



■ Naomi den Besten & Eefje Teeuwisse

Innovatieve bubbels, met lef vernieuwen

Een bekende analyse van Bolwijn en Kumpe (1989) toont aan hoe de omgevingseisen die aan organisaties gesteld worden in de loop van de tijd zijn toegenomen.

Waar organisaties aanvankelijk vooral aangesproken werden op de kwaliteit en efficiëntie van hun dienstverlening is daar tegenwoordig flexibiliteit en innovativiteit bijgekomen. Grote bureaucratische organisaties hebben het vooral met de laatste twee erg lastig. Centralisatie, standaardisering en hiërarchie komen een (te voorspellen) kwaliteit en toename in efficiëntie ten goede. Ze gaan echter vaak ten koste van de flexibiliteit en het vernieuwend vermogen van organisaties. De vraag die wij ons in dit artikel stellen is dan ook: hoe creëer je ruimte (letterlijk en figuurlijk) voor vakmanschap en vernieuwing op het moment dat de dagelijkse werkpraktijk dit niet vanzelfsprekend faciliteert?

Vrijplaatsen

De afgelopen twee jaar heeft het Lectoraat Lerende Politieorganisatie een groot onderzoek gedaan rond slim vakmanschap binnen de politie (Sprenger & Teeuwisse, 2011). Het doel van dit onderzoek was te verkennen hoe de politievakman de ruimte kan krijgen en pakken om zelf de werkpraktijk slimmer te maken. Veel van de verbeteringen en vernieuwingen binnen de organisatie zijn de laatste jaren van bovenaf ingevoerd. Dit heeft een aantal mooie resultaten opgeleverd. De organisatie ziet echter ook dat het voor

een deel ten koste gaat van het vakmanschap van de professional. Het onderzoek heeft een zevental bouwstenen (zie kader) opgeleverd die kunnen helpen om het vakmanschap in de praktijk meer ruimte te geven. Een belangrijk inzicht uit dit onderzoek is dat het creëren van proeftuinen of pilots, waar tijdelijke andere regels mogen gelden, een belangrijke hefboom voor vernieuwing kan zijn.

In onze optiek zit er veel toekomst in het creëren van vrijplaatsen waarbinnen tijdelijk andere regels mogen gelden; plekken waar organisaties werken aan die vraagstukken waar binnen

Onderzoek naar slim vakmanschap bij de politie

De volgende zeven bouwstenen helpen om vakmanschap in de (politie)praktijk verder te versterken (Sprenger & Teeuwisse, 2011):

- *Vakman als initiator.* Slim vakmanschap vraagt om sterke autonome vakmensen die op basis van talent en ambitie, op eigen beweging, een bijdrage leveren aan spannende vraagstukken. Leidinggevend en stafmedewerkers ondersteunen deze vakmensen.
- *Lokale coalities rond lastige vraagstukken.* Vernieuwende perspectieven ontstaan op het moment dat diverse perspectieven en talenten samenkomen in lokale samenwerkingsverbanden.
- *Werken met aandacht: een onderzoekende en lerende houding.* Innovatie ontstaat op het moment dat men in staat is om op 'vastlooppmomenten' tot een doorbraak te komen. Willen snappen waarom iets gaat zoals het gaat, nieuwsgierig blijven naar nieuwe of slimmere oplossingen en durven aangaan van experimenten is daarvoor noodzakelijk.
- *Ruimte om te experimenteren.* Vakmensen hebben ruimte nodig om nieuwe ideeën te realiseren en te blijven leren. Leren door te experimenteren werkt!
- *Aansluiten op de context en de werkpraktijk.* Vakmensen (en daarmee ook nieuwe initiatieven of aanpakken) hoeven niet 'gemaakt' te worden. Het is juist de kunst om ze in de praktijk op te sporen (detecteren), te ondersteunen (toevoegen) en zichtbaar te maken (verbreden).
- *Communicatie, kennis en ervaring delen.* Zodra een nieuwe aanpak een blauwdruk wordt, verliest het een deel van zijn vernieuwend vermogen. Het werkt krachtiger om successen en leerervaringen te delen.
- *Werken vanuit een visie.* Vernieuwen vanuit de praktijk vraagt om een ontwikkelgericht perspectief op vernieuwing; een open oriëntatie en een visie op de positie van vakmanschap in de organisatie en ruimte voor vakmensen.

het huidige systeem geen antwoord op lijkt te zijn. Meerdere organisaties experimenteren hier (bewust of onbewust) al mee. We geven enkele voorbeelden en staan stil bij vragen als: Wat is er belangrijk voor deze innovatieve bubbels? Hoe ontstaan ze? Hoe zien ze eruit? Welke regels gelden er en hoe blijven ze de verbinding houden met de dagelijkse realiteit?

