

Hoe te innoveren?

“Innovatie is niet zomaar iets! Kijkend naar onze planeet – waar we er maar één van hebben, waar geen back-up van bestaat, waar we niet van over kunnen stappen op een andere planeet, en waarvan de bevolking exponentieel groeit – is ons grootste uitdaging niet het milieuvraagstuk, niet het veiligheidsvraagstuk of het voedselvraagstuk, maar of we met elkaar voldoende innovatiekracht kunnen genereren om de gigantische problemen waar we voor staan op tijd te kunnen oplossen.”

Auteur: Kitty de Groot. Foto’s: Studiovix, THNK en Area22.



Professor Jeff Gaspersz, hoogleraar aan de Universiteit Nyenrode, adviseur, spreker en schrijver op het gebied van innovatiemanagement, onderstreept hiermee het belang van het thema van deze serie artikelen: ‘Innovatie, hoe stimuleer je dat in de werk- en leeromgeving?’. Kan een goed ruimtelijk concept daarbij helpen? We zeggen vaak dat ‘voor innovatie ruimte nodig is’. Maar geldt dit zowel in mentale als fysieke zin? We bezoeken innovatie-stimulerende leer- en werkomgevingen en spreken innovatie-experts.

“Bij Nyenrode heb ik met vele organisaties dieper in de innovatiekeuken mogen duiken”, vertelt Gaspersz. “Wat opvalt, is dat de meest innovatieve mensen en organisaties zich op drie vlakken onderscheiden. Ten eerste: ze zijn eindeloos nieuwsgierig. Ze stellen continu vragen: ‘Hoe kan het ook anders? Wat is een volgende stap? Van wie kan ik leren?’ Ze hebben hun drang om te onderzoeken en hun kinderlijke verbeeldingskracht om mogelijkheden te zien en uit te proberen niet verloren. Sir Ken Robinson zegt in zijn beroemde TEDtalk ‘Do schools kill creativity?’ ‘We worden getraind op het

Innovatiestimulerende omgevingen kunnen bijvoorbeeld voorzien worden van Studiovix innovatie-stimulerende meubels, Struts whiteboards met flip-over en papierrol-functie en Bla-Tit broeinest met papierrol.

“Wie wil innoveren, moet er ‘resources’ voor vrijmaken”

geven van patroonantwoorden, op het reproduceren van kennis in plaats van op het genereren van kennis’. In het bedrijfsleven troeven we elkaar af met intellect. De kracht is juist om mensen te ontwapenen, zodat ze zichzelf tonen en uiten en ze hun starre denken opgeven. Dan is het geven en ontvangen op vele niveaus en ontstaat er een collectieve energie waaruit mooie dingen kunnen ontstaan.”

Dat brengt Gaspersz op het tweede punt: ‘verbinden’. “Vele innovaties komen tot stand door kennis en inzichten te combineren. Innoveren is vooral een proces van samenwerken met anderen. Grote leiders zijn in staat de innovatiekracht van hun mensen te gebruiken, ze te verbinden en mee te laten denken, mee te laten creëren; hoe kan het beter, slimmer, efficiënter, leuker?”

Het derde punt betreft ‘veranderen van perspectief’. “Innovators vernieuwen continu zichzelf, ze zijn in staat hun eigen patronen te doorbreken en anders naar dingen te kijken. Als je iets met meerdere ogen bekijkt, wordt het rijker. Je eigen perspectief is maar begrensd.” Maar hoe kan je anders leren kijken? “Neurowetenschapper Gregory Berns, schrijft in zijn boek: Iconoclast: ‘A Neuroscientist Reveals How to Think Differently’: ‘Om anders te denken en nieuwe kansen te kunnen ontdekken,

moet je je brein continue voeden met nieuwe kennis, nieuwe activiteiten, nieuwe ervaringen’.”

Architectonisch kan je op tal van manieren op deze drie punten inspelen: creëer ontmoetingen, paden

die elkaar kruisen. Zoek een dynamische locatie op en stimuleer contact met buiten, met andere bedrijven en instellingen. Zet je deur open, suggereer dat je een winkel bent. Doorbreek gangbare looppaden, verschuif werkopstellingen. Observeer speelplaatsen en kijk wat je daarvan in de werkomgeving kunt introduceren, opdat mensen meer gaan experimenteren, meer met elkaar gaan spelen, geïnspireerd raken om op onderzoek uit te gaan. Laat innovaties tot de verbeelding spreken, laat mensen de toekomst in stappen of zich verplaatsen in de context van hun klant op kantoor. Schrijf vraagstellingen waarmee de organisatie worstelt groot op de muur, zodat zoveel mogelijk mensen worden geactiveerd mee te denken, zodat die geboren onderzoeker in ons actief wordt. Gaspersz: “Eric Schmidt, ex-CEO Google, heeft wel eens gezegd: ‘Google is a company that runs on questions’. Denk aan: hoe kunnen we met kunstmatige intelligentie waarde creëren en geld verdienen? Je moet niet innoveren om te innoveren, omdat het hip is, maar omdat het waarde toevoegt.”

