (creatieve) druk

Niet het aanbod aan ideeën is het probleem volgens de respondenten, maar het omzetten. De grootste restrictie om een idee te kunnen uitwerken, is volgens de respondenten: het budget. Ideeën zijn vaak gewoonweg te duur. Men neemt niet graag risico's, heeft schrik om succesformats te verlaten. Een significante minderheid vindt ook dat het moeilijk is om ideeën te uiten. Ze worden snel afgekraakt en dat stimuleert niet. *"Ideeën sneuvelen vaak omdat ze te absurd zijn. Maar deze ideeën moeten wel gezegd worden, ze kunnen leiden tot iets nieuws."* Voor een aantal productiehuizen lijkt het erg moeilijk te zijn om de zender te overtuigen van een nieuw idee. Ook tijdsgebrek is een killer voor goede ideeën. Het respecteren van timings is binnen de sector van kapitaal belang. Veel hangt ook af van de programmatie. Voor een idee moet er ook ruimte zijn. Op sommige ideeën staat een houdbaarheidsdatum. Een Amerikaans producer formuleerde het als volgt: "Het is gemakkelijk te spotten met de lage kwaliteit van veel televisieprogramma's, maar om op regelmatige basis een goed programma te leveren is erg moeilijk. Gezien de vele valkuilen en hindernissen is het verwonderlijk dat er nog iets creatief kan worden gemaakt aan het gevraagde tempo" (Kubic, 2003, p.14).

Door verschillende langetermijnevoluties staat de televisiesector onder zware druk. In een klassieke concurrentieanalyse kan men alleen maar vaststellen dat de sector steeds meer 'gecontesteerd' wordt. De druk neemt verschillende vormen aan:

- De drempel tot toetreding wordt steeds lager. Wanneer het fenomeen van video podcast zou doorbreken zal de toetreding helemaal laagdrempelig zijn.
- Substituutproducten zoals het internet, virtuele games, chatten, sms'en, blijken toch stilaan het 'natuurlijk' aandeel van tv-kijken aan te tasten.
- Verhoogde interne concurrentie. De klassieke spelers op de markt gedragen zich steeds strategischer met het oog op bepaalde doelgroepen en in het Vlaamse landschap zie je naast de 'grote twee' een hele reeks kleintjes die intensief vechten voor een relevant marktaandeel (niet alle kijkcijfers zijn even relevant, sommige koopkracht doelgroepen zijn relevanter dan andere).
- De macht van de klanten neemt toe: er wordt steeds meer 'anders' naar tv gekeken, en door de lage prijs voor hoge kwaliteit (dvd, digitale recorders) neemt de kijker steeds meer zijn kijkgedrag in handen.
- De macht van de leveranciers: hier lijkt de problematiek niet speciaal geëvolueerd en door de eindeloze versnippering van het potentiële aanbod, verschuift de macht terug naar de zenders. De A-lijst /B-lijst is niet nieuw voor de sector.

Het klassieke antwoord op deze verhoogde druk is vrij voorspelbaar: 'more of the same'. Dezelfde zekerheden (van de A-lijst) worden opnieuw bovengehaald. Zoals in het inleidend citaat van de studie werd aangegeven, is de sector daardoor veel conservatiever dan de buitenstaander zou verwachten. Hoe sterk ook de lippendienst aan creativiteit, de druk op 'zekerheid' bij de verschillende spelers is zeer groot.

- Door de grote budgettaire druk wordt de echte creativiteit steeds problematischer.
- Kijkcijfers als dusdanig zijn niet moordend voor de creativiteit, maar zorgen wel voor nog bijkomende druk, want zenders zijn steeds meer bereid een niet-scorend programma af te voeren. De commerciële dienst werkt steeds nauwer samen met de programmatie.
- De afnemers beslissen later en zorgen op die manier voor grotere tijdsdruk en die is vanaf een bepaald punt steeds moordend voor creativiteit.

Hoe er met deze druk wordt omgegaan, is een andere zaak. Een aantal Amerikaanse programmamakers ziet de nood om te besparen als een catalysator, een stimulans voor creativiteit. Met een laag budget moet men creatief en inventief zijn om de kosten te drukken en in de eerste plaats kwaliteit te leveren (Blumler & Spicer, 1990). Zoals Ettema (1982, p.104) eerder formuleerde: "I think if you take a creative person and give him nothing to fight against, nothing to bump up against, he can't flex his muscles... restrictions are very good creatively." Voor anderen kan commerciële en structurele druk de creativiteit inperken, waardoor een meer 'voorspelbaar' programma op de markt komt.

