

Friskijkers

Een remedie tegen bedrijfsblindheid?





Friskijkers

Een remedie tegen bedrijfsblindheid?

September 2005

www.symbio6.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Symbio6.



Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1. Inleiding	6
1.1 Bedrijfsblindheid	6
1.2 Buitenstaanders	6
1.3 Friskijkers	6
1.4 Aanleiding onderzoek	7
1.5 Onderzoeksvragen	7
1.6 Opzet onderzoek	7
1.7 Opbouw rapport	7
2. Resultaten	9
2.1 Organisaties en bedrijfsblindheid	9
2.2 Toegevoegde waarde van friskijkers	11
2.2.1 Respondenten	11
2.2.2 Creatieve proces	11
2.2.3 Probleemanalyse	11
2.2.4 Ideeën genereren	12
2.2.5 Selecteren en verrijken ideeën	12
2.2.6 Realiseren ideeën	12
2.3 Knelpunten bij inzet van friskijkers	13
2.4 Profiel friskijker	13
2.5 Experiment met studenten als friskijker	14
2.5.1 Theorie en praktijk	14
2.5.2 Bevestiging	14
2.5.3 Vinger op de zere plek	14
2.5.4 Uitwerken doe je niet achter je bureau	14
2.5.5 Uitwerken levert nieuwe inspiratie	15
2.5.6 Enige kennis noodzakelijk	15
2.5.7 Ideale omvang	15
3. Analyse	16
3.1 Representatief beeld	16
3.2 Hoe gaan organisaties om met bedrijfsblindheid?	16
3.2.1 Reactief	16
3.2.2 Van binnen naar buiten	16
3.2.3 Negatieve associaties	16
3.2.4 Ongebruikelijk	16
3.3 Wat is de toegevoegde waarde van een friskijker?	17
3.3.1 Vooral bouwstenen	17
3.3.2 'Domme' vragen	17
3.3.3 Ondersteuning proces	17
3.3.4 Frisse uitwerking	17
3.4 Wat zijn de knelpunten bij de inzet van een friskijker?	18
3.4.1 Vraag en aanbod sluiten niet aan	18
3.4.2 Te hoge verwachtingen	18
3.4.3 Slechte omgevingssensitiviteit	18
3.4.4 Bureaucratie	18
3.5 Wat is het ideale profiel van een friskijker?	18
3.5.1 Bescheiden	18



3.5.2 Niet te fris.....	19
3.5.3 Tussen not-invented-here en duivel	19
4. Conclusies en aanbevelingen	21
4.1 Conclusies	21
4.1.1 Bedrijfsblindheid latent probleem.....	21
4.1.2 Rol friskijker onderschat	21
4.2 Aanbevelingen.....	21
4.3 Friskijkers.nl.....	22
Bijlage 1, over Symbio6.....	23
Bijlage 2, overig onderzoek Symbio6	24
Bijlage 3, begrippenlijst	25



Samenvatting

Een belangrijk knelpunt bij veranderprocessen is bedrijfsblindheid, een situatie waarbij medewerkers vastgeroest zitten in bestaande patronen. Een manier om afstand te nemen is het inschakelen van buitenstaanders. Deze zijn niet emotioneel betrokken. Een neutrale partij levert vaak nieuwe inzichten en een frisse kijk op de zaak op.

Buitenstaanders komen in verschillende gedaantes voor. Dit onderzoek richt zich op friskijkers tijdens brainstormen. Een friskijker is een persoon die onbevangen en ongebonden participeert in een creatief proces, een 'blanco' deelnemer.

Symbio6 deed onderzoek naar de kansen en knelpunten van het inzetten van friskijkers om bedrijfsblindheid te doorbreken. Uit dit onderzoek blijkt dat driekwart van de organisaties last heeft van bedrijfsblindheid. Veelal is bedrijfsblindheid een latent probleem. Als er initiatieven worden ondernomen denkt men meestal van binnen naar buiten, bijvoorbeeld aan stages. Het inzetten van friskijkers (van buiten naar binnen) is ongebruikelijk. Als men al buitenstaanders bij een project betreft dan zijn dit meestal deskundigen of belanghebbenden.

De toegevoegde waarde van een friskijker is veelal groter dan de onderzoekers vooraf dachten. De meerwaarde zit vooral in het benaderen van het probleem vanuit