Een innovatieplek creëren

Wat vertellen deze en andere voorbeelden ons over het creëren van ruimte voor vakmanschap en innovatie? In onze optiek is het creëren van plekken waar (tijdelijk) andere regels mogen gelden een belangrijke hefboom. Op basis van welke principes of factoren richt je die plekken in? Wij zien een aantal bouwstenen dat wij

Voorbeeld 1: LEF future center Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat heeft in Utrecht naast het vaste kantoorgebouw een *future center* gebouwd. Dit is een plek die in ieder opzicht een andere uitstraling heeft dan de rest van het kantoor. Er is gewerkt met kleuren, kunst, gekke meubels en veel technologie, gebaseerd op de laatste inzichten uit de omgevingspsychologie. Uit onderzoek is gebleken dat deze ruimtes stimulerender werken voor innovatief samenwerken dan een gewoon kantoorgebouw (Verheule, et al., 2009). Het center is voor medewerkers van Rijkswaterstaat te boeken voor creatieve sessies en innovatietrajecten. Een voorbeeld van zo'n traject is 'The Experiment'. Ieder jaar biedt Rijkswaterstaat ongeveer 70 internationale studenten de kans om enkele weken aan interne vraagstukken te werken. De studenten werken in groepen en krijgen een coach uit de organisatie. Deze coach mag alleen ondersteunen, niet sturen. De studenten krijgen door middel van lezingen, workshops en andere activiteiten inspirerende input om aan een creatieve oplossing te werken. Het is een enorm succes gebleken. Veel van de oplossingen die bedacht worden zijn al in praktijk gebracht.

Voorbeeld 2: Young professional netwerk Politie, korps Utrecht

Jonge medewerkers hebben nog weinig organisatiegeschiedenis. Juist daardoor zijn ze vaak heel goed te 'gebruiken' voor vernieuwing. Ze verbazen zich over de wijze waarop bepaalde dingen lopen en nemen frisse perspectieven mee van buiten. Het korps Utrecht realiseert zich dat heel goed. Het afgelopen jaar hebben jonge medewerkers over alle afdelingen heen het initiatief genomen tot een innovatienetwerk. Zij komen regelmatig bij elkaar en werken dan op een creatieve manier aan spannende vraagstukken die binnen de organisatie spelen. Hierdoor hebben de jonge medewerkers het gevoel meer kwijt te kunnen van hun ideeën en talenten, en benut de organisatie de innovatiekracht die er is beter. Een win-winsituatie dus. De bijeenkomsten vinden nu vaak plaats in een externe creatieve ruimte. In de toekomst willen de *young professionals* ook graag een interne innovatieplek creëren.

Voorbeeld 3: Insitute for Advanced Study, US

In 'De wereld draait door' (uitzending 14-11-2011) vertelde Robbert Dijkgraaf over zijn benoeming tot directeur van het Institute for Advanced Study aan Princeton University. Dit is volgens hem dé plek voor het vrije onderzoek. Hij schetst een plek met een rijke geschiedenis, de beste wetenschappers op hun vakgebied en een unieke rust ("Het is alsof je in het oog van de oorkaan bent"). Het meest inspirerende is misschien wel dat de wetenschappers die er onderzoek doen, geen opdracht hebben. "We zien het nut van het nutteloze onderzoek. De enige vraag die mensen elkaar aan het eind van de dag stellen is: 'Wat heb je vandaag uitgevonden?'" Met deze absolute vrijheid, komt ook verantwoordelijkheid. De bewijslast ligt geheel bij de onderzoeker". Een inspirerend voorbeeld van een innovatieve bubbel, waarin ook de ligging – in een bosrijke omgeving, een beetje 'los van de wereld' – past bij het doel van het instituut.

hieronder verder zullen toelichten. We combineren hierin het ontwerp van een fysieke (tijdelijke) ruimte en het werkproces dat je daarin kan faciliteren.