3.6.2 Een commerciële stempel

Commerciële wordt televisie een fabriek. Men wil meer winst maken, extra inkomsten vergaren door productplacement. Een meerderheid meent dat de commerciële belangen (investeerders, sponsors) geen doodoener zijn voor creativiteit. Het doel is om er creatief mee om te springen en de mogelijkheden aan te wenden. Een minderheid vreest voor een verlies aan vrijheid, uit angst dat de adverteerders de inhoud gaan dicteren. Er moet volgens de respondenten gezocht worden naar een compromis: de financiële middelen voor alle partijen constructief integreren, maar de inspraak betreffende de content beperken. De tolerantie is hoog, maar er mogen geen misverstanden zijn. Een goede communicatie is hierbij essentieel. Commerciële zenders of productiehuzen lijken steeds vaker te vertrekken vanuit de spelregels van de commerciële dienst. Deze dienst kan voorstellen doen voor programma's, die anders niet kunnen gemaakt worden. Voor de openbare omroep worden deze spelregels als negatief ervaren: *"altijd eerst het idee en dan het commerciële, niet omgekeerd."*

3.6.3 De spanningsverhouding tussen creativiteit en succes

Omdat succes wordt afgemeten aan kijkcijfers, is de vraag of er een rechtlijnig verband bestaat tussen creativiteit en kijkcijfers bijna een louter empirische kwestie: is creativiteit een noodzakelijke en voldoende voorwaarde voor succes? Het antwoord is overduidelijk nee. In het onderzoek van Banks et al. (2002) rond de creatieve industrie blijkt dat creativiteit zelden wordt gezien als de meest bepalende determinant betreffende succes of concurrentievoordeel. Uitvoering of commerciële vaardigheden worden meestal als belangrijker beschouwd. Als creativiteit doorslaggevend is, dan lijkt het eerder als globale attitude, als onderdeel van alle bedrijfsprocessen. Blumler en Spicer (1990) kwamen in hun studie rond de Amerikaanse televisie-industrie tot een soortgelijke conclusie: creativiteit moet vaak het onderspit delven. Het budget en de kijker zijn meer bepalend voor winst en succes. Lucratieve publiekstreffers verzilveren de toekomst en signaleren professionaliteit en prestige in de rankings. De gebruikelijke formats hebben meestal voorrang op riskante, nieuwe concepten. "What this business is about – far and away more than creativity – is money" (Blumler & Spicer, 1990, p.82).

Een creatief programma is geen garantie voor hoge kijkcijfers, tot deze conclusie kwamen nagenoeg alle respondenten. Erg innovatieve programma's slaan vaak helemaal niet aan bij de kijker. Programma's die vroeger misschien creatief waren maar het nu al lang niet meer zijn, blijven kijkcijferkanonnen. Het enige verband lijkt wel te zijn dat er voor de meeste zenders een soort minimumdrempel lijkt te zijn. De vraag is vaak of een programma wordt afgevoerd op basis van marktaandeel of op basis van creativiteit. Een goedscorend programma is vaak wél creatief, dus er is een zekere samenhang. Anders uitgedrukt: creativiteit is bijna nooit een noodzakelijke, en slechts soms (voor sommige zenders, inzonderheid Eén) een voldoende voorwaarde voor commercieel succes. In het commerciële landschap heeft creativiteit minder invloed op de kijkcijfers.

Andere factoren zijn overduidelijk van doorslaggevend belang. Gezien in de top vijftig voor 2005 slechts één product niet van eigen bodem was (Maes, 2005), lijkt de creativiteit van de duizenden getalenteerde buitenlandse televisiemakers onvoldoende om rechtstreeks succes te oogsten in de Vlaamse huiskamer.

Hoge kijkcijfers kunnen wel leiden tot meer creativiteit. Door te scoren met een programma, krijgt de televisieproducent meer credibiliteit, meer vrijheid om nieuwe dingen uit te werken. Zo krijgen succesvolle televisiemakers vlugger voldoende tijd en middelen om aan nieuwe projecten te werken.

3.6.4 Creativiteit wordt slordig gemanaged: het slechte werk verdrijft het goede

Creativiteit kan volgens een kleine minderheid niet gestuurd worden, het is meer een kwestie van toeval. De grote meerderheid vindt dat creativiteit kan gestuurd worden, maar dat het niet gebeurt. Er wordt zelfs niet over nagedacht. Deze groep vindt ook dat de top initiatief moet nemen en dat er meer kansen moeten gecreëerd worden. Een redactielid formuleerde het zo *“mensen zijn spiegels, dus creativiteit kan gestuurd worden. Zet de juiste mensen bij mekaar en de creatieven worden geïmiteerd.”*

De afstand tussen de lipdienst ('creativiteit is enorm belangrijk voor de sector') en de praktijk is enorm groot. Creativiteit is iets dat er nog vaak 'boven op komt'. Men selecteert (misschien) op creativiteit, men voorziet trainingen, maar op slechts enkele plaatsen lijkt creativiteit tot de 'core business' te behoren. Creativiteit wordt nauwelijks beloond. De enige structurele aanpak is het oprichten van een aparte creativiteitscel. Het grootste probleem ligt waarschijnlijk bij het aloude principe dat 'slecht' werk (brandjes blussen, crisisvergaderingen, routineklussen) al te gemakkelijk het 'goede' werk verdrijft.