We filosoferen verder. Wat brengt mensen in een intrinsieke flow, waarin ze tot de meest geniale ideeën komen? “Dat verschilt per persoon. Dick Bruna heeft ooit gezegd dat hij de meeste ideeën op de fiets krijgt en dan stopt

hij meteen en schrijft ze op. ‘Always capture your ideas’, anders vervliegen ze. Bewegen is goed, het brengt ook onze gedachten in beweging, zodat we weer anders naar dingen kunnen kijken en nieuwe verbanden leggen. Beethoven maakte lange wandelingen in de bossen rondom Wenen, waar hij de geelgors hoorde zingen. Dat inspireerde hem tot het beginthema van zijn vijfde symfonie. Vele grote creatoren maakten lange wandelingen. Na een wandeling zit je weer vol energie. De natuur ontwapent, is zelf ook creatief. Continu ontkiemen er zaadjes. Sommige managers beweren dat je het beste met nieuwe voorstellen in het voorjaar kan komen. Dan zijn medewerkers er ontvankelijker voor. Het wordt buiten lichter en de natuur komt tot bloei en vernieuwt zich.”

Van het Kasteel Nijenrode in de bossen aan de Vecht gaan we naar de Keizersgracht in Amsterdam, op bezoek bij THNK-School of Creative Leadership. De deur staat hier altijd open. We lopen van de receptie/bar via een



Er zijn al boeken volgeschreven over innovatie. Zo ook door professor Jeff Gaspersz.

“Innovators zijn in staat hun eigen patronen te doorbreken”

De THNK-trainingsruimte is aantrekkelijk, maar niet werkelijk comfortabel. “Daar is deze leeromgeving ook niet voor bedoeld.”

lange, brede gang naar het achterhuis. Tegen de muur is een netwerk van gespannen draden te zien. Ze verbinden stellingen, vragen, beelden, de THNK-missie, visie en ‘theory of change’ met elkaar. THNK wil de wereld helpen met het oplossen van een paar van de grote maatschappelijke vraagstukken, maken wij hieruit op. We gaan zitten in de THNK-trainingsruimte. Echt comfortabel zitten is het hier niet: “Daar is deze leeromgeving ook niet voor bedoeld”, zegt Mark Vernooij, partner van THNK. “Creatieve vaardigheden

kan je niet overbrengen door lezingen te geven. Je innovatief maken is een multidimensionaal proces, een kunde, een ‘mindset’, het gaat om kennis, waarnemen, experimenteren, associëren, et cetera. Bij ons zit je daarom niet op zachte kussentjes achter een veilig tafeltje te luisteren, maar ga je aan de slag. Je krijgt een verrijdbaar werkstation waar je aan klust in kleine teams van drie man. Een team van drie man bevat voldoende diversiteit en gaat snel genoeg. Met vier man ga je de helft zo snel en met vijf man



Mark Vernooij, partner van THNK: “Innoveren gaat om kennis, waarnemen, experimenteren, associëren, et cetera.”

een kwart.” Aan de werkstations sta je, want als je staat, ben je creatiever. “Je kan het bovenste blad ervan opklappen om een eigen hoekje te bouwen, want in hoekjes voel je je veiliger en ben je creatiever. Op de bladen kan je met markers schrijven en post-its plakken.”

In de ruimte staan vele gestoffeerde blokken. “Die zijn net comfortabel genoeg om op te zitten. Iedereen zit er ‘engaged’ op; naar voren gebogen in een actieve houding, waarbij je geforceerd wordt om te praten. Het is bijna onmogelijk om niet aan te haken. Ze kennen geen barrières, geen rugleuning; je kunt 360 graden een gesprek aangaan. We maken deze ruimte altijd netjes schoon, maar nooit te schoon. Als het te schoon is, hebben mensen het gevoel dat ze niet mogen experimenteren, geen rotzooi mogen maken. Om aan te geven dat je hier mag creëren, zijn er karretjes met open kistjes; vol met klei, tape, pennen, lego, stiften, die je er zo bij kan pakken. Ze zitten niet verstopt in een kastje. Ongeacht leeftijd of industriesector zie je dat iedereen zich deze ruimte makkelijk eigen maakt, dingen worden gepakt, verplaatst, opgehangen, et cetera en er mag altijd meer muur bij om dingen op te plakken, of meer vellen om op te schrijven. Bij de start is er nog een aarzeling. Mensen moeten dan even uit hun comfortzone komen. Maar eenmaal aan de gang ‘gaat ie los’. Het wordt trouwens anders als het shirt rangorde definieert. Als je gelijkheid van ideeën wilt creëren, dan moet er ‘gelijkheid van pak’ zijn. Daarom vragen we mensen om hier in casual kleding te komen. Verder kan er een