Anders denken

Zoals Einstein ooit al zei: *"You can't solve a problem with the same kind of thinking that created it."* Innovatie vraagt om andere manieren van denken over en kijken naar een vraagstuk (Byttebier, 2011). Daarbij kan het helpen als mensen met verschillende perspectieven, talenten en expertises met elkaar samenwerken, zolang zij deze verschillen wel kunnen waarderen. Daarnaast is het belangrijk om samen op zoek te gaan naar oplossingen die nu nog niet bestaan. Bijvoorbeeld door aannames te onderzoeken en om te draaien of door ideeën op een nieuwe manier te combineren. De fysieke ruimte kan dit als volgt ondersteunen:

- Stel allerlei inspiratiemateriaal beschikbaar (tijdschriften, boeken, video's, foto's) die helpen om op andere ideeën te komen.
- Schrijf een aantal krachtige, open vragen op de muur of op kaartjes die helpen om op een andere manier naar het vraagstuk te kijken.
- Leg verbindingen met mensen buiten de ruimte, eventueel met behulp van sociale



media (bijvoorbeeld met een zogenaamde Twitterfountain).

Anders doen

Innovatie vraagt niet alleen om een andere manier van denken, maar ook een andere manier van werken. Het helpt om actief met elkaar aan de slag te gaan en iets te maken. Er zijn veel werkvormen in te zetten die dit proces ondersteunen (zie bijvoorbeeld Holman, Devane & Cady, 2007; Verdonshot, Keursten & Van Rooij, 2009; Byttebier, 2011). Je kunt andere werkprocessen in de fysieke ruimte als volgt ondersteunen:

- Maak heldere beschrijvingen van een reeks actieve, creatieve werkvormen waar mensen uit kunnen kiezen. Hoge tafels met barkrukken zorgen voor een actievere werksfeer.
- Maak ruimte om ideeën te visualiseren, bijvoorbeeld met *whiteboard*verf of teken-tafels (Tischler, 2010). Vul een materiaal kast met allerlei spullen waarmee mensen prototypes van nieuwe ideeën kunnen bouwen.
- Flexibel meubilair stelt mensen in staat om de ruimte om te bouwen voor de activiteit die ze gaan doen. Bijvoorbeeld whiteboards op wieltjes, tafels die je in en uit kunt klappen en lichtgewicht kamerschermen die je in staat stellen om kleinere werkruimtes te maken (Tischler, 2010).

Veiligheid en verbinding

Vakmanschap en innovatie ontstaan vanuit een creatieve spanning die eerder groeit in een veilige omgeving waar mensen echt met elkaar in verbinding werken. Om spannende, nieuwe dingen te doen hebben mensen een veilige basis nodig. Een gevoel van vertrouwen in zichzelf en elkaar. De fysieke ruimte kan hierbij als volgt ondersteunen:

- Zoek een balans tussen verrassende elementen en geruststellende elementen in de ruimte (Tylevich, 2011).
- Zorg dat mensen zich thuis voelen en heb aandacht voor gastvrijheid (verzorging van de ruimte, eten en drinken, enzovoort).
- Maak kleinere werkplekken in grotere ruimtes zodat je er makkelijker kan samenwerken.

Talent/passie en openheid/loslaten

Mensen kunnen niet slim zijn tegen hun zin in. Mensen kunnen makkelijker bijzondere dingen doen (daar gaat innovatie over) als ze werken vanuit dat waar ze goed in zijn en waar ze zich graag mee bezig houden (Tjepkema & Verheijen, 2009). Als je het innovatieproces en de resul-



taten daarvan van te voren open durft te laten, stel je mensen in staat om iets eigens toe te voegen aan de vernieuwing. De fysieke ruimte kan dit als volgt ondersteunen:

- Vraag aan mensen waar ze zich in hun kracht voelen staan (op welke plekken) en neem elementen van die ruimtes mee in het ontwerp.
- Laat mensen eigenaar zijn van de ruimte en wat daarin gebeurt. Wees nieuwsgierig naar hoe mensen de ruimte zich eigen maken en voed en volg dit proces in plaats

van het te willen controleren of sturen.

- Richt samen met de gebruikers de ruimte in, zodat de kans het grootst is dat zij er actief gebruik van kunnen en willen maken (Sanders, 2002).

Balans tussen tijdelijkheid en duurzaamheid

Wij denken dat echte vernieuwing vaak pas ontstaat binnen grote systemen als er plekken zijn waar (tijdelijk) andere regels gelden. De kunst is dan wel om deze twee 'werelden' aan elkaar te verbinden; om een vorm te vinden waarop

Ontwerp je innovatiebubbel in vijf stappen

Stap 1 – Verken het onderliggende doel

Het maken van een innovatiebubbel doe je niet zonder doel. Je wilt er iets mee bereiken in de organisatie. Wat is dat precies?