Wel lijkt de sector een duidelijk antwoord te bieden op één der belangrijkste vragen die men zich stelt in de studie van de creativiteit: is het een kwestie van het individu of van de organisatie, van de bedrijfscultuur? Het antwoord lijkt overduidelijk. Het is de interactie tussen beiden die creativiteit verwekt. Een individu op zich, hoe creatief ook, is nauwelijks in staat creatieve processen los te weken. Een creativiteitsbevorderende cultuur heeft sterke creatievelingen nodig. De A-lijst creativiteit is niet eindeloos lang. In dat opzicht bevestigt dit inzicht de visie van Jim Collins (2000) die uitdrukkelijk ervoor pleit om in topomgevingen eerst de individuen aan boord te nemen en pas dan te gaan bepalen waar men met de bus naartoe zal rijden. Spontaan denkt men in het medialandschap in Vlaanderen hierbij aan het productiehuis Woestijnvis, dat een dergelijke filosofie heeft gevolgd.

Het succes van Woestijnvis blijft sinds de oprichting in 1997 constant. Het voetbalcontract zorgt voor groei, programma's als *Man Bijt Hond* en *De Laatste Show* voor stabiliteit. Gedelegeerd bestuurder Wouter Vandenhoute schrijft het succes toe aan de creatieve geesten bij Woestijnvis. Het productiehuis koopt nooit formats, maar ontwikkelt er enkel zelf. Gezien dit vrij uniek is voor Vlaanderen, hebben we ervoor gekozen om het creativiteitsproces van Woestijnvis als 'best practice' uit te werken.

Voor het in kaart brengen van innovatieve bedrijven in de creatieve sector kunnen we niet teruggrijpen naar het aantal patenten of octrooien. Voor een belangrijk deel moet dus worden afgegaan op het oordeel van critici en deskundigen in het veld. Voor conceptuele innovaties is dat een verdedigbare methode (Marlet & Poort, 2005).

4. HET CREATIEF TALENT VAN WOESTIJNVIS

4.1 Een pluralistische werkomgeving

Woestijnvis is organisch gegroeid, in tegenstelling tot televisiehuizen die via overnames werken aan hun groei. Het kent een heel vlakke structuur. Het kantoorleven verloopt er een stuk informeler dan de gemiddelde Vlaamse KMO. Er worden geen grote meetings georganiseerd, er wordt vergaderd in kleine groepjes. Woestijnvis wil de juiste voorwaarden scheppen zodat een programma een maximale kans op slagen heeft. Dat houdt in: de juiste mensen aantrekken en motiveren, zorgen voor een goede werksfeer, de juiste mensen op de juiste plaats zetten, budgetten beheren en afspraken maken, zorgen voor een goede communicatie, enzovoort.

Vrijheid en pluralisme is bij Woestijnvis enorm belangrijk. Er wordt een context gecreëerd waarin weinig beperkingen zijn. *“Iedereen moet zijn eigen meester kunnen zijn. Er zijn geen echte functies in het bedrijf. Systemen, labels, regels en stigma werken beperkend.”*

Er is een open houding tegenover conflict en meningsverschil. Er is altijd wel een zekere spanning tussen de creatievelingen en de productie. *“De ordelijke productie geraakt een beetje gefrustreerd door de creatieven die heel de tijd van idee veranderen. Je moet dat spanningsveld in de gaten houden. Het management moet hier zorgen voor een evenwicht tussen beide. Het is een eeuwig gevecht, maar ook een boeiend proces.”* Binnen de chaos heerst een impliciete orde. Chaos is soms frustrerend voor de mensen van de productie, maar het is voor creatievelingen noodzakelijk om te kunnen werken. Er is een orale werksfeer (sic), met veel gebabbel en niet-geschreven afspraken.

4.2 De manager als coach

Creativiteit wordt niet zozeer in banen gestuurd, maar wel gestimuleerd. Stereotiep denken wordt vermeden, routine ontmaskerd. Een creatief team moet kunnen denken in het ondenkbare, niet vanuit gewoontes. Bij Woestijnvis is een goede manager een coach die meer moet kunnen dan formats en programma's beheren en opvolgen. Een groep mensen coachen is echter een proces, dat in de gaten moet worden gehouden. Creativiteit zonder discipline kan echter nooit een goed eindresultaat hebben. De basis is om goede mensen samen te brengen. Creatievelingen worden omringd door mensen met discipline. *“Een creatief iemand kan enkel genieten als hij ook ergens het verschil heeft kunnen maken. Niet als hij gewoon heel de dag rondhangt en creatief is, maar niets bereikt.”* Een goed samengesteld team, is een team met een gecombineerd eigenbelang. Elke schakel is belangrijk. *“Het is zoals in een voetbalploeg. Daar maken sommigen het verschil, maar zonder die anderen gaat het niet. We hebben mensen met talent nodig, maar in een creatieve wereld zijn dat vaak grote ego's. Je moet die ego's overtuigen dat ze samen sterker zijn dan alleen.”*

4.3 Motivatie als motor voor creativiteit

Televisie maken is teamwerk. Een programma realiseren in team, wordt gezien als een beloning. Veel beslissingen in de organisatie vertrekken vanop de werkvloer. Iedereen moet op zijn verdiensten gehonoreerd worden. Alle werknemers moeten zichzelf dag na dag kunnen waarmaken, zowel aan de top als op de werkvloer.