voorkeur zijn om meer beschermd te zitten. Dat heeft ook te maken met extravert-introvert, hoe hard de muziek aanstaat. Deze ruimte is relatief extravert; groot, hoog, open, harde materialen en veel licht. De TL-balken – in ster-opstelling tegen het witte plafond geplaatst – staan hier altijd aan om de ruimte maximaal te vullen met energie. Dat kan niet iedereen continu aan. Ons vorige pand kende uitsluitend dit soort ruimten. Voor sommige mensen is dat veel te uitputtend, die moeten dan vluchten om zichzelf op te laden. Nu hebben we ook voldoende rustiger plekken – minder fel, meer natuurkleuren, planten – om je in stilte terug te trekken.”

‘Een innovatieve speelplaats, deze THNK-leerruimte. Maar niet voor mijn organisatie’, denk je misschien. Maar hier worden wel executives van over de hele wereld (van Saoedi-Arabië tot Amerika, van verschillende sectoren, van industrie tot zorg tot ministerie) getraind om groter en creatiever te denken. Dus zet je trots opzij, doorbreek je begrenzing. Vernooij: “Innovatie is moeilijk grijpbaar. Het kent een ‘harde’ en een ‘zachte’ kant.” Hij geeft voor

de rationeel ingestelden onder ons vijf tastbare elementen die je als innovatiegerichte organisatie minimaal op orde moet hebben. “Eén: wil je innoveren, dan moet je dat serieus doen en er tijd en resources voor vrij maken. Twee: je moet voldoende externe oriëntatie hebben; inspiratie en nieuwe ideeën komen van buiten, van klanten met behoeften. Drie: je moet je ‘big vision’ helder formuleren en zorgen dat deze wordt geleefd. Vier: zorg dat je het juiste talent aantrekt, ze laat samenwerken en tot bloei laat komen. Vijf: zorg dat je over al deze zaken reflecteert en benadrukt in processen, meetinstrumenten en structuren.”

Vernooij verbindt deze punten vervolgens met de fysieke omgeving. Hij verwijst naar de Circl, het nieuwe paviljoen van ABN-AMRO midden op het plein van de Zuid-As. “Ze laten hiermee zien dat ze duurzaamheid serieus nemen. Alles in de Circl draait om duurzaamheid: het gebouw, het interieur, de kunst, het meubilair, het voedsel, et cetera. Als je langs het gebouw loopt, er gaat lunchen of vergaderen, word je eraan herinnerd. De vergaderruimten van het hoofdkantoor bevinden zich hier. Hier ontmoet je de

buitenwereld. Het restaurant, de kunstgalerie, vele events zijn open voor het publiek. Het trekt nieuwe medewerkers aan, die zich in willen zetten voor duurzaamheid. En je wordt hier door iets anders gestimuleerd dan je scherm en je computer, wat heel nuttig is.”

Ons volgende projectbezoek betreft de nieuwe innovatieruimte Area22 van Royal Haskoning DHV in Amersfoort. We spreken hier met Esti Tichelaar, projectmanager van de innovatieruimte. “Wat we in de markt zien, is een toenemende behoefte aan ‘agile’ omgevingen. Ook wij hebben die behoefte. We willen en moeten op een andere manier gaan werken. Innova-

De nieuwe innovatieruimte Area22 van Royal Haskoning DHV in Amersfoort.

tie is een speerpunt in onze huidige strategie. We moeten ons blijvend vernieuwen. Als je dat van je mensen verwacht, dan moet ook je omgeving mee veranderen. In Amsterdam hebben we een oude garage herontwikkeld tot een circulaire en gezonde werkomgeving. Daar zitten we nu zelf in met verschillende andere creatieve bedrijven.” Het idee hierachter is samenwerkingen aangaan met andere type bedrijven om zo tot nieuwe inzichten en producten te komen. “De waarde van deze broedplaats is mooi tot uiting gekomen in dit innovatieproject. Met twee bedrijven uit deze broedplaats hebben we aan het project gewerkt. Dit heeft ons nieuwe concepten opgeleverd en een voor ons niet gangbare projectaanpak. We zijn begonnen met een blanco vel; we hadden geen afgebakend plan, geen catalogus, geen referentieplek.