Stap 2 – Verzamel inspiratie

Ga op internet, in boeken en in tijdschriften op zoek naar inspirerende ruimtes en inrichtingsideeën. Maak een collage of *mood board* met de tekst en beelden die voor jullie het beste passen bij de innovatiebubbel (voor inspiratie zie Groves, 2010).

Stap 3 – Verbind het proces

Denk na over welk innovatieproces je wilt volgen in de innovatiebubbel. Er zijn tal van manieren om te innoveren, bijvoorbeeld via de methodiek van *design thinking*, via bepaalde *large scale* interventies, via creatieve denkoefeningen of via een waarderend onderzoek.

Stap 4 – Vertaal het naar de ruimte

Je kunt nu het doel, je inspiratie en het gekozen proces vertalen naar de inrichting van de ruimte. Denk na over het formaat van de ruimte, of hij tijdelijk of permanent aanwezig zal zijn, het meubilair, werkmateriaal, et cetera. Maak het niet te ingewikkeld. Simpele materialen en keuzes kunnen een groot effect hebben.

Stap 5 – Vertel het aan anderen

Zijn er mensen intern of extern die goed zijn in iets 'mooi maken'? Zijn er mensen die handig zijn met maken van materialen? Nodig ze uit om samen de innovatiebubbel vorm te geven. Daarmee zijn ze meteen ook mede-eigenaar geworden van het proces.

Belangrijk is dat er in het ontwerp van de plek voldoende ruimte is voor interpretatie door de gebruikers. Hierdoor kunnen ze met de ruimte net zo creatief omgaan als met het vraagstuk waar ze aan werken.

nieuwe ideeën, gekke initiatieven en mooie perspectieven een plek kunnen krijgen in de dagelijkse werkpraktijk. Voor de fysieke ruimte betekent dit dat je goed moet nadenken over de tijdelijkheid van de plek en de verbinding met de organisatie:

- Je kunt bijvoorbeeld kiezen voor een *pop-upplek*, een ruimte die na een paar weken of maanden weer wordt afgebroken (Den Besten, 2011).
- Je kunt ook elke maand een andere popupplek maken, waardoor er in de tijdelijkheid ook een vorm van continuïteit ontstaat.
- Het helpt ook om de tijdelijke ruimtes in het gebouw van de organisatie zelf te maken in plaats van daarbuiten. Bij T-mobile zetten ze bijvoorbeeld drie maanden lang een enorme tent op in de centrale hal om in te innoveren. ■

Referenties

- Besten, N. den (2011). *Pop-up inspiratie*. Gevonden op 19-12-11 via <http://www.spaziale.org/?p=510&lang=nl>.
- Bolwijn, P. T. & Kumpe, T. (1989). Wat komt na flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*. 43, 91-111.
- Byttebier, I. (2011). *Creativiteit Hoe? Zo!* Tielt: Lannoo.
- Groves, K. (2010). *I wish I worked there*. Chichester: Wiley.
- Holman, P., Devane, T. & Cady, S. (2007), *The Change Handbook*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sanders, E.B.N. (2002). From user-centered to participatory design approaches. *Design*, 1-7. Taylor & Francis.
- Sprenger, C. & Teeuwisse, E. (2011). *Slim vakmanschap: Onderzoek rond het versterken van vakmanschap binnen de politie*. Den Haag: Boom Zemma.
- Tischler, L. (2010). *The Idea Lab: A Look at Stanford's school*. Geraadpleegd op 19-12-11 via <http://www.fastcompany.com/magazine/146/the-idea-lab.html>
- Tjepkema, S. & Verheijen, L. (2009). *Van kiem tot kracht: Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten: Springer.
- Tylevisch, K. (2011). Mind Games. *FRAME*. 82, p. 116-119.
- Verdonshot, S., Keursten, P. & Rooij, M. van (2009). *Samen vernieuwen in de praktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Verheule, R., Plug, C., Dijksterhuis, A. & Van Baaren, R. (2009). De werkzame ingrediënten van LEF. Rijkswaterstaat.



Naomi den Besten is adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, The Learning Company. Daarnaast is zij medeoprichter van stichting Take a Step. Naomi schrijft op Spaziale (www.spaziale.org) over het ontwerp van werkplekken die innovatie en creativiteit ondersteunen.



Eefje Teeuwisse MSc is adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, The Learning Company (www.kessels-smit.com). Tevens is zij medeoprichter van Stichting Take a Step waar zij onderzoek doet naar het inzetten van jonge professionals bij innovatieprocessen in organisaties. www.takeastep.nl.