Gedelegeerd bestuurder Wouter Vandenhoute wil de energie voor zijn job vooral uit zichzelf halen en niet uit uiterlijke dingen zoals macht, geld, omzet of aantal werknemers. Succes is niet de drijfveer, maar een extra stimulans. Mensen moeten in de eerste plaats hun job graag doen. Tom Lenaerts: "Ik wil op het einde van de rit kunnen zeggen: ik heb alles gegeven, beter kon het niet. Ik snap niet hoe iemand zijn werk kan doen zonder zich voor de volle honderd procent in te zetten. Waar ik goed in ben, is mezelf volledig verliezen in een project, en elke zin voor relativering opzij zetten" (Maes, 2006).

4.4 Een juiste inschatting van de kijker

Populaire cultuur wordt steeds complexer. Televisieprogramma's bieden de kijker steeds vaker een intellectuele uitdaging. Series met complexe verhaallijnen als *Lost* en *24* zitten in de lift. Eén van de dingen waar Woestijnvis goed in is, is het inschatten van wat de kijker wil. *De Parelvisser*s wordt uitgezonden op een moment dat mysteriefictieseries 'in' zijn. De kijker wordt niet rechtlijnig in het verhaal meegevoerd maar door middel van subplots en flashbacks. Tom Lenaerts: "Televisie wordt tegenwoordig gereduceerd tot radio met beeld, maar *De Parelvisser*s is meer dan wat achtergrondgeruis. Het vraagt een inspanning van de kijker." Door iets extra toe te voegen aan een eenvoudige basislijn, worden zowel meerwaardezoekers als tv-verslaafden geprikkeld (Maes & Eeckhout, 2006). *"Er zijn twee manieren om kijkcijfers te hebben. De platte manier, met veel bloot en spektakel. Of je kan lagen in iets steken en zorgen dat je zo veel verschillen soorten mensen aanspreekt. De tweede is volgens mij de enige interessante manier om kijkcijfers te halen."*

4.5 Tijd kopen

Meer dan ooit wordt in Vlaamse productiehuisen gebrainstormd en geld uitgetrokken om creatief talent de kans te geven zich te ontwikkelen. Woestijnvis doet dit al jaren. Voor het ontwikkelen van nieuwe formats of programma's gaat men met een beperkt gezelschap naar een afgelegen locatie voor een paar dagen. In de televisiesector is constante vernieuwing nodig om blijvend rendement te kunnen halen. Bedrijven die niet vernieuwen, verdwijnen. De enige manier om echt creatief te zijn, is onder een zekere vorm van druk, maar geen al te grote tijdsdruk, te staan. Wie echt creatief wil zijn, moet op basis van bewezen (creatieve) resultaten een stuk vrijheid afkopen. Zonder deze nuttige overvloedigheid is de kans op diepe creativiteit ongeveer onbestaande. Omdat de meeste spelers in het veld die tijd niet hebben, kunnen ze ook nauwelijks creatief zijn. Tijd is echter een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor creativiteit.

4.6 Risico's nemen

Er bestaat geen kookboek om televisie te maken. De kans op een mislukking is dan ook reëel. Vorig onderzoek wees het reeds uit: een creatieveling laat zich niet van de wijs brengen door mislukking, maar verwacht te leren uit zijn fouten. Creatievelingen zijn bereid om risico's te nemen. Woestijnvis neemt voortdurend risico's door nieuwe formats te ontwikkelen en uit te zenden. *“Op voorhand kan je niet weten of een format zal scoren. Het is altijd bang afwachten bij de eerste uitzending. Eens je succes hebt, krijg je dat makkelijk verkocht, maar achteraf is het makkelijk praten. Op voorhand weet je nooit wat zal scoren.”* Woestijnvis ziet het maken van fouten als een belangrijk leerproces, de poort naar verandering en vernieuwing. Zoals men het samenvat *“kruisbestuiving is nodig, je mag niet gaan standaardiseren. Je schiet 1000 keer en raakt maar één keer”*. Met *De Parelvisers* betrad Woestijnvis alweer een pad waarop het zich nog nooit had gewaagd: dat van televisiedrama.

4.7 Zelfdiscipline als de sleutel tot succes

Woestijnvis definieert discipline als volharding. Om creatief te kunnen zijn, is frustratie heel belangrijk. Het creatief proces vraagt veel inspanningen, die niet altijd worden beloond. Vaak worden rubrieken afgevoerd, programma's herschreven, moet van nul worden begonnen. *“Je moet daar eerst doorheen, je mag niet opgeven tijdens een productie, het is té makkelijk om de verantwoordelijkheid door te schuiven.”* Om de deadlines te kunnen halen, wordt van elke medewerker 'zelfdiscipline' gevraagd. De werknemers moeten een evenwicht vinden tussen vrijheid en verantwoordelijkheid. Uiteraard is engagement ook hier een sleutelbegrip.