Het motto was: ‘Al doende leert men’. Naargelang ons voortschrijdend inzicht wordt het plan aangepast. De opdracht van het management was: onderzoek wat nodig is om innovatie te stimuleren. Na een eerste onderzoek kwamen we op het concept ‘Alles moet hackable zijn’: een ruimte die zich flexibel aanpast aan de behoeften van de gebruikers, waar alles anders is dan in de gangbare werkomgeving, waar je niet terug kan vallen op je gewone werkpatroon, op wat je doet achter je bureau, achter je computer, waar je op een andere manier gaat werken, anders gaat denken en tot andere inzichten komt. Dat bracht ons op het idee van verplaatsbaar meubilair, ‘verkleedbare’ wanden en tools om iets mee te bouwen en te verbouwen. Daar leende een modulair concept zich goed voor, met als een van de basiselementen houten



Cursus Innovatie & Creativiteit in de werkomgeving

Office Academy introduceert een nieuwe eendaagse workshop ‘Innovatie & Creativiteit in de werkomgeving’. De cursus is namens Office Academy ontwikkeld door de auteur van dit artikel. Zie ook het artikel op pagina 74.

‘pegboards’: een geperforeerd bord zoals in werkruimten wordt gebruikt om gereedschap aan op te hangen. Hieraan kan je whiteboards, brown-paperroll hangers, gereedschapskistjes, plankjes, tafelbladen, magneten enzovoort vastmaken en er ook weer makkelijk vanaf halen.”

Wanden, tribunes, tafels, stoelen en poefjes; alles wat in deze innovatieruimte staat, is verplaatsbaar. Zo kan je er met één grote groep plenair werken of de zaal opdelen in zones om er in kleinere groepen aan de slag te gaan. De ruimte kan zich vormen naar de wensen van de gebruikers. “Om dit allemaal te realiseren was veel communicatie nodig. Het concept moest vooral ook intern worden verkocht. Zo was het voor de FM-afdeling bijvoorbeeld vrij ongebruikelijk om te kiezen voor onbewerkt hout, gebruikt voor de pegboards, tribunes en werkstations. Maar doordat ze vanaf het begin betrokken waren bij de ideevorming kon

Basiselementen in Area22 zijn de opmerkelijke houten ‘pegboards’, waaraan eenvoudig bijvoorbeeld whiteboards, brown-paperroll hangers, plankjes, tafelbladen en magneten vastgehaakt kunnen worden.

er snel meegeschakeld worden. Als je nu kijkt naar de reacties, dan vinden de mensen het een fijne ruimte, juist omdat er zoveel hout in zit, omdat de ruimte zo anders is en we dit nu binnen de eigen muren hebben. Kijkend naar het gebruik, dan zie je dat mensen hier steeds makkelijker naar binnen lopen, vaak per twee. Dan tekenen ze een idee uit op een whiteboard of overleggen wat aan een sta-werkplek. Als mensen hier voor het eerst komen, zijn ze verrast en moeten ze worden ‘gekieteld’. Je moet ze vertellen dat ze de objecten mogen verplaatsen, dat ze hier mogen knutselen en dingen mogen uitproberen. **In Area22 worden ook innovatietrainingen gegeven, waarbij creativiteit wordt gestimuleerd. De aanwezige faciliteiten bieden de nodige ondersteuning in het co-creatieproces. Zo is het mogelijk om hier innovatieve, schaalbare oplossingen te bouwen.**”

De ruimte is nog in ontwikkeling. “Zelf vind ik dat er in de ruimte nog planten bij mogen. Die horen bij een gezonde en inspirerende werkomgeving. Ook mag er nog meer zacht meubilair bij, waar je in en tegenaan kan leunen, waar je net wat meer warme hoekjes mee kan creëren. En we gaan sensoren aanbrengen, zodat we kunnen



monitoren hoe de mensen de ruimte gebruiken, wat ze vooral gebruiken en wat er gebeurt als je een setting verandert. Een kleinschalig experiment op het gebied van ‘Smart Building’. Ik ben erg benieuwd wat we daar weer van leren over hoe je het best innovatie kan stimuleren vanuit de fysieke ruimte.”

(Wordt vervolgd)

www.jeffgaspersz.nl
www.thnk.org
www.royalhaskoningdhv.com

