



Japans model voor kenniscreatie

## Twynstra Gudde 'verandert' met de Villa

De begane grond van bureau Twynstra Gudde in Amersfoort heeft een metamorfose ondergaan. Vergaderkamers hebben plaatsgemaakt voor stilleruimtes. Aan de ene kant van de balie is een TG café en aan de andere kant een ruimte die aan een huiskamer doet denken met een comfortabele bank, zitzakken en vrolijke kleurtjes. Wat is er aan de hand met één van Neerlands meest gerenommeerde adviesbureaus? Is Twynstra Gudde de weg kwijt of hebben de adviseurs het licht gezien?

**D**at TG in beweging is, bleek onlangs nog uit een krantenbericht waarin stond dat het bureau in omvang is geslonken tot 290 adviseurs. Vijf jaar geleden was dit aantal nog ruim het dubbele. Berichten over inkrimpende bureaus zijn allang geen nieuws meer. Alle 'instituten' leveren in en TG dus ook. Walter Ligthart die het stuk in de krant had gezien, was er niet zo blij mee. Ligthart is samen met Laura ten Ham initiatiefnemer van de Villa van TG. Hij vond het een eenzijdig bericht omdat er zoveel meer te vertellen is. 'Het is een gemiste kans dat er niets over de nieuwe inrichting van de begane grond werd gezegd. Dit gaat namelijk veel verder dan een verbouwing en ook verder dan een vernieuwend kantoorconcept.'

### Vernieuwing

De begane grond waar hij het over heeft, heet de Villa en moet als organisatiemodel voor de totale vernieuwing van het bureau staan. In opzet is de Villa een omgeving waarin klanten samen met de adviseurs van TG aan de slag kunnen om op een creatieve manier een veranderingsproces in te gaan. 'Het op een andere manier kunnen doorbreken van vastzittende patronen bij klanten was één van de motieven om met de Villa te starten', zegt Ten Ham. Ligthart voegt hieraan toe dat het ook ging om intern naar vernieuwing op

zoek te gaan. Samen hebben zij het plan voor de Villa bij de directie neergelegd. Aanvankelijk was de scepsis groot. Niet alleen bij de directie die niet begreep waarom in het virtuele tijdperk zoveel geld moest worden gestoken in een project waar de fysieke ruimte zo'n grote rol speelt. Maar ook bij adviseurs. Reacties als: 'We moeten mensen ontslaan maar tegelijkertijd gaan er bakken geld naar een herinrichting van het gebouw', wezen op onbegrip en frustratie. In een tijd dat TG publiekelijk toegeeft in zwaar weer te zitten, roept dat de vraag op waarom de Villa zo belangrijk is voor het voortbestaan van het veertig jaar oude bureau.

### Co-creëren

De Villa is geïnspireerd op het Ba-concept van de Japanners Nonaka en Konno. Zij hebben met hun gedachtegoed een model ontwikkeld voor kenniscreatie via de methode van groepsgericht leren. Ba valt niet in één woord te vertalen. 'Een ruimte waar kennis kan worden uitgewisseld' komt het dichtst in de buurt. Dit uitgangspunt is niet uniek. Het concept van een fysieke ruimte waarin kennis kan worden ontwikkeld, wordt door meerdere adviesbureaus gebruikt voor het faciliteren van groepsprocessen. Zo heeft Capgemini met de accelerated solutions environment een soortgelijke aanpak als het Ba concept.

## De vier fasen van de Villa

### Fase 1

#### Ontmoeting: de Ontmoetingsruimte en de Zen tuin

In de juiste stemming en tot rust komen: dat is de functie van de Ontmoetingsruimte. Mensen kunnen hier informeel met elkaar kennismaken en ervaringen uitwisselen, zodat de vertrouwde sfeer ontstaat die nodig is om in de volgende fase kennis en ervaring expliciet te maken (socialiseren). De vereiste sfeer van vertrouwen, rust en veiligheid komt tot uiting in onder meer een huiselijke zithoek en een keuken. De Zen-tuin en stilte-ruimtes zijn plekken om tot rust te komen na een (intensieve) sessie in één van de andere ruimtes.