4.8 Een sterke identiteit

De rode draad in de programma's van Woestijnvis bestaat erin dat het allemaal ogenschijnlijk eenvoudige dingen zijn. In *De Morgen* werd *De Mol* vergeleken met een scoutspel, *De Parelvisers* met een spel Cluedo, *De Slimste Mens* met een doordeweekse quiz. Het genie van Woestijnvis zit erin een simpel gegeven telkens een draai te geven. De eenvoud geldt als basisprincipe, al wordt die eenvoud gecamoufleerd door leuke of complicerende vondsten. Woestijnvis maakt heel toegankelijke, populaire amusementsprogramma's, door er telkens een extra laagje aan toe te voegen (Maes & Eeckhout, 2006). Het minste wat je kunt zeggen is dat het een productiehuis is met een zeer duidelijke identiteit, die ze consequent in al hun programma's tonen. *“Wij willen als bedrijf vooral naar onszelf kijken. Als anderen meer mensen kunnen bereiken door minder moeite te doen dan is dat goed, maar wij willen dat niet. We hebben geen afgunst, want jaloezie doodt zeker de creativiteit.”*

5. | ALGEMENE CONCLUSIES

1. We kunnen onze conclusies toetsen aan de resultaten van Blumler & Spicer (1990) en van Banks et al. (2002).

- **Creativiteit wordt op de meest uiteenlopende wijzen gedefinieerd.** Ook onze verkennende studie kwam tot bijna letterlijk dezelfde conclusie.
- **De rol van de klant bij creativiteit wordt erg verschillend ingeschat.** Onze studie wijst erop dat de televisie duidelijk behoort tot de bedrijven die de klant eerder als een 'hinderpaal' beschouwen. "Het was zo'n goed programma en nu vallen de kijkcijfers tegen..." Opvallend is hoe sterk de 'klant' afwezig is bij de reflectie van de sleutelfiguren over creativiteit. De kijker is eerder een passieve bestemming.
- **Creativiteit wordt maar zelden gezien als de meest bepalende determinant betreffende succes of concurrentievoordeel.** Ook met onze verkenning kan dit zonder meer worden onderschreven.
- **Creativiteit moet gemanaged worden, niet aan zichzelf overgelaten.** Ook deze conclusie wordt door ons onderzoek bevestigd. Wel is duidelijk geworden dat de sector de manier waarop dit kan geschieden nu pas aan het exploreren is.

2. Verder is het opvallend hoe de zeven specifieke kenmerken van de creatieve industrie als het ware op het lijf geschreven zijn van de televisie.

- **Nobody knows:** niemand beschikt in de televisiewereld over profetische gaven.
- **De tijd vliegt:** deadlines worden steeds krappere.
- **L'art pour l'art:** glamour sector die slecht betaalt.
- **Complexe interacties:** helaas soms ook letterlijk te nemen (zootje ongeregeld).
- **Eindeloze variëteit:** een kenmerk dat de sector graag tot de hare rekent. Geen twee programma's zijn in de ogen van de verantwoordelijken gelijk
- **A-lijst/B-lijst:** het lijstje van echte BV's is zeer kort.
- **Ars longa:** een echt goed product kan heel lang worden gerecycleerd!

De sector zelf beseft echter pas gedeeltelijk wat punt zeven ('ars longa') inhoudt. Ze laat zich nog iets te veel meeslepen door 'de waan van de dag'. Deze producten zijn echter geen ars longa. Steengoede producten kunnen echter wel degelijk eindeloos worden gerecycleerd: dvd, merchandising, heruitzendingen. Maar ook een goed format kan zeer lang meegaan. Indien de makers hadden gewild of gekund, zou Vlaanderen zeker tien jaar De Mol hebben gekeken. Misschien zouden critici er de neus voor hebben opgehaald, maar de kijker was het format zeker niet ontrouw geworden. Net zoals Rad van Fortuin, Blokken en zelfs Big Brother overduidelijk een zeer lang leven beschoren zijn.

3. De neiging bestaat vaak om creatieve productie gelijk te stellen aan productie binnen de creatieve industrie. Dat is in meerdere opzichten onjuist (Rutten et al., 2005). We kunnen met onze studie deze conclusie enkel maar onderschrijven. Televisie is een 'creatief' medium. Maar weinig van wat er in televisieland gebeurt, is echt creatief. Het kan misschien ook moeilijk anders.

4. Creativiteit in de televisie vertoont een drietal kenmerken die het 'leergehalte' niet zo groot dreigen te maken.
 - Er lijkt slechts een beperkt verband te zijn tussen creativiteit en succes. Succes heeft overduidelijk meer te maken met uitvoering dan met 'geniaal idee'. Een perfecte uitvoering van een middelmatig idee lijkt meer kans te maken dan de slordige uitvoering van een briljant staaltje creativiteit. Om zich een topplaats in de 'markt' veroveren, lijkt een perfecte uitvoering van een briljant idee wel aangewezen, maar rond een vertrouwd (top)idee kan men zich bijna uitsluitend toeleggen op de uitvoering.
 - Het leerproces rond creativiteit verloopt verrassend traag en moeizaam. De sector lijkt nu beroep te doen op methoden uit het bedrijfsleven zoals creativiteitstrainingen, brainstorming, enzovoort. Hier wordt de wereld op zijn kop gezet: men zou verwachten dat de klassieke sector gaat leren van de televisie!
 - De sector krijgt nauwelijks de creativiteit in haar bedrijfsprocessen ingebouwd. Het is pas zeer recent dat enkele spelers creativiteit als een volwaardig proces aanvaarden. Verder verdrijft het 'slechte werk' bijna overal het goede werk.

