

Future Centers

een verkenning naar mogelijkheden voor de overheid

In opdracht van XPIN
Door: Hank Kune, Educore BV

Inhoudsopgave

Samenvatting 5

1. Inleiding en aanleiding 8

2. Het begrip Future Center 9

2.1 De ontwikkeling van het concept 9

2.2 Wat is een Future Center? 9

3. Kenmerken en functies van Future Centers 11

3.1 Kenmerken van een Future Center 11

3.2 Functies van een Future Center 13

4. Succesfactoren en lessen 17

4.1 Kritische succesfactoren voor Future Centers 17

4.2 Lessen 17

5. Voorbeelden uit overheid en bedrijfsleven 19

5.1 Bedrijfsleven 19

5.2 Overheid 19

5.3 Voorbeelden 21

6. Potentieel in overheidscontext 25

6.1 Betekenis voor de overheid 25

6.2 Het bevorderen van beleidsintegratie 25

6.3 Het bevorderen van systeeminnovatie 26

6.4 Van 'learning government' naar 'learning society' 26

6.5 Thema's voor een *Future Center* voor de overheid 27

7. Next steps 28

Bijlagen 31

1 Literatuur en websites

2 SKANDIA: Recipe for the Knowledge Café

3 World Cafés

Samenvatting

Dit rapport is een eerste verkenning van het concept **Future Center** en de mogelijke toepassing daarvan bij de overheid. Nadat is ingegaan op de kenmerken en functies van het concept **Future Center**, worden de ervaringen van een aantal bestaande centra samengevat in kritische succesfactoren en lessen bij het opstarten van een centrum. Het potentieel voor het toepassen van **Future Centers** door de overheid wordt aangegeven en een aantal vervolgstappen voor mogelijke initiatiefnemers wordt geschetst.

Future Centers zijn gericht op de mens als de belangrijkste bron van organisatievernieuwing. In **Future Centers** worden condities gecreëerd om mensen te ondersteunen in processen van vernieuwend denken en handelen, leren en creëren. Ruimte in brede zin staat centraal in het concept: men biedt fysieke, virtuele en ook mentale ruimte aan waarin mensen met elkaar kennis en vernieuwingsconcepten kunnen creëren, delen en benutten. Denken en doen wordt gecombineerd in een aanpak waarin het bereiken van concrete resultaten – projectvoorstellen, proefprojecten en prototypen – wordt nagestreefd.

Funcities

Men kan zes functies voor *Future Centers* onderscheiden:

- De **ontmoetingsfunctie**: De fysieke ontmoetingsplek wordt als een van de belangrijkste krachten van *Future Centers* gezien. Mensen vanuit diverse onderdelen van de organisatie, verschillende werkvelden en van buiten de organisatie worden met elkaar in contact gebracht. Men wil hiermee organisatorische kokers en verkokerde vakspecialismen doorbreken en kruisbestuiving tot stand brengen.
- De **toekomstoriëntatie en innovatiefunctie**: *Future Centers* richten zich op het ontwikkelen en versterken van de toekomstoriëntatie van organisaties. Het gaat om het signaleren van patronen en ontwikkelingen waarop huidig en toekomstig handelen moet worden afgestemd. De verbinding van heden, verleden en toekomst is in dit opzicht onmisbaar.
- **Kenniscreatie** en **kennisdelfunctie**: *Future Centers* zijn gericht op het optimaal creëren, uitwisselen en benutten van kennis.

- **Project incubatie en facilitatie:** *Future Centers* bieden een veilige omgeving waarin ideeën uitgewerkt kunnen worden tot proefprojecten.
- **Kweekvijver** voor talenten: Een *Future Center* kan functioneren als kweekvijver voor talenten door het actief betrekken van managers en jonge medewerkers bij innovatieve activiteiten. Zo wordt er gewerkt aan het creëren van een kader van jonge leiders. Er worden vaardigheden ontwikkeld waarmee leiding kan worden gegeven aan organisaties in een turbulente wereld en waarbij de waarden van de organisatie worden uitgedragen.
- **Verankering van inspiratie:** De resultaten en vooral de attitude van innovatief denken en handelen die in het *Future Center* aangereikt worden, moeten op diverse manieren verankerd worden in de werkplek.

Voorbeelden

Een *Future Center* voor de overheid bestaat als zodanig nog niet, maar er is veel te leren van de ervaringen van vergelijkbare centra in het bedrijfsleven. Een drietal bedrijfstoepassingen van het *Future Center* concept – bij Skandia, ABB en 3M – wordt kort beschreven.

De Nederlandse overheid heeft diverse initiatieven opgezet, die gericht zijn op product- en beleidsvernieuwing, waaronder het Innovatiecentrum Openbaar Bestuur van het ministerie van Binnenlandse Zaken en initiatieven vanuit de ministeries van Landbouw Natuurbeheer en Visserij (LNV), Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) en Verkeer & Waterstaat (V&W).

Potenties

Een '*Future Center* voor de overheid' zal een concrete bijdrage kunnen leveren aan het versterken van de innovatie vermogens van onderdelen van departementen, provincies en gemeenten. De verzamelde en uitgewisselde kennis en inzichten kunnen direct benut worden in de ingebrachte projecten. Zo'n centrum kan de netwerkvorming stimuleren, het leervermogen van deelnemers verhogen en het ontwikkelen en toepassen van innovatieve methode- en instrumenten bevorderen.

Een *Future Centrum* kan zich richten op een aantal speerpunten van beleidsvernieuwing:

- Het bevorderen van beleidsintegratie;
- Het bevorderen van systeeminnovatie;
- Van 'learning government' naar 'learning society'.

Vervolgstappen

Mogelijke vervolgstappen voor een geïnteresseerde initiatiefnemer uit de overheid zijn het verder onderzoeken van het *Future Center* concept op drie fronten:

- Een verdere verkenning van kansrijke *Future Center* formules in het bedrijfsleven en de overheid, door middel van desk research en interviews.
- Onderzoeken hoe elementen van het concept in overheidssituaties kunnen worden toegepast.
- Verkennen hoe specifieke methoden, technieken en gereedschappen uit *Future Centers* concreet bij beleidsvernieuwing toegepast kunnen worden.

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit een zestal hoofdstukken die diverse aspecten van *Future Centers* verkennen. Het bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een beschrijving van het begrip *Future Center* (hoofdstuk 2);
- De kenmerken en functies van *Future Centers* (hoofdstuk 3);
- De lering uit een aantal *Future Centers* wordt samengevat in kritische succesfactoren en lessen bij het opstarten van een centrum (hoofdstuk 4);
- Een aantal voorbeelden uit de overheid en het bedrijfsleven wordt kort beschreven (hoofdstuk 5);
- Het potentieel voor het toepassen van *Future Centers* door de overheid wordt aangegeven (hoofdstuk 6);
- Mogelijke vervolgstappen voor initiatiefnemers bij de overheid worden geschetst (hoofdstuk 7);
- In bijlage 1 is de lijst van geraadpleegde literatuur en websites opgenomen. Bijlagen 2 en 3 bevatten een aantal uitgangspunten voor het ontwerp van deelaspecten van een *Future Center*.