### Fase 2

#### Dialogo: de Vrije Ruimte

In een vrije ruimte ingericht met een cirkelvormige kern komen mensen met elkaar tot inzichten door bijvoorbeeld verhalen te vertellen en door kennis en ervaring in woorden, beelden en/of symbolen op whiteboards te schrijven. Dit expliciet maken van kennis en ervaring, de tweede fase, leidt tot nieuwe inzichten en mogelijkheden. De ruimte is op verschillende manieren in te delen met flexibel op te stellen meubilair, een draaideur en gordijnen.

### Fase 3

#### Creatie: de Vrije Ruimte en het Atelier

Nieuwe inzichten en mogelijkheden zijn pas van waarde als ze met de bestaande situatie kunnen worden verbonden. In de Villa beschikken zowel de Vrije Ruimte als het Atelier over middelen als whiteboards, beeldend materiaal en internet. Daarmee kunnen groepen mensen aan de slag om nieuwe en inspirerende concepten te ontwikkelen. Het Atelier heeft nog het meeste weg van een (modern) handenarbeidlokaal

### Fase 4

#### Verbeelding: het Atelier en de Vrije Ruimte

De vierde en laatste fase is het internaliseren van de nieuw verkregen kennis. Het verbeelden en uitwerken van ideeën kan immers niet alleen met handenarbeidmaterialen, maar ook met een rollenspel waarin de toekomst wordt gesimuleerd. Beide vormen van experimenteren geven een eerste impuls aan het internaliseren van nieuwe kennis.

'De Villa is  
co-creatie in optima forma'



## Sessies in de Villa

In de Villa zijn sinds de totstandkoming in de zomer van 2004 al honderdtwintig sessies gehouden. Het merendeel met klanten, maar de Villa kan ook voor interne doeleinden worden gebruikt.

### Voorbeeld I

TG wil bijdragen aan het oplossen van vraagstukken over diversiteit en integratie. In oktober 2004 kwam een aantal allochtone vrouwen en het college van burgemeester en wethouders van Amersfoort bijeen in de Villa. Met als doel naar elkaar te luisteren en elkaar beter te gaan begrijpen. Nederland verandert. Het uitgangspunt dat 'de ander' eigenlijk dezelfde opvattingen huldigt, is niet meer zo vanzelfsprekend. Dat maakt mensen onzeker. Helemaal wanneer de sociale en culturele verschillen tussen bevolkingsgroepen aanzienlijk zijn.

De allochtone vrouwen en het college van Amersfoort hebben in de Villa geluisterd en gepraat. Daarbij is de dialoog benadering toegepast en is gebruik gemaakt van het karakter van de verschillende ruimtes. Het werd een sessie met zicht op de binnenkant van 'die ander'. Met haar zorgen en twijfels, maar ook met haar eigen gedrevenheid en kracht. De verschillen tussen mensen zijn dan opeens helemaal niet meer zo groot. Zo ontstaan nieuwe oplossingen en relaties.

### Voorbeeld II

Het ministerie van VROM wil samen met burgers beleid maken rond thema's over ruimtelijke ontwikkeling, veiligheid en milieu. Geen discussies over de kleur van de stoeptegels maar bepalen

hoe burgers over de toekomst van het land kunnen meedenken. De Villa speelt in dit proces een belangrijke rol. Laura ten Ham die als adviseur dit project begeleidde, hoefde geen verstand van een VROM onderwerp als wonen te hebben maar bracht haar ervaring in met het werken met groepen en groepsprocessen. De rol van de adviseur is dan niet die van de expert maar van iemand die met een klant samenwerkt om gezamenlijk een doel te bereiken.

### Voorbeeld III

Hoe ziet Nederland er in de toekomst uit, welke trends zijn daarbij voor organisatieadviseurs van belang, en hoe bepaalt de omgeving het handelen van deze professionals? Dat was het thema van een Villa-sessie met zo'n zestig toekomstzienaars, kunstenaars, intellectuelen en journalisten. Een sessie waarin niet alleen werd gesproken maar ook gewerkt aan het verbeelden van die toekomst.