5. Discipline lijkt veel belangrijker dan creativiteit. Waar de sector rond pluralisme (creativiteit) nogal in gespreide slagorde spreekt, lijkt ze het wel roerend eens over het aspect discipline. Wilde fantasie zonder discipline is een hallucinatie. Alle spelers in het veld van de creatieve industrie hebben er alle belang bij 'discipline' niet te laten vervangen door 'gemakkelijke' creativiteit. Niemand twijfelt eraan dat je enkel met professionals zou mogen werken, alhoewel in de praktijk door budgettaire druk men vaak liever werkt met goedkope aanbieders. Dit geldt voor onze toprestaurants, onze filmregisseurs, maar ook voor onze productiebedrijven.

6. Een controversiële slotbemerking. Creativiteit is wel degelijk een combinatie van 95% expertise, 4% te verwachten inspiratie en 1% 'geniale flits'. Dit proces kan slechts indirect worden gemanaged. Sterke experts moeten de tijd, de ruimte, de nuttige overtoolligheid geboden worden om op een experimentele wijze opportuniteiten uit te testen. Als deze poging mislukt, is de zoektocht naar een schuldige zowat het slechtste wat men kan doen. Steeds meer aanvaardt men 'most decisions are wrong, most experiments fail' (Kay, 2003). Creativiteit wordt overduidelijk meer gestimuleerd door het vooruitzicht op 'fame & fortune' voor diegenen die wél lukken, dan door de vrees voor de straf. Integendeel, indien men echter in een bedrijfscontext schuldigen zoekt, en de verliezers straft, maakt men iedereen supervoorzichtig. Wanneer de 1% geniale flits is gekomen, dan begint in een economische omgeving pas het echte werk. Opvallend is dan dat professionals, de echte experts, vaak het meest conservatief zijn en de geniale vernieuwing niet willen zien. Toen Big Brother voor het eerst werd besproken, zal dat ook wel als een vloek in de oren hebben geklonken van de meeste experts in sitcoms. De toewijzing van resources aan de 'originale' producten zou met andere woorden best niet in handen zijn van de inhoudelijke experts.

6. AANBEVELINGEN

6.1 Aanbevelingen voor de sector

- Bouw creativiteit systematischer in. Creativiteit neem je er niet zomaar even bij. Steeds meer spelers in het veld beseffen dat je creativiteit maar kan bereiken door ruimte te geven, letterlijk en figuurlijk.
 - Creativiteit vraagt tijd en fitheid. Plan creativiteitssessies niet aan het einde van de dag of week. Creativiteit is hard maar anders werken, het mag niet gezien worden als een vorm van vrije tijd of een uitblaasmoment.
 - Maak binnen de creatieve cel een verantwoordelijke die de creatieve processen van de andere medewerkers opvolgt, evalueert en coacht.
 - Ook de creatieve cel moet gestructureerd werken, met een planning. Niet oeverloos blijven zoeken naar ideeën, maar tijd toekennen aan agendapunten.
 - Plan op geregelde tijdstippen een creatieve evaluatie waar spelers met dezelfde functie (maar een ander programma) elkaar raad kunnen geven, oplossingen kunnen bieden,...
 - Definieer creativiteit voldoende. Wat zijn de creatieve huisregels? Zit iedereen op dezelfde golflengte? Vraag niet om 'creatiever' te zijn, maar concretiseer dit. Omwille van de spraakverwarring heeft immers zowat iedereen zijn eigen interpretatie.
- Leer systematisch van de collega's die goed omgaan met creativiteit: het is telkens een samenspel van creatieve individuen ondergedompeld in een creatieve sfeer.
- Bewaak zorgvuldig dat het 'slechte' werk het 'goede' werk niet al te zeer verdrijft.
- De zenders moeten sneller beslissen en zich sneller engageren naar de productiehuizen. Zenders moeten van productiehuizen meer 'tijd' kopen en iets minder overhaast een afgewerkt product afleveren. Daarnaast kunnen de partijen zich ongetwijfeld een kleine 'open ruimte' veroorloven. De sector is immers in staat om razendsnel te reageren op nieuwe trends, maar mag dat patroon niet blijven veralgemenen.
- De sector lijkt zich onvoldoende bewust van de 'ars longa'-situatie. Een echt creatief product gaat lang mee. De sector maakt onvoldoende onderscheid tussen inspelen op snel veranderende modes en creatieve blijvers. De businessmodellen kunnen in die zin worden aangepast zodat de afschrijvingen van creatieve investeringen wel degelijke op langere termijn kunnen geschieden.

