



'Niet voor fees'

LEF Future Center: creatieve ruimte voor ambtenaren

IN LEF FUTURE CENTER WORDEN MEDEWERKERS VAN RIJKSWATERSTAAT UITGEDAAGD OUT OF THE BOX TE DENKEN. 'JE KUNT DOORBRAKEN FORCEREN.'

Tekst **Cathalijne Boland** Fotografie **Evert-Jan Daniëls**

Op een enorm scherm in LEF Future Center van Rijkswaterstaat is een veelheid aan bonte koffiekopjes geprojecteerd. Voor het scherm liggen L-vormige vilten poefs in felle kleuren, min of meer in cirkels gedrapeerd. Op de poefs hebben de deelnemers van de sessie 'Geel en blauw samen in touw' plaatsgenomen. Rijkswaterstaat (RWS) en de waterpolitie willen beter gaan samenwerken in de binnenvaart.

'Facilitator' Claudia van der Pol, degene die de sessie vanuit LEF begeleidt, doet de aftrap. 'We zijn in het centrum van RWS waar wij hopen doorbraken te forceren. We beginnen met een film. Daarna gaan we met elkaar praten over wat samenwerking nu eigenlijk is. We gaan het hebben over afspraken, want als ik aan u vraag (- kijkt naar een willekeurige deelnemer -) wat een afspraak is, geeft u waarschijnlijk een heel andere in-

vulling dan uw collega. Uiteindelijk maken we een werkagenda voor 2009.' Dan start op het enorme projectiescherm de film, van een klein bootje, dapper varend op een woeste zee.

Later op de middag proberen de deelnemers van 'geel en blauw' in kleine groepjes tot concrete afspraken te komen. Op de wanden weer de opgeblazen projecties van huiselijke koffiekopjes. De sfeer is die van een harmonieuze heidag waarop iedereen zijn beste beentje voorzet.

Tjeerd de Jong van het Scheepvaartverkeercentrum is een van de initiatiefnemers en enthousiast over het LEF-concept. 'Als je met zijn allen achter elkaar in een muf zaaltje onder het tl-licht gaat zitten, zit iedereen binnen tien minuten met zijn Blackberry te spelen.'

Zitkuil en haardvuur-projectie

Claudia van der Pol begeleidt al sinds twaalf jaar bijeenkomsten van Rijkswaterstaat.



Een van de sferen in het multimediatheater van LEF

Sinds de opening van LEF, september vorig jaar, in het Future Center. 'Ik heb zo'n beetje elk partijen- en congressentrum in Nederland wel gehad. De sessies hier zijn veel minder vrijblijvend. Mensen die hier komen, gaan ervan uit dat ze echt wat gaan beleven. En dat willen ze dan ook vasthouden. Die aanpak bevalt blijkbaar, want we zien opdrachtgevers vaak terugkeren.' LEF Future Center van Rijks-

'Mensen gaan ervan uit dat ze echt wat gaan beleven. En dat willen ze dan ook vasthouden'

waterstaat is onderdeel van het door architectenbureau Cepezed voor 129 miljoen gerenoveerde en deels nieuw gebouwde Westraven-complex, gelegen tussen de A12 en het Amsterdam-Rijnkanaal. Een symbolische plek, want RWS beheert het gehele weg- en waternet in Nederland. Er zijn zitkuilen met beamers aan de wanden waarop bijvoorbeeld haardvuren geprojecteerd kunnen worden



Westraven-complex

Innovatie

In LEF Future Center wordt gebroed op baanbrekende, slimme oplossingen voor de grote weg- & water-vraagstukken in Nederland. Een multimediatheater, workshop-ruimtes en creatieve ontwerpplekken zijn bedoeld om de creativiteit en de verbeeldingskracht te stimuleren.

Eerste Future Center

Het Future Center-concept is bedacht door Leif Edvinsson, expert op het gebied van 'intellectueel kapitaal'. Als 'hoofd intellectueel kapitaal' van de Zweedse verzekeringsmaatschappij Skandia opende hij in 1996 het Skandia Future Center in een landhuis veertig kilometer van Stockholm.



5.800.000

euro kostte de inrichting van het LEF Future Center, onderdeel van gebouw Westraven aan de A12 bij Utrecht. Commotie hierover leidde tot Kamervragen.

Stempartijen'



Koffiehoek

Deelnemers sessie 'Geel en blauw samen in touw'

(warmte voor toenadering) of een tulpenveld in helder daglicht (koelte voor besluitvorming). Er is een theaterzaal waar allerhande films vertoond kunnen worden om deelnemers in een bepaalde stemming te brengen, of bijvoorbeeld op te juttan wanneer ze in de beruchte *after lunch*-dip zijn weggezakt. De investering in LEF, waaronder ontwerp en inrichting door

werpbureau Kossmann & De Jong met designmeubilair en de vele multimediale toepassingen, kostte 5,8 miljoen euro. Dat leidde tot commotie in de pers, de gebruikelijke bagger-reacties op internet over raamambtenaren die nu ook nog zo nodig op kosten van de belastingbetaler *out of the box* moesten gaan zitten denken, en vervolgens tot Kamervragen. Minister van Verkeer- en Wa-

'Het is geen heidag. Daar is het meubilair ook op ontworpen. Dat je niet te lang blijft zitten'

terstaat Camiel Eurlings antwoordde dat hij een besparing van een half miljoen euro per jaar verwacht, omdat RWS geen gebruik meer hoeft te maken van externe locaties. Tjeerd de Jong van 'geel en blauw' verwijst daar spontaan naar: 'Ik vind het een groot winstpunt dat we dit centrum nu als RWS in eigen huis hebben, zodat we geen externe consultant à tweeduizend euro per dag meer hoeven in te zetten.'

Eureka-moment

'Het is hier niet voor feesten en partijen', zegt Cees Plug, directeur van LEF Future Center. 'De bedoeling is dat de doorbraak tot een concreet resultaat leidt, waar ook iets mee gedaan moet worden. Je komt hier niet een dagje teambuilen. Het is geen heidag. Daar is het meubilair ook op ontworpen. Dat je niet te lang blijft zitten.'

Bedoeling van LEF (geen afkorting, maar in de betekenis van 'véél lef') is 'doorbraken forceren in zaken die vastzitten', zegt Plug. 'Wij zeggen altijd, je moet wel ballen hebben om naar LEF te komen, want doorbraken komen er alleen als je wilt afwijken van de gebaande paden. Wij organiseren het proces, waarbij de deelnemers zelf komen tot een eureka-moment. Altijd met partijen van buiten Rijkswaterstaat erbij.'

LEF baseert zijn aanpak op 'neurologische inzichten en processen' en wil de kracht van het onbewuste aanboren. Plug: '95 Procent van ons gedrag wordt bepaald door wat wij aan onbewuste prikkels binnenkrijgen. Neem bijvoorbeeld de reken capaciteit van het onbewuste deel van het brein. Dat is vele malen groter dan de reken capaciteit van het bewuste brein. De werkvormen, het meubilair, de kleuren, het licht: alles in LEF is afgestemd op het proces waar je mee bezig bent. En dan kan het er hier soms hard aan toe gaan. Ook naar elkaar toe. Mensen zeggen elkaar hier wel de waarheid. Daar worden ze toe uitgedaagd.'

LEF Future Center is niet enig in zijn soort. Het eerste Future Center is bedacht door Leif Edvinsson, die in 1991 's werelds eerste 'directeur intellectueel kapitaal' werd bij de Zweedse verzekeringsmaatschappij Skandia. Om de 'verborgene kennis' van individuele medewerkers expliciet te maken, en daarmee beschikbaar voor het hele bedrijf, opende hij in 1996 het Skandia Future Center.

In Nederland zijn er meerdere ministeries en overheidsdiensten die gebruikmaken van een Future Center (van de gemeente Oss tot de Belastingdienst), al is LEF het nieuwst, en het mooist toegerust. Ook bedrijven in Nederland wer-



Besparingen

Camiel Eurlings antwoordde de Kamer: 'De verwachting is dat de opening van LEF Future Center een jaarlijkse besparing zal opleveren van ongeveer € 0,5 miljoen, doordat Rijkswaterstaat gebruik kan maken van eigen faciliteiten en in principe niet meer naar externe locaties hoeft te gaan.'



Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat is met 9.019 formatieplaatsen de beheerder van het nationale rijkswegennetwerk (3.260 km), het rijkswaterwegennetwerk (1.686 km) en het landelijke watersysteem (65.250 km²).

Rijks-Future-Centers

Het Rijk heeft meer brainstormcentra: Sinds 1981: Kasteel Groeneveld (foto) (Landbouw) Sinds 2003: De Academie SZW (Sociale Zaken en Werkgelegenheid) Sinds 2004: De Werf (Belastingdienst) Sinds 2004: Het Buitenhuis (Economische Zaken, Financiën en Binnenlandse Zaken)





Entree van LEF

► ken volgens het concept. Twynstra-Gudde heeft De Villa in Amersfoort en de Haagse Kamers in Den Haag, Capgemini werkt met Design Centers, ABN Amro opende in 2007 het Dialogues House.

Onbewaakt ogenblik

Kun je doorbraken forceren door de inzet van 'facilitatoren' en een gebouw vol techniek om verschillende sferen te creëren? Volgens de huidige stand van de wetenschap valt een eureka-ervaring niet af te dwingen. Het creatieve proces gaat in fasen: eerst studeer je hard op een oplossing. Daarna laat je het bezinken. Vervolgens kán er, in een onbewaakt ogenblik, een eureka-moment plaatsvinden. Dat inzicht moet dan nog op zijn waarde beoordeeld worden.

Cees Plug is ervan overtuigd dat een eureka-moment wél af te dwingen valt: 'Onder de juiste omstandigheden is de kans groter dat het wel gebeurt dan dat het niet gebeurt. De vraag is natuurlijk of het inzicht ook beklijft.'

Hij omschrijft een experiment van Ap Dijksterhuis, hoogleraar psychologie en auteur van *Het slimme onbewuste*, over drie groepen mensen die allemaal een poster mochten uitkiezen. Groep 1 moest onmiddellijk beslissen, groep 2 mocht er even over nadenken, terwijl groep 3 even werd afgeleid nadat ze de posters gezien hadden. Na een paar weken bleken deze 'onbewuste denkers' veel blijer met hun poster dan de 'snelle beslissers' en de 'bewuste denkers'.

Plug: 'Dit is interessant, want RWS is een technische organisatie, die veel

'Het gaf mij een jarenzeventig-gevoel. Maar doordat je in die kuil zit, ben je wel gefocust op elkaar'

gebruikmaakt van de multicriteria-analyse. Volgens dit onderzoek zou dat de minst effectieve manier zijn om tot besluitvorming te komen.' Dijksterhuis gaat voor LEF het effect onderzoeken van de 'presets' (de zitkuil, et cetera) die onderdeel zijn van de LEF-aanpak.

'Aan de golfbaan en aan de bar worden de beste ideeën geboren', zegt Inge Mol, coördinator van de Helpdesk Water. Ze is in LEF voor een sessie over de vraag: hoe realiseren wij het ambitieniveau dat aan de Helpdesk is toegekend? 'Ik wil LEF niet vergelijken met een golfbaan of een bar, maar het straalt totaal niet de sfeer uit van een vergaderlocatie. Al moet je wel een goede rug hebben, want je houdt het gewoon niet vol op het meubilair.'

Mol is voor de eerste keer in LEF. 'Het liefst ging ik met een volledige oplossing naar huis, maar dat is denk ik niet reëel.' Toch is ze tevreden. De sessie begon in de zitkuil, met de haardvuurprojectie op de wanden. 'Dat gaf mij een jarenzeventig-gevoel. Maar doordat je in die kuil zit, ben je wel gefocust op elkaar. Je hebt snel het gevoel: wij kennen elkaar nu. Even ben je elkaars familie. Er is wat minder wat je afleidt; het is rustiger dan wanneer iedereen aan een tafel met zijn papieren en zijn koffiekopjes zit je te ritselen.'

Een beetje opmerkelijk was het wel, maar ach. 'Je weet dat als het in LEF is, dat het dan niet standaard is. Je hebt je grenzen al verlegd.'

CATHALIJNE.BOLAND@INTERMEDIAR.NL

Boven: sessie van Helpdesk Water
Onder: in de zitkuil