1. Inleiding en aanleiding

Het Expertise Bureau voor Innovatieve Beleidsvorming (XPIN) is een kenniscentrum voor de publieke sector dat zich richt op het bundelen en verspreiden van kennis en ervaring op het gebied van innovatieve beleidsvorming. XPIN wil als zodanig een bijdrage leveren aan het vergroten van de professionaliteit van betrokken partijen en aan de innovatieve capaciteiten en het leervermogen van de overheid. XPIN neemt het initiatief om de totstandkoming van een *Future Center* voor de overheid aan de orde te brengen.

Vanaf de jaren '90 is een aantal '*Future Centers*' ontwikkeld in diverse organisaties om medewerkers te stimuleren om op een creatieve manier te denken over relevante toekomstige ontwikkelingen. Deze centra beogen een manier van werken die denken en doen combineert. Men anticipeert op de toekomstige ontwikkeling, leert trends vroegtijdig te signaleren en op creatieve wijze te vertalen naar concrete projecten.

Een '*Future Center* voor de overheid' bestaat nog niet, maar er is veel te leren van bestaande centra in het bedrijfsleven en van relevante innovatieve initiatieven van de overheid.

2. Het begrip *Future Center*

2.1 De ontwikkeling van het concept

Het idee van een *Future Center* komt voort uit de rijke historie van wetenschappelijke onderzoekslaboratoria, industriële *research & development* (R&D) centra en overheidsadviserende denktanks. Vanaf de tweede helft van de negentiende eeuw zijn toekomstgerichte instellingen in zeer uiteenlopende gedaanten te vinden. Markante voorbeelden zijn onder andere de Cavendish Laboratories van de Cambridge University, het MediaLab van het M.I.T., het NatLab van Philips, het Palo Alto Research Center (PARC) van Xerox, de RAND Corporation in de Verenigde Staten en de Club van Rome.

Het begrip kennis-economie is in opkomst en veel kennisintensieve organisaties richten zich op het delen, benutten en het managen van kennis. Het wordt steeds duidelijker dat de kennis-economie in sterke mate ook een netwerkeconomie is; de kennisorganisatie is een netwerkorganisatie. Dit geldt bij uitstek voor de bovenstaande voorbeelden. Zo is, in de loop van de jaren '90, de focus van dergelijke centra verschoven van het toepassen van creativiteit om nieuwe ideeën te genereren voor de organisatie, naar ontmoetingscentra waar werknemers – hun klanten én externe relaties - elkaar kunnen ontmoeten om kennis en ideeën uit te wisselen. In een wereld van toenemende complexiteit en turbulentie is het van belang te anticiperen op trends en andere signalen uit de maatschappij die relevant zijn voor huidige en toekomstige producten en diensten van de organisatie.

2.2 Wat is een *Future Center*?

Een *Future Center* is een omgeving waar mensen en organisaties ondersteund worden in het ontdekken, verkennen en duiden van de ontwikkelingen om hen heen. Ruimte in brede zin staat centraal in het *Future Center* concept: men biedt fysieke, virtuele en ook mentale ruimte aan waarin mensen met elkaar kennis en vernieuwingsconcepten kunnen bedenken, delen en benutten.

In *future* centra wordt er gesproken, gedacht en gespeeld – maar de inzet van mensen is niet vrijblijvend. Denken en doen worden gecombineerd in een aanpak waarin het bereiken van concrete resultaten – projectvoorstellen, proefprojecten en prototypen – wordt nagestreefd. Ondanks het toekomstetiket wordt veelal de verbinding tussen heden, verleden en toekomst benadrukt. Bij het zoeken naar

(maatschappelijke) meerwaarde dient het heden als vertrekpunt, het verleden als bakermat en de toekomst als activa. 'The future as an asset', zoals dit verwoord is bij het opzetten van het Skandia Future Center.

Zo'n center is een informele en dynamische omgeving waarin mensen van binnen en van buiten de organisatie elkaar kunnen ontmoeten, inspiratie opdoen, spelen met ideeën en experimenteren met innovatieve kennisconcepten. De inzet is vaak het introduceren van 'ideeën van buiten' om deze te benutten in de organisatie. Het speelse en informele karakter draagt bij aan de kracht van zulke centra. De combinatie 'high tech – high touch' is een belangrijk ontwerpelement.

3. Kenmerken en functies van Future Centers

3.1 Kenmerken van een Future Center

De mens staat centraal in het concept *Future Center*: het gaat om mensen als de belangrijkste bron van organisatievernieuwing. Mensen met hun kennis en competenties – het '*intellectual capital*' – zijn de meest waardevolle grondstof van een kennisintensieve organisatie.

Uiteraard is hierin de ruimtelijke context belangrijk. Men praat over een '*enabling context*', die het één en ander mogelijk maakt.

Een goede ruimte wordt gekenmerkt door vijf elementen, elk met fysieke, virtuele en mentale componenten (Arthur *et al*, 2000):

- **Zelforganisatie:** de deelnemers zijn geen toeschouwers, zij zijn direct betrokken bij alle activiteiten;
- **Open grenzen:** men kan werken aan zowel de eigen uitdagingen als aan de uitdagingen van anderen;
- **Loslaten van gewoontes:** deelnemers kunnen verder gaan dan de beperkingen van hun eigen perspectief en denkpatroon;
- **Multidisciplinaire dialoog:** gesprekken met deelnemers vanuit verschillende invalshoeken geven deelnemers toegang tot zowel diepere als bredere inzichten;
- **Bewegende focus:** de focus verandert naarmate een activiteit vordert, waardoor de verschillende deelnemers vanuit eigen diverse competenties aan bod komen.

In de praktijk zijn Future Centers vrij divers. Belangrijke kenmerken van deze centra zijn de fysieke ruimte, de ontmoeting, de focus en de facilitatie.

fysieke ruimte

- Een fysieke plek, waar men zich kan afsluiten van de waan van de dag.
- De plek is doordrongen met de waarden van de organisatie (een 'toonzaal voor *corporate values*').
- Werk- en leeromgevingen worden ingericht met een oog op het stimuleren en inschakelen van alle zintuigen.
- *High touch* wordt ondersteund door *high tech*: er heerst een huiskamer sfeer of een café sfeer, beiden ondersteund door de inrichting en door een bewust

gebruik van kleuren en geuren. De aanwezigheid van lees- en fotoboeken, spelletjes, puzzels en zelfs knuffeldieren spelen hierin een rol. *State-of-the-art* IT middelen als ondersteuning voor bijvoorbeeld discussies, brainstorming en presentaties zijn in deze variant weggewerkt en vooral niet zichtbaar; zij zijn wél aanwezig op het moment dat zij nodig zijn.

- Er zijn ook varianten met *high tech* als thema, integraal opgenomen in de inrichting.
- De inrichting is ongewoon en verassend: een sfeer die duidelijk anders is dan 'de gewone vergaderzaal'.
- De inrichting van de ruimte en de toegepaste technieken verlagen de drempels tot participatie.
- De natuur als omgeving: bewuste en ook onbewuste ervaringen van de kracht en schoonheid van de natuur stimuleren het vermogen tot reflectie.

Ontmoeting

- De fysieke ontmoeting is belangrijk: 'mensen moeten met mensen praten, niet met databases'; ná de ontmoeting in het centrum kunnen virtuele communicatiemiddelen effectiever benut worden.
- De kracht van het samenzijn wordt benadrukt.
- Diversiteit is belangrijk: mensen uit verschillende organisaties en uit diverse organisatieonderdelen worden bij elkaar gebracht; mensen uit verschillende sectoren en werkvelden kunnen elkaar ontmoeten; mensen van organisaties kunnen in contact treden met hun klanten en potentiële klanten; de aanwezigheid van zowel 'binnen' als van 'buiten' wordt nagestreefd.
- Ongewoon en verassend: ontmoetingen met onverwachte mensen en onverwachte ideeën en invalshoeken worden georganiseerd.

Focus

- De focus ligt op een bepaalde vraag of uitdaging; een bezoek aan een *Future Center* gaat ergens over.
- Het losmaken van ingewortelde denkpatronen en handelingsroutines speelt een duidelijk rol.
- Mensen worden geprikkeld om zich (de geest) te 'stretchen'.
- Mensen krijgen de gelegenheid om tot rust te komen; het 'niets doen' is ook toegestaan, er zijn meditatie ruimtes en men beoefent naast brainstorming óók *brainstilling* als creatietechniek;
- Dialoog en een goed gesprek zijn belangrijker dan vergaderpraktijken;
- De nadruk ligt op participatie in plaats van presentatie

Facilitatie

- De dialoog, de technieken en de oefeningen worden gefaciliteerd;
- Gastheerschap richt zijn op het thuis voelen van deelnemers;
- Het gebruik van '*cultivators*' in plaats van managers. Zij richten zich op het ontluiken van talenten en niet op het beheersen van middelen.

3.2 Functies van een Future Center

Future Centers kunnen een aantal functies vervullen en meestal zijn zij op meerdere tegelijk gericht. Men kan vijf hoofdfuncties en één overkoepelende functie benoemen : ontmoeten; toekomstoriëntatie; kennis creëren en delen; projecten-broedplaats. De overkoepelende functie betreft de vertaling en verankering van wat je leert en inspireert in de dagelijkse werkpraktijk.

3.2.1. Ontmoetingsfunctie

De fysieke ontmoeting wordt als een van de belangrijkste krachten van *Future Centers* gezien. Het dagelijkse werk van de centra is het bij elkaar brengen van mensen vanuit diverse onderdelen van de organisatie, het 'koppelen' van mensen uit verschillende werkvelden en het zorgen dat mensen van binnen de organisatie in contact gebracht worden met mensen van buiten. Dit kunnen klanten en stakeholders zijn, maar ook deskundigen en prikkelende sprekers vanuit zeer diverse terreinen. Men wil hiermee organisatorische kokers en verkokerde vakspecialismen doorbreken. Zo fungeren bijvoorbeeld de Siemens 'Ateliers for innovators', de 3M 'technical forums' en de ABB 'acht weken portalen' als ontmoetingsplekken.

Het actief inzetten op dialoog met klanten door middel van bijvoorbeeld klantenpanels, dialoogsessies of een 'lead customer' aanpak zorgt dat medewerkers een gevoel ontwikkelen hoe hun producten, diensten en innovatieve ambities rijmen met wat buiten de organisatie speelt.

Door het creëren van gastvrije ruimtes worden ontmoetingen bevorderd. Een bijzondere aanpak voor het creëren en beheren van deze gastvrijheid wordt beschreven in de aanpak van de World Cafés.

Cafés spelen in op het informele samenzijn in een gemoedelijke omgeving; men kan vrijuit praten en – mits het café opgezet is volgens een aantal voorwaarden voor goede gesprekken – het kan de kans op het ontwikkelen van collectieve inzichten verhogen. De voorwaarden zijn:

- Het zorgen voor een gastvrije ruimte;

- Het stellen van vragen die er toe doen;
- Het aanspreken van de ontdekkingsgeest van de mens;
- Het beoefenen en nastreven van het gedeeld luisteren;
- Het bewust worden van verbindingen.

Andere uitgangspunten van de World Café aanpak worden opgenomen in bijlage 3.

3.2.2. Toekomstoriëntatie en innovatiefunctie

Future Centers richten zich op het ontwikkelen en versterken van de toekomstoriëntatie van organisaties. Dit houdt onder andere in het monitoren van trends, het opvangen en versterken van ‘zwakke signalen’ en deze vertalen naar nieuwe (beleids)producten, het verhogen van het anticiperend vermogen en het anticipatief leren.

Trends en signalen uit de eigen sector zijn niet altijd gemakkelijk te vertalen naar consequenties en opties voor de eigen organisatie. Vaak hebben professionals met blinde vlekken te maken. Daarnaast zijn signalen die uit andere sectoren komen nog moeilijker te plaatsen in de context van de eigen beleidsdoelen. Desalniettemin kunnen deze signalen voorlopers zijn van brede maatschappelijke trends die veel impact kunnen hebben op de organisatie.

In veel organisaties wordt het ontwikkelen van anticiperend vermogen als een belangrijke competentie gezien. Dit betekent niet alleen het kijken naar heden en toekomst maar ook het vermogen om van het verleden te leren. Het gaat veelal om het signaleren van de patronen die in het heden aan het ontstaan zijn en deze nu te plaatsen in de juiste context. De verbinding van heden, verleden en toekomst is in dit opzicht onmisbaar.

3.2.3. Kenniscreatie en kennisdeling

Kenniscreatie en kennisdeling worden door veel organisaties benadrukt/ nagestreefd en zij hebben een direct verband met innovatie. Door het bundelen van kennis uit diverse organisatieonderdelen, uit verschillende projecten en uit heden en verleden kunnen deze centra de versnippering van kennis tegengaan en zorgen dat kennis de organisatie niet verlaat als medewerkers van baan wisselen.

Organisaties met *Future Centers* zien kennismanagement als *human talent development*: er wordt prioriteit gegeven aan het faciliteren van individueel en collectief leren. Dit vindt plaats op basis van socialisatieprocessen, met IT in een on-

dersteunende rol. Het inrichten van een leervriendelijke omgeving wordt ook gezien als onderdeel van kennismanagement. Centraal hierbij staan de gedeelde waarden van individu en organisatie en de motivatie om van en met elkaar te leren.

3.2.4 Project incubatie en facilitatie

Future Centers bieden een veilige omgeving waarin ideeën uitgewerkt kunnen worden tot proefprojecten. Hier kan men gemakkelijker de aannames, vanzelfsprekendheden en denkpatronen van het vak loslaten en op zoek gaan naar andere invalshoeken en perspectieven.

Projecten die pas opgestart worden en ook projecten in een kritieke fase kunnen gebruik maken van de incubatoromgeving om gedachte experimenteren uit te voeren en te consulteren. Vanuit het centrum kan men een beroep doen op de kennis en expertise van de gehele organisatie en, eventueel op kennis van buiten. Hierbij wordt men niet bloot gesteld aan de beperkende regels en procedures van het reguliere werk.

Daarnaast kunnen *Future Centers* ook fungeren als ruimtes waar projectteams hun vragen en problemen onderbrengen om deze met deskundigen vanuit andere organisatieonderdelen en uit andere organisaties te bespreken. *Future Centers* zijn in staat om externe expertise af te tappen of in te huren ter facilitatie van de ingebrachte vraag.

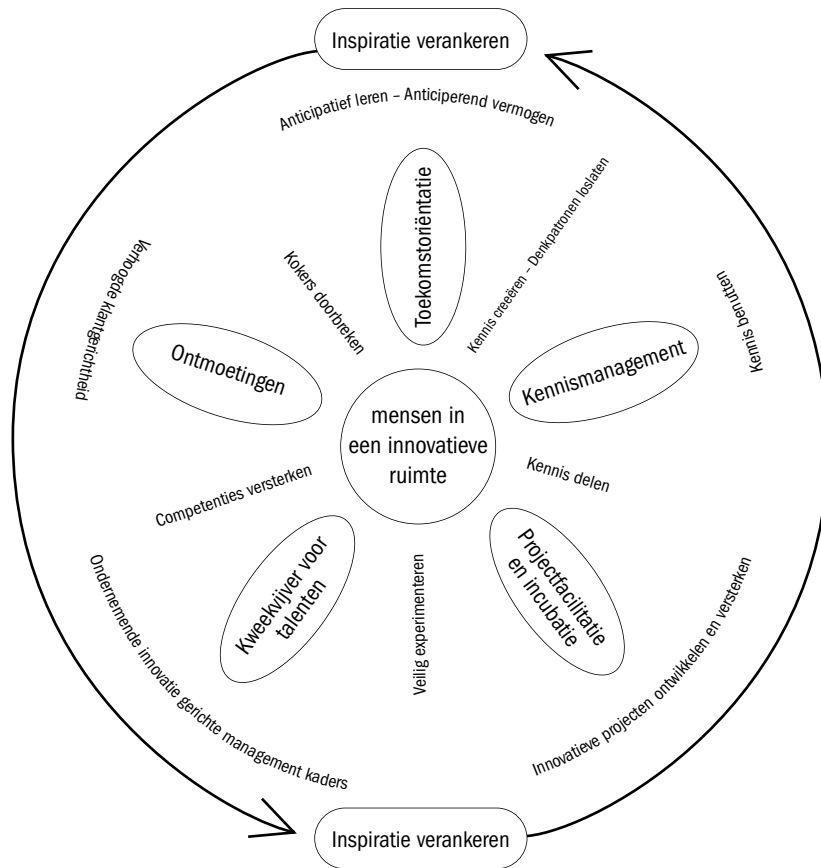
3.2.5 Kweekvijver voor talenten

Een *Future Center* kan functioneren als een kweekvijver voor talenten door het actief betrekken van managers en jonge medewerkers bij innovatieve activiteiten. Deze mensen leren en beoefenen diverse denktechnieken, krijgen ervaring in het intern ondernemerschap en leren in dialoog te gaan met klanten en stakeholders. Zij worden in attitude tegelijkertijd creatief en resultaatgericht. Zij keren terug naar hun organisatieonderdeel als ankers voor vernieuwing.

3.2.6 Verankering van inspiratie

De functie van een *Future Center* houdt niet op bij de deur. De essentie ligt in de verankering in de organisatie. Er wordt geëxperimenteerd met nieuwe ideeën en concepten, er worden inzichten opgedaan uit ongewone werkvelden, er wordt gebruik gemaakt van een collectieve intelligentie in dienst van een collectieve ambitie. De inzichten, de producten en vooral ook de attitude moeten vertaald worden

naar de werkplek. Uiteindelijk is het doel de beïnvloeding van het gehele systeem. Het Skandia centrum bijvoorbeeld fungeert als een arena waar prototypen en modellen gemaakt worden; vervolgens helpt het centrum de deelnemers bij het toepassen van deze technieken en modellen op hun eigen business situaties. Daarmee worden nieuwe denkmodellen over kennis, leren en innovatie naar huis gebracht



4. Succesfactoren en lessen

4.1 Kritische succesfactoren voor Future Centers

Uit de leerervaringen van een aantal organisaties is een lijst opgesteld van factoren die invloed hebben op het slagen of falen van *Future Centers*.

- **Verankering** in de organisatie. Goede verankering is essentieel voor het toepassen van de resultaten van de centra. Relateer *Future Center* activiteiten aan de belangrijkste werkprocessen van de organisatie of het concern. Zorg voor een brug naar strategische beleidstaken.
- **Meerdere sponsors**. Afhankelijkheid van één sponsor/kampioen maakt het centrum kwetsbaar. Als de sponsor vertrekt kan de steun voor het centrum in één klap verdwijnen, ondanks bewezen succes.
- Zorg waar mogelijk voor de directe **betrokkenheid van de topkaders**.
- Richten op **concrete resultaten**. Het gaat om ontmoetingen, toekomstgerichtheid, kennismanagement met een reden: het creëren van waarde voor organisatie en samenleving.
- Wees zo concreet mogelijk in alle **communicatie** over het centrum met de organisatie. In veel organisaties worden abstracte concepten gewantrouwd: voor veel mensen gaat het immers over de praktische toepassing.
- De **focus op creativiteit kan een beperkende factor** zijn: mensen zijn moe geworden van het genereren van veelheid aan goede ideeën waar weinig mee gedaan werd.
- Stel **heersende paradigma's en denkmodellen** aan de orde.
- **Houdt het verleden in ere**: het verleden is onmisbaar in het begrijpen van de toekomst. Bovendien betekent vernieuwing niet het kindje met het badwater weggooien.

4.2 Lessen

Hier volgen een aantal lessen uit ervaringen met het ontwikkelen en onderhouden van een *Future Center*:

- Doe niet aan overbouwen en overontwikkeling. Doe net genoeg om naar de volgende fase te komen, anders is het al achterhaald voordat het af is;
- Vreemde ogen dwingen: externe erkenning bouwt interne geloofwaardigheid;
- Nodig sceptici uit om mee te werken;
- Zeg tegen alle vragen eerst 'Ja', bedenk dan hoe er mee om te gaan;
- Zorg voor een paar vroege successen die te meten en te documenteren zijn;

- Werk aan actuele vragen, maar zorg dat er voldoende tijd is voor het ontwikkelen van vaardigheden;
- Let op tegenstellingen (contradicties), deze zijn de grootste bronnen van *opportunity*;
- Creëer een verhaal dat de aandacht vraagt en de nieuwsgierigheid trekt;
- Werk vanuit de eigen identiteit en ontwerp initiërende condities van waaruit programma's kunnen groeien;
- Zorg voor een echt budget en eigen verantwoordelijkheid, beheer het als een bedrijf;
- Probeer niet te breed te beginnen. Kies één plaats om grote impact te hebben.

5. Voorbeelden uit overheid en bedrijfsleven

5.1 Bedrijfsleven

Het *Future Center* concept blijft zich ontwikkelen. Ondanks het bewezen succes is een aantal van de meest merkwaardige creativiteitscentra van jaren '90 – bijvoorbeeld IdeaVerse van Lucent Technologies en het Creativity Lab van Polaroid – weggesaneerd. De korte termijn focus van het bedrijfsleven wordt scherper. Men wil steeds minder investering in fundamenteel onderzoek en onderzoek op lange termijn. In-house industriële R&D afdelingen richten zich steeds meer op het ontwikkelen van producten 'voor volgende jaar'.

Hiervoor wordt een nieuwe vorm van *Future Center* ontwikkeld, waarin de functie van projectincubatie en facilitatie de nadruk krijgt. Deze nieuwe variant, soms 'project innovation office' genoemd, combineert in feite vormen van interne en externe *venturing*. Jacobs en Waalkens (2001) brengt een aantal voorbeelden van deze initiatieven in beeld.

5.2 Overheid

Beleidsonderzoek bij de overheid is vaak ook gericht op de korte termijn. Er zijn wél meerdere initiatieven om klantenkennis binnen de organisatie te brengen en vernieuwingsgezindheid en innovatie te stimuleren. Voorbeelden hiervan zijn de *Reinvention Labs* in de Verenigde Staten, de Finse *Committee for the Future* en de Ideas Group van het Deense Ministry of Food, Agriculture and Fisheries. Op de website van Coates & Jarrett zijn er veel links met websites van de overheid en van overheidsgerelateerde instellingen die zich op deze doelen richten.

In Nederland zijn er diverse initiatieven opgezet, die gericht zijn op product- en beleidsvernieuwing, waaronder:

- Het *Innovatiecentrum Openbaar Bestuur* is een initiatief van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het *Innovatiecentrum* zal fungeren als 'katalysator' voor vernieuwing binnen het openbaar bestuur. Initiatieven die gericht zijn op een verbetering van de interne organisatie zullen gestimuleerd worden, met als uiteindelijke doel een hogere kwaliteit van de dienstverlening. Het is één van de vijf innovatiecentra die zijn opgericht om de doelstellingen uit het rapport van de Commissie *Van Rijn* mede

te realiseren: een slagvaardiger en beter presterende overheid.

- Het Ministerie van LNV heeft een *Expertise Centrum* (EC-LNV) met als kerntaken onder andere het signaleren, verkennen en agenderen van trends en het ontwikkelen van beleidsopties, inclusief ex-ante evaluaties, op basis van deze trends. Het uit het ministerie afkomstige InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster is de plaats waar spelers uit overheden, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en bedrijven bijeenkomen, omdat zij beseffen dat de toekomst nieuwe kansen biedt. Zij vinden daar de stimulans, denkkraft en medespelers om tot nieuwe vormen van innovatie en samenwerking te komen.
- *Wageningen Universiteit en Research Centrum* (WUR) ontwikkelt plannen voor het omvormen van een proefboerderij tot een centrum waar activiteiten op het gebied van natuur- en landschapsbeheer, zorg, educatie en opleiding een maatschappelijke inbedding krijgen. Het zal een ruimte worden voor creatieve, inspirerende bijeenkomsten en voor ont-stressing. Het project draagt als werktitel 'kennislandgoed' en het beoogt diverse *Future Center* functies op één fysieke plek te integreren.
- Bij het Ministerie van VROM heeft de eenheid *FORUM* als centrale taak het gevraagd en ongevraagd uitbrengen van inhoudelijke adviezen ter versterking van de VROM-brede visievorming. De Rijksplanologische Dienst heeft een *Afdeling Toekomst* die zorgt voor de lange termijn antennefunctie door het volgen en signaleren van ruimtelijke effecten van maatschappelijke ontwikkelingen.
- Het *Centrum voor Product- en Procesontwikkeling* (B/CPP) van de Belastingdienst heeft als kerntaken visieontwikkeling, vertaling van beleid van de organisatie en maatschappelijke ontwikkelingen in nieuwe ideeën en concepten, het ontwerp van concrete producten en diensten op basis van heldere klantvragen en tenslotte de ontwikkeling van ontwerpmethodieken. Binnen het B/CPP houdt de afdeling Monitoring zich bezig met de continue monitoring van de maatschappelijke omgeving voor signalen die relevant zijn voor de vernieuwing van processen en producten van de Belastingdienst.
- Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat kent diverse initiatieven op het gebied van innovatie, van buiten naar binnen werken en anticiperend onderzoek. Interessant in het kader van dit rapport is het initiatief van Rijkswaterstaat om een *Future Now Center* (FNC) te ontwikkelen als een pilot op beperkte schaal voor een beoogde *Future Center* in het nieuwbouwproject voor zijn huisvesting in Utrecht. Het onder één dak brengen en integreren van verschillende functies – ontmoeting, kennis, toekomst en communicatie – zal een omgeving creëren waarin Rijkswaterstaat en haar relaties maximaal ondersteund worden in het innovatief omgaan met de uitdagingen van de alledaagse werkpraktijk.

5.3 Voorbeelden

Hieronder wordt een keuze gemaakt uit de vele voorbeelden die in de literatuur besproken zijn. De centra die nader beschreven worden, zijn voorbeelden van centra waarin meerdere functies en kenmerken van het *Future Center*-concept duidelijk naar voren komen.

5.3.1 Skandia

'De toekomst is maar 14 seconden vooruit – het is al aanwezig, dicht onder de oppervlakte' – Leif Edvinsson (oprichter Skandia Future Center)

Skandia is een internationale verzekeringsgroep die actief is in vijftientig landen. Innovatie vormt de basis van de bedrijfsidentiteit. Skandia ziet zijn *Future Center*, opgericht in 1996, als een 'uniek laboratorium voor nieuwe organisatorische ontwerpen' en een *enabling context* voor kenniscreatie.

Het centrum is in Villa Askudden gehuisvest; het is een authentieke Zweedse villa aan de rand van een meer. Binnen heerst een overduidelijke huiskamer sfeer: ontspannen, behaaglijk, esthetisch. Binnen een *corporate* omgeving probeert het centrum in een beperkt opzicht het oude Athene, het Italië in de renaissance en de salons van Wenen in de 19^e en 20^e eeuw neer te zetten in een eigentijdse vorm. *State-of-the-art* IT ondersteuning is aanwezig maar onzichtbaar en speelt geen rol in de inrichting.

Villa Askudden is een soort laboratorium. Volgens oprichter Leif Edvinsson is het een prototype van het werklevens van de toekomst. Het is een arena voor *rapid prototyping* van nieuwe business concepten tegen lage kosten. Actieve netwerken en interactieve kennissgemeenschappen worden opgezet en gehandhaafd door het poolen van de denkcapaciteiten van diverse belangstellende partijen van zowel binnen als van buiten de organisatie.

Het centrum hanteert gereedschappen voor het uittesten van ideeën, organisatorische technologieën en het structureel ontwerpen voor vernieuwing. Tot de gereedschappen behoren technieken zoals *mind stretching*, visualisatie, *brainstimming* en *gestalting*. Verhalen vertellen, toekomstdrama en kennis safari's worden bij activiteiten ingezet. *Future teams* bestaande uit mensen van zeer uiteenlopende onderdelen van de organisatie – gevarieerd met betrekking tot leeftijd, nationaliteit, vaardigheid en functie. Zij werken aan het stellen van kritische vragen en het opvangen van maatschappelijke signalen die impact kunnen hebben op de toekomst van de onderneming.

Vanuit het centrumconcept wordt organisatiebreed kennis- en competentie management bevorderd. Het *Skandia Opportunity Project* is een kweekvijver voor talenten, waar jonge werknemers met leiderschapskwaliteiten worden ingezet op innovatietrajecten om zodoende het platform voor innovatief ondernemerschap binnen de organisatie te versterken. Een belangrijk subdoel is het aantrekken en behouden van kansrijk talent in een krappe arbeidsmarkt. Het project is primair gefocust op de vorming van nieuwe leiders, die bekend zijn met innovatieve middelen en ondernemende methoden. De deelnemers volgen een traject van een jaar, waarin zij zich breed kunnen oriënteren op maatschappelijke ontwikkelingen en zij kunnen onderzoeken hoe andere ondernemingen uitdagingen aanpakken. Zij worden gevraagd om een concreet project te ontwikkelen voor één van de Skandia business units en deze te realiseren. Na afloop keren zij terug naar hun reguliere werk, waar vervolgens een broedplaats voor nieuwe ideeën opgestart kan worden. Zo creëert Skandia een kader van jonge leiders die de waarden van de organisatie uitdragen en in staat zijn om leiding te geven aan een internationale onderneming in een turbulente wereld.

Skandia heeft het over het creëren van golven. Door 'hoort zegt het voort' verspreidt het gedachtegoed en de inspiratie. Anderen in de organisatie worden nieuwsgierig gemaakt en kunnen op hun buurt deelnemen aan activiteiten. Een bezoek aan het centrum moet als een 'steen in de vijver' functioneren, waar de golven steeds verder reiken en in kracht toenemen als de ontwikkelde prototypen en proefprojecten hun waarde bewijzen en de concepten met succes op het thuisfront worden toegepast.

Het kenniscafé is de metafoor voor het totaalconcept. Hierin worden elementen zoals het fysieke café maar ook het appél op de zintuigen en het gebruik van IT geïntegreerd tot een krachtig gereedschap. De negen elementen van het concept zijn opgenomen in *bijlage 2*.

5.3.2 ABB

De Zweeds-Zwitsers ABB groep ontwikkelt wereldwijd technische systemen en automatiseringsdiensten voor energietransmissie en –distributie en voor de petrochemische industrie. Het *Future Center* is in 1999 opgericht in Zweden om de betrokkenheid van ABB aan toekomst gerelateerde issues te benadrukken.

Het centrum heeft als doel:

- De bestaande kennis binnen deze wereldwijde organisatie toegankelijker en breder toepasbaar te maken;

- De toekomst te verkennen;
- Innovatie te stimuleren.

Het is een plaats waar medewerkers en externen elkaar ontmoeten, samenwerken en netwerken vormen. De interdisciplinaire samenwerking wordt in het bijzonder gestimuleerd. Men oriënteert zich daarbij sterk op de uitvoering van ideeën en op het bereiken van concrete resultaten.

Het centrum heeft twee hoofdfuncties. Allereerst is het een platform voor *business development*, individuele competentie ontwikkeling en kennisuitwisseling. De tweede functie is het ontwikkelen van corporate competentie- en kennismanagement en de daarmee samenhangende werkmethoden en faciliteiten om dit te bevorderen. De technologie is hier zichtbaar en prominent aanwezig.

Het centrum is een ruimte om 'grenzen binnen de organisatie te verleggen' en functioneert als een inspirerende werk- en ontmoetingsruimte voor interne en externe samenwerking. Belangrijke aandachtsvelden zijn:

- **Kennis en competentie.** ABB producten, systemen en diensten worden steeds meer kennisintensief; kennis wordt steeds belangrijker als concurrentie voordeel en het centrum moet zorgen dat de 'brain power' van de organisatie van morgen volledig geëquipeerd is met de juiste kennis en competenties.
- **Coöperatie.** *Future Centers* focussen op het ontwikkelen van nieuwe manieren om de samenwerking te verbeteren, zowel binnen als buiten de organisatie. Het doel is een actieve uitwisseling van ideeën en kennis tussen de diverse dochterondernemingen, onderzoekscentra en andere dienstonderdelen en tussen hun klanten en partners in de samenleving.
- **Nieuwe manieren van denken.** Het centrum zet zich in om het ontwikkelen en benutten van nieuwe ideeën te ondersteunen en aan te moedigen.
- **Communities.** Door gemeenschappen aan te moedigen worden meer kansen voor kennis- en ervaringdeling gecreëerd. Fysieke ontmoetingen worden gezien als een belangrijke stap in het vormen van relaties en in het bouwen van een basis voor samenwerking via virtuele middelen.
- **Bijeenkomsten** spelen een belangrijke rol in het interdisciplinaire werk. De bijeenkomsten worden op verschillende manieren georganiseerd. Er zijn inspirerende lezingen, themagerichte seminars, open forumdiscussies over belangrijke onderwerpen met een breed publiek en ook projectgeoriënteerde workshops.

ABB hanteert een systematische methode om externe signalen te vertalen in kansrijke projectvoorstellen. Deze 'acht weken portaal' methode wordt een aan-

tal keren per jaar herhaald, met elke keer een ander thema als uitgangspunt. Het begint bij een *Forum voor Inspiratie*, waar externe deskundigen hun visie op ontwikkelingen op het gebied van een bepaald thema presenteren. Vervolgens wisselen ABB-medewerkers met hen van gedachten over de relevantie van het gepresenteerde voor de organisatie. Medewerkers die bepaalde ideeën willen uitwerken, nemen twee weken later deel aan een tweede workshop, waarin de ideeën in kleine groepen worden uitgewerkt in projectambities en concrete doelstellingen. Weer twee weken later komen de medewerkers terug voor zogenoemde 'mind runs', om met behulp van deskundigen concepten te formuleren voor proefprojecten. Hierop volgt een sessie voor de vertaalslag naar een concreet projectvoorstel en naar het hiervan 'verkopen' aan het management. Na acht weken worden de voorstellen gepresenteerd aan het management. Als er toestemming voor wordt gegeven, krijgt het voorstel de projectstatus.

De fysieke plek is vooral ook de samenkomstplaats voor trainees en nieuwe medewerkers. Ook het management en diverse projectgroepen worden regelmatig uitgenodigd om deel te nemen aan programma's in het kader van strategisch competentie management.

5.3.3 3M

3M (Engeland) heeft een '*Customer Technical Centre*' gericht op het zichtbaar en hanteerbaar maken van creatieve en innovatieve processen. 3M medewerkers kunnen in eigen teams en/of samen met hun klanten ideeën genereren en uitwerken, gericht op het ontwikkelen van nieuwe producten of het aanpakken van toekomstige behoeften van klanten en markten.

Het centrum is opgezet als toonzaal van 3M technologieën en de innovatieve denkprocessen waarmee zij tot stand gekomen zijn. Men kan volgen hoe een idee wordt vertaald naar een concept, hoe het concept uiteindelijk wordt ontwikkeld tot een technologie die vervolgens wordt toegepast bij het maken van zeer uiteenlopende producten. Hier wordt ook de nadruk gelegd op het belang van de kruisbestuiving tussen technologiegroepen. Het centrum brengt medewerkers van diverse werkvelden samen om de wederzijdse bekendheid met de diverse technologieën en de mogelijkheden van nieuwe toepassingen te bedenken en te stimuleren.

Hiernaast maakt 3M gebruik van een krachtige innovatieaanpak vanuit hun '*Lead User Process Center of Excellence*'. Het is een netwerkende aanpak waarmee externe gebruikers direct betrokken worden bij het zoeken naar kansrijke innovaties en ideeën die bijdragen aan doorbraakproducten.

6 Potentieel in overheidscontext

6.1 Betekenis voor de overheid

Een 'Future Center voor de overheid' zal een concrete bijdrage kunnen leveren aan het versterken van het innovatieve vermogen van onderdelen van departementen, provincies en gemeenten. Het verzamelen en uitwisselen van kennis en inzichten kan gecombineerd worden met het concreet benutten van deze in de ingebrachte projecten. Zo'n center kan de netwerkvorming stimuleren, het leer- vermogen van deelnemers verhogen en het ontwikkelen en toepassen van innovatieve methode- en instrumenten bevorderen.

Een 'Future Center voor de overheid' kan zich richten op een aantal speerpunten van beleidsvernieuwing:

- Het bevorderen van beleidsintegratie
- Het bevorderen van systeeminnovatie
- Van 'learning government' naar 'learning society'

Het oppakken van deze en vergelijkbare speerpunten vraagt bij uitstek een gedeelde en veilige innovatieplek.

Naast het inzetten van het *Future Center* concept binnen één overheidsorganisatie is het concept ook uitermate geschikt voor het bevorderen van de samenwerking tussen diverse overheidsinstellingen. Men kan zo verder verkennen hoe organisaties leren in een netwerksamenleving. Op zo'n manier zal de overheid beter functioneren als één- in de termen van Arie de Geus – levende organisatie.

6.2 Het bevorderen van beleidsintegratie

Beleidsintegratie wordt bevorderd wanneer managers en medewerkers van diverse departementen samen beleidsissues verkennen en deze op bepaalde punten gezamenlijk uitwerken. Vanuit alle zes functies van een *Future Center* kan een dergelijke samenwerking ondersteund worden.

In deze context is het vooral belangrijk elkaar te ontmoeten buiten het reguliere werk-, vergader- en platformcircuit. In de meer informele sfeer van zo'n centrum kan het loslaten van bestaande standpunten en denkmodellen en het verkennen van andere perspectieven gemakkelijker plaatsvinden. Het gebruik van *creative*

dialog, *world cafés* en diverse andere gereedschappen van *Future Centers* kunnen hierin een rol spelen. De netwerkvorming en het creëren van kennisgemeenschappen en '*communities of practice*' is in dit verband interessant. *Communities of practice* zijn lerende netwerken die vaak spontaan en buiten de bestaande kaders van organisaties ontstaan. De *Future Center* omgeving biedt hiervoor een vruchtbare thuisbasis. Eenmaal operationeel kunnen zij ingezet worden voor het aanpakken van complexe vraagstukken.

6.3 Het bevorderen van systeeminnovatie

Vaak is één overheidsorganisatie – departement, directoraat-generaal of directie – niet voldoende om het systeemkarakter van complexe maatschappelijke situaties effectief aan te pakken. Het vraagt een systeembenadering die de grenzen van de huidige departementen overstijgt. Samenwerking tussen departementen en ook met andere overheidslagen, met het bedrijfsleven en met maatschappelijke organisaties kan bevorderd worden door ontmoetingen in de context van een *Future Center* te organiseren. Systeeminnovatie vraagt een ander soort communicatie, kennismanagement, co-creatie en leerproces dan het reguliere werk biedt. Vaak zijn het processen die per definitie plaats moeten vinden buiten het proces van continue verbetering binnen de eigen organisatiegrenzen. De zes functies van *Future Centers* lijken hiervoor uitermate geschikt.

6.4 Van 'learning government' naar 'learning society'

Volgens het rapport van PUMA is een lerende overheid 'een overheid die continu leert van zijn successen en mislukkingen, een overheid die in staat is om continu zijn structuren, processen en beleid te herformuleren in het licht van nieuwe kennis en inzichten'. Vanwege de aanlooptijd tussen actie (of gebrek aan actie) en consequentie, is een echte lerende overheid misschien alleen maar te realiseren in een 'lerende maatschappij', waarin de kiezers in de loop der tijd leren welke beleidsvoorstellen voordelen voor hen hebben en daarvoor stemmen. Dit vraagt reflectie op het type communicatie tussen burgers, *civil society* en private ondernemingen aan de ene kant en ambtenaren en beleidsmakers aan de andere kant.

Er is veel nodig om een lerende overheid in een lerende maatschappij te realiseren. Vanuit diverse invalshoeken zijn *Future Centers* relevant: het leren, het herformuleren van beleidsissues en de vragen daaromheen, het benutten van nieuwe kennis en inzichten, de reflectie en de communicatie. Het verhogen van de toekomstoriëntatie en het innovatievermogen van de overheid als geheel moeten ingebed worden in het verhogen van het leervermogen van de samenleving. Een

Bijlagen

leiderschapslaboratorium voor jonge managers moet gepaard gaan met *capacity building* voor diverse burgergroeperingen in de maatschappij.

Deze ambitie op zichzelf lijkt uitdagend genoeg om wenkend perspectief te worden van een *Future Center*.

6.5 Thema's voor een Future Center voor de overheid

- Verkennen van lange termijn beleidsopties a.h.v. signalen, trends, *emerging* patronen;
- Vertalen van signalen en trends naar beleidsposities;
- Beleidsthema's vertalen naar onderzoeksvragen;
- Koppelen van innovatie en strategie;
- Kweken van leiderschapskaders met creatief en anticipatief vermogen;
- *Capacity building* in de samenleving bevorderen;
- Innovatie agenda (bijvoorbeeld een agenda voor anticiperend onderzoek) opstellen;
- Communities of practice en andere vormen van lerende netwerken stimuleren.

7. Next steps

Een potentiële initiatiefnemer zal de kansen voor het creëren van een *Future Center* voor de overheid verder moeten verkennen. Daarnaast kan de initiatiefnemer een aanjagersrol bij diverse departementen spelen om het ontwikkelen van *Future Center* functies in eigen huis te stimuleren.

Een mogelijke vervolgstap kan zijn het verder onderzoeken van het *Future Center* concept, met name op drie fronten:

- Een verdere verkenning van kansrijke *Future Center* formules in het bedrijfsleven en de overheid, door middel van desk research en interviews.
- Onderzoeken hoe elementen van het concept – bijvoorbeeld de toekomstoriëntatie, de klantgerichte ontmoetingen en de kweekvijver voor talenten – in overheidssituaties kunnen worden toegepast.
- Verkennen hoe specifieke methoden, technieken en gereedschappen uit *Future Centers* – bijvoorbeeld de *lead user*-aanpak, kennis safari's en de achtweken portalen – concreet bij beleidsvernieuwing toegepast kunnen worden.

Een bezoek aan twee of drie interessante *Future Centers* in Nederland, Engeland en Duitsland behoort ook tot de mogelijkheden.

Een verkenning van de behoeften en de interesse bij diverse departementen om elementen uit het concept te omarmen zal informatie leveren over de praktische mogelijkheden voor de toepassing in Nederland.

Men moet daarin wél letten op de etikettering. *Future Center* is engels, het kan weerstand oproepen en bovendien dekt het de lading niet volledig. Inspiratiecentrum, toekomstcentrum en innovatiecentrum zijn Nederlandse alternatieven die ook valkuilen bezitten. Een goede benaming voor het concept zal alsnog gevonden moeten worden.

Uiteindelijk kan een initiatiefnemer zelf één of meerdere technieken en gereedschappen toepassen bij het oppakken van uitdagingen in de eigen werkomgeving. Het bevorderen van beleidsintegratie en systeeminnovatie bij beleidsvraagstukken zal de waarde van het *Future Center* concept kunnen bewijzen. Het leren door te doen kan veel oogsten daar waar het gaat om het creëren van waarde voor de organisatie, voor zijn klanten en voor de samenleving.

1. Literatuur en websites

- Arthur, W. Brian et al: 'Leadership in the Context of Emerging World, Illuminating the Blind Spot' (McKinsey-Society for Organizational Learning Leadership Project: 1999-2000)
- Brown, Juanita, Isaacs, David and Margulies, Nancy: 'World Café: Creating the Future, One Conversation at a Time' (Whole Systems Associates: 1997)
- Chin Kwie Joe-Dronkers, Judith, 'The Future as an Asset', Facility Management Magazine, December 2000
- Derks, Sergio, Sucur, Aleksandra, en Kune, Hank: *Reisgids naar innovatieland* (Ministerie van Verkeer en Waterstaat: 2001)
- Geus, Arie de: *De levende onderneming* (Scriptum management: 1997)
- Grafström, Gottfried with Edvinsson, Leif: *Accounting for Minds* (Skandia)
- Hippel, Eric von, Thomke, Stefan and Sonnack, Mary: 'Creating Breakthroughs at 3M', Harvard Business Review, September-October 1999
- Jacobs, Dany en Waalkens, Jan: *Innovatie²: vernieuwingen in de innovatie-functie van ondernemingen* (Kluwer: 2001)
- Jaworski, J. and Sharmer, C.O. 'Leadership in the New Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures' (Working paper, Society for Organizational learning: 2000)
- Krogh, Georg von, Ichijo, Kazuo en Nonaka, Ikujiro: *Enabling Knowledge Creation* (Oxford University Press: 2000)
- Merritt, Suzanne: 'Polaroid Creativity Lab: 20 Lessons Learned' (Innovation Network: 2001)
- OECD: *Government of the Future* (OECD: 2000)
- PUMA: *Knowledge Management: Learning-by-comparing experiences from private firms and public organisations* (HRM Working Party Meeting, Paris: June 2001)
- Tidhult, Ingrid: *Memories from the Future: About Shaping Skandia's first Future Center* (Skandia: 1998)
- Wilde, Rein de: *De voorspellers, een kritiek op de toekomstindustrie* (De Balie: 2000)

- Alliance for Redesigning Government – www.napawash.org/alliance
- Reinvention Labs – www.napawash.org/waiver/labs
- OECD / PUMA – www.oecd.org/puma
- Skandia – www.skandiafuturecenter.com
- ABB – www.abb.se
- Coates & Jarret – www.coatesandjarret.com
- World Café – www.theworldcafe.com
- Journal of innovation – www.innovation.cc

2. SKANDIA: Recipe for the Knowledge Café

(Tidhult (1998): *Memories from the Future: about shaping and developing Skandia's first Future Center*)

- Stimuli of Senses
- By mixing old furniture in a new environment, providing high-tech with high-touch and fresh baked rolls with fresh brewed coffee, all the senses are stimulated.
- Cultivator
- The role of the Cultivator preserves the culture and nurtures the processes of development and daily work. The Cultivator has the task of caring for the visitor and the environment.
- Mind Lab
- Gives the user an opportunity to focus and allows individual as well as group reflection.
- Café
- The space for the unexpected meeting and for socializing for the visitors.
- Library
- Provides the user with the newest thoughts and theories, as well as historical context.
- Flexible Meeting Space
- Self-organizing environment simplifies the process of group activities.
- Creative Lab
- The space to build prototypes and develop new ideas, a creative lab is one of the most important ingredients in a knowledge café.
- Navigation Wall
- Usage of the navigation metaphor stimulates the guest's perspective. Next step could be a wall of monitors from the world of knowledge cafés.
- Virtual Knowledge Café
- It is essential to the concept. Between work sessions, users can develop and share ideas and questions over the virtual network.

3. World Cafés

(Brown, Isaacs and Margulies (1997): *The World Café: Creating the Future, One Conversation at a Time*)

Hefboompunten voor gastheerschap van een cafégesprek

- Caféstijl tafels of andere ontspannen omgevingselementen
- Informele conversatie gefocust op sleutelvragen
- Delen of zaaien van ideeën als de leden zich bewegen tussen kleine groepen
- Kansen om ideeën in woord en beeld vangen
- Verweven van *emerging* thema's en inzichten
- Bewustzijn van de sociale aard van leren
- Begrijpen dat individuele gesprekken deel uitmaken van en meebouwen aan een groter geheel van kenniscreatie

Kenmerken van World Cafés

- Informeel, ontspannen
- Een veilige plaats: thuisbasis, stamkroeg
- Een neutrale plaats
- Geassocieerd met creativiteit, gemeenschap, conversatie
- Men reist naar een café
- Stimulans door veel kanalen: kunst op muren, muziek, verhalen vertellen, gedichten, lezingen (geen overheads, lessen en voordrachten)
- Ontmoetingen (ook met onbekenden en bijzondere mensen)
- Mensen komen en gaan, gesprekken gaan door
- Mensgericht op menselijke schaal
- Participatie
- Sociaal complexiteit
- Veel ontwerp is niet nodig: warmte, eten, drinken, servetjes, tafellakens om op te schrijven
- Verwachting dat men meer ontspannen weggaat

Wat gebeurt in een café

- Ontdekken van de vragen die er toe doen, die de moeite waard zijn en ook de vragen die overdraagbaar zijn
- Komen naar een veilige plaats
- De geest van collectieve ontdekking / avontuur/ nieuwsgierigheid/ leren aanspreken
- Gedeeld luisteren bevorderen
- Initiëren met tenminste één persoon die het begrijpt

- De grotere context inkaderen
- Weten dat een gesprek een begin heeft maar geen einde
- De diepere intentie vasthouden
- Ontwerpen voor kruisbestuiving
- Het leren opmerken
- Ontdekken en verspreiden van natuurlijke groeperingen
- Gebruiken van symbolen en visuele beeldkracht