6.2 Aanbevelingen voor de bedrijfswereld in het algemeen

- Besef dat in een 'creatieve economie' formats de toon zetten. Waag u niet aan creatieve avonturen als u niet snel in staat bent uw creativiteit om te zetten naar de tegenhanger van formats.
- Zelfs in de creatieve industrie lukt men er nauwelijks in het creatief talent voldoende af te zonderen van het uitvoerende werk onder druk. In de meer traditionele organisaties zal men dit nog veel radicaler moeten organiseren. Sabbaticals, werken gedurende drie maanden in een creatieve cel, systematische brainstorming zijn strikt nodig om te vermijden dat 'het slechte werk' de absolute bovenhand krijgt.
- Besef dat ook uw sector steeds meer zal lijken op de creativiteitssector. Onderzoek dus even in welke mate u mentaal en organisatorisch voorbereid bent op de zeven kenmerken:
 - **Nobody knows:** de experts zullen steeds moeilijker kunnen voorspellen wat kan werken en wat niet.
 - **De tijd vliegt:** deadlines missen zal steeds duurder worden.
 - **L'art pour l'art:** jonge mensen zoeken meer arbeidsvreugde.
 - **Complexe interacties:** steeds meer sterk verschillende disciplines zullen nauw moeten samenwerken.
 - **Eindeloze variëteit:** steeds meer producten moeten worden geïndividualiseerd.
 - **A-lijst/B-lijst:** uw top performers zullen steeds schaarser en veeleisender worden.
 - **Ars longa:** een echt succesproduct zal eindeloos gerecycleerd kunnen worden.

6.3 Aanbevelingen voor de overheid

- Blijf bij de organisatie van elke basisopleiding voldoende de nadruk leggen op alle vormen van discipline. Oproepen tot opleidingen in entrepreneurship, creativiteit en dergelijke, moeten hand in hand gaan met informatie over vakmanschap, stielkennis, discipline, arbeidsethos, kwaliteitssystemen of financiële orthodoxie.
- Blijf ervoor zorgen dat de overheidszender een actieve rol kan blijven spelen om 'tijd te kopen'. Concurrentie is goed, maar meer concurrentie is daarom nog niet beter. Opbodsystemen zijn zeer gevaarlijke systemen. Telkens die plaatsvinden verliest het geheel en wint er een particulier belang. Dit geldt voor de uitzendrechten (niet het object van deze studie) maar ook voor de steeds kortere beslissingscycli, de absurde dictatuur van de kijkcijfers. De vrije markt is soms de gevangene van haar eigen logica. Een staatszender geeft de overheid een vrijheidsgraad om die logica af en toe te doorbreken.
- Deze studie had niet als expliciete bedoeling de creatieve industrie in kaart te brengen. Toch is het opvallend hoe belangrijk deze sector wel aan het worden is. Economische schattingen lopen sterk uiteen, maar de cijfers zijn ronduit indrukwekkend. De Vlaamse overheid moet nagaan in welke deelsectoren zij 'risk-takers' zou kunnen steunen, of minstens niet hinderen. Focus is daarbij zeker een absolute must. Vlaanderen zal nooit een mondiale musicalspeler worden. Bij mode maken we veel meer kans. En gegeven onze heel beperkte bevolking doen we het op het vlak van eigen televisieformats zeker niet slecht.
- Verwacht niet te veel van wederzijdse kruisbestuiving tussen de traditionele sectoren en de creatieve industrie. De creatieve industrie is immers de gevangene van haar eigen 'tacit knowledge' en haar succes wordt vooral verklaard door uitvoering. Toch kan de overheid de dialoog tussen beide sectoren stimuleren door een goed gestructureerde studiedag te organiseren rond de zeven kenmerken van de creatieve industrie.



OPGAVE DER BRONNEN

BANKS, M., CALVEY, D., OWEN, J., & RUSSELL, D. (2002). Where the art is: Defining and managing creativity in new media SMEs. *Creativity and innovation management*, 11(4), 255-264.

BLUMLER, J. G., & SPICER, C. M. (1990). Prospects for creativity in the new television marketplace: Evidence from program-makers. *Journal of Communication*, 40, 78-101.

CANOY, M., NAHUIS, R., & WAAGMEESTER, D. (2005). De creativiteit van de markt. Verkenning van de rol van de overheid bij creatieve industrieën. Den Haag: Centraal Planbureau.

CAVES, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

COLLINS, J. (2001). *Good to Great*. London: Random House Business Books.

DAENEN, W. & ZAGERS, G. (2006, April 8). Wereldwijde belangstelling op mediabeurs voor producties uit Vlaanderen. *De Morgen*.

DAYMON, C. (2000). Leadership and emerging cultural patterns in a new television station. *Studies in cultures, organizations and societies*, 6, 169-195.

DCMS (2005). *Creative industries*. Retrieved January 2, 2005 from http://www.culture.gov.uk/creative_industries.

EDITORIAL TELEVISION WEEK. (2005). A lesson from abc: Allow for creativity. *Television week*, 24(1), 8.

ELZE, S. (2004). *Mondiale formats, nationale culturen. Een vergelijkende analyse van de nederlandse en de britse versie van idols*. Unpublished Doctoral Dissertation, Universiteit Utrecht, the Netherlands.

ETTEMA, J.S. (1982) The organizational context of creativity. A case study of public television. In J.S. Ettema & D.C. Whitney (Eds.) *Individuals in mass media organizations: creativity and constraint* (pp. 91-106). Beverly Hills: Sage Publications.

EVANS, P., & WURSTER, T. S. (2000). *Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy*: Harvard Business School.

FLORIDA, R. (2002). *The rise of the creative class, and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.