### Voorbeeld IV

Een klant wil een gezamenlijke toekomstvisie ontwikkelen op de nieuwe organisatie in wording. In het atelier van de Villa worden met medewerkers uit verschillende geledingen sfeerimpressies gemaakt van de toekomstige organisatie. Het op deze manier verbeelden en delen van de toekomst doet een appèl op onderliggende emoties. Zo ontstaat ruimte voor het onderzoeken van wat er binnen de organisatie leeft en wat de wensen en zorgen zijn.



Ba gaat echter verder, zeggen Ligthart en Ten Ham. Om te beginnen is het meer dan een fysieke ruimte en mag niet de indruk ontstaan dat het een vergaderfaciliteit als in een conferentieoord is. 'Een conferentieoord zal nooit aan een klant vragen wat hij komt doen. Wij willen inhoud en proces met elkaar verbinden en we zullen ons dus ook met het doel bemoeien waarvoor een klant de Villa wil gebruiken. Hierin zit de vernieuwing die tevens de andere aanpak verbeeldt waarmee TG als adviesbureau met klanten wenst om te gaan. In de Villa willen we werken vanuit de samenhang waaruit vernieuwing wordt vormgegeven met vier P's. Process (procesinrichting), Place (fysieke ruimte), Purpose (doelstelling) en People (de mens). Adviseurs hebben in het verleden te vaak het u-vraagt-wij-draaien concept toegepast. Dat is verleden tijd. De adviseur van nu is meer dan de expert, het is iemand waarmee de klant samenwerkt en co-creëert. De Villa is co-creatie in optima forma', zeggen Ligthart en Ten Ham.

Mr. co-creatie Nyenrode professor André Wierdsma, heeft de Villa mogen bekijken: 'Dit is wat ik bedoel', zei hij bij zijn bezoek. Hij is niet de enige die een kijkje komt nemen want tijdens het gesprek steken er regelmatig hoofden het hoekje om en zie je nieuwsgierige blikken. Ba heeft de basis geleverd maar er zitten in de Villa elementen van

meerdere concepten. 'Open space bijvoorbeeld', zegt Ligthart. Ten Ham aarzelt bij het labelen van de Villa, zij heeft er niet zo'n behoefte aan. 'Modellen en concepten zijn goed zo lang ze een inspirerende leidraad vormen en geen dogma of keurslijf.'

### Verantwoordelijkheid

Beiden zien de Villa als een container waarin kennis en ervaring kunnen worden ontwikkeld via persoonlijke ontmoetingen. Dit kan op uiteenlopende manieren. Daarom kun je er verschillende vormen en toepassingen aan geven, als het resultaat maar zo optimaal mogelijk is. De Villa bevordert creativiteit, ruimte voor dialoog en daarmee resultaat. Het is aldus een vernieuwende ruimte waar je processen kunt organiseren die een bepaald doel voor ogen hebben.

Het proces mag geen doel op zich zijn. En dat is waarom de Villa ook TG moet vernieuwen als een bureau dat gespecialiseerd is in het proces en dat proces betekenis meegeeft. Ligthart: 'Wij willen onze standpunten aan de klant meegeven en daarmee onze meerwaarde bewijzen. Het zo nadrukkelijk koppelen van verantwoordelijkheid dragen voor het te bereiken doel is nieuw binnen TG. En dus is de Villa niet alleen een middel om verandering bij de klant te ondersteunen, de Villa zal ook TG veranderen.' ■

## Keerpunt

Volgens directeur Eric Jongepier moet TG een bureau worden waar 'iets kan'. Over de handtekening onder het Villa-project doet hij luchtig omdat de enkele tonnen kostende inrichting op de financiële balans gemakkelijk zijn op te vangen voor een bureau met een jaaromzet van bijna 50 miljoen euro. Veel belangrijker vindt hij dat de Villa op de lange termijn een markant punt in de geschiedenis van het veertig jaar oude TG zal blijken te zijn. Een keerpunt dat de nieuwe slagzin van TG, 'anders denken, gewoon doen', inhoud geeft. Bijna lyrisch wordt Jongepier als hij moet uitleggen hoe de Villa TG zal veranderen: 'De Villa is een splinter in een oester waaromheen zich een parel kan gaan vormen. Zonder Villa geen parel.' En de vierkoppige directie wil daaraan ook een bijdrage leveren. Zij hebben zich als doel gesteld dat ieder van hen minimaal één keer in 2005 een sessie met een klant in de Villa begeleidt.