JEFFCUTT, P. (2000). Management and the creative industries. *Studies in cultures, organizations and societies*, 6, 123-127.

KANE, K. (1999). *Creativity and enterprise*. Glasgow: Scottish Enterprise.

- KAY, J. (2003). *The truth about markets*. London: Allen Lane.
- LANE, S. (1992). Format rights in television shows: law and the legislative process. *Statute Law review*, 24-29.
- LOFLAND, J. & LOFLAND, L.H. (1995). *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis*, 3rd Ed. Belmont, CA: Wadsworth.
- MAES, E. (2005, December 31). Oudjes scoren, fictie en quizen populairst. *De Morgen*.
- MAES, E. (2006, February 25). Ik heb alles gegeven, beter kon het niet. *De Morgen*.
- MAES, E. & EECKHOUT, B. (2006, February 28). Oeroude spelletjes in een clever jasje. *De Morgen*.
- MCRORBIE, A. (2002). Clubs to companies: Notes of the decline of political culture in speeded up creative worlds. *Cultural Studies*, 16(4), 519-531.
- NEW ZEALAND TRADE AND ENTERPRISE. (2005). *Developing creative industries in New-Zealand*. Retrieved January 2, 2005 from <http://www.nzte.govt.nz/section/11756.aspx>.
- OUAJ, J. (1999). *More colour in the media: Employment and access of 'ethnic minorities' to the television industry in Germany, the UK, France, the Netherlands and Finland*. Düsseldorf: The European Institute for the Media.
- MARLET, G. & POORT, J. (2005). *Cultuur en creativiteit naar waarde geschat*. Amsterdam/ Utrecht: SEO economisch onderzoek.
- RUTTEN, P., IJDENS, T., JACOBS, D., & KOCH, K. (2005). *Knelpunten in creatieve productie: Creatieve industrie*. Delft: TNO rapport.
- RUTTEN, P., MANSHANDEN, W., MUSKENS, J., & KNOOPS, O. (2004). *De creatieve industrie in Amsterdam en de regio: TNO rapport*.
- TSCHMUCK, P. (2003). How creative are the creative industries? A case of the music industry. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 33(2), 127-141.
- VAN DE WOESTYNE, M. (2001). *Programma-aankoopbeleid van de publieke versus de private omroep in het hedendaagse vlaamse televisielandschap*. Unpublished Master's Thesis. Katholieke Universiteit Leuven, Belgium.
- VAN GOETHEM, H. (2004a, October 18). Iedereen heeft veel te danken aan Woestijnvis. *De Morgen*.
- VAN GOETHEM, H. (2004b, October 23). Vlaamse productiehuizen. *De Morgen*.
- VAN MANEN, J. (1994). *Televisieformats en -ideeën naar Nederlands recht*. Amsterdam: Otto Cramwinckel Uitgeverij.
- WITTEL, A. (2001). Toward a network sociality. *Theory Culture & Society*, 18(6), 51-63.



BIJLAGE 1: OVERZICHT VAN BEVOORRECHTE GETUIGEN

BERGMANS LOU	Cameraman
CALLAERT MARY AN	Projectmanager Commerciële Dienst VTM
CRABBÉ BEN	Presentator en Venoot 'De Mensen'
DE BERGH BJÖRN	Klankman
DE MUYNCK DOMINIQUE	Freelance Eindredacteur
DE TENDER JEAN PHILIP	Content & Creative Coördinator Eén
GEENS KATRIEN	Freelance Reporter
GIJSEN JORIS	Freelance Reporter
JANSEGGERS RICUS	Antennedirecteur VT4 en VijfTv
LIPPENS TINE	Productie-Assistente Endemol
NACKAERTS ILSE	Eindredactrice/ Story-Editing Kanakna
OTTEN HANS	Presentator en Creatief Adviseur SBS Belgium
SEGGERS JAN	Programmadirecteur VTM
SOETEWYEF STEF	Executive Producer Kanakna
STOUTEN ADELHEID	Productieleiding Eyeworks
TELIER JURGEN	Freelance Regisseur
THEUNIS CARLO	Monteur
VAN HEMELRIJCK CHRISTEL	Freelance Productiemanager
VANDENHAUTE WOUTER	Gedelegeerd Bestuurder Woestijnvis
VANDERSTUKKEN WANNES	Directeur Productie Eyeworks
VERBEKE LAURENS	Eindverantwoordelijke Reportage Woestijnvis
VERHULST GERT	Hoofd Studio 100

BIJLAGE 2: TOONAANGEVENDE PRODUCTIEHUIZEN TELEVISIE

D&D PRODUCTIONS

DE FILISTIJNEN

DED'S IT PRODUCTIONS

DEMENSEN

ENDEMOL BELGIË

EYEWORKS

FREMANTLE

JOK FOE

KANAKNA PRODUCTIONS

ROSES ARE BLUE

SPUTNIK TV

STUDIO 100

STUDIO'S AMUSEMENT

SULTAN SUSHI

SYLVESTER PRODUCTIONS

TELESAURUS

TÉVÉCOMPANY

TV DE WERELD

WOESTIJNVIS

XINIX

ZIE ZE DOEN





Kennispartner



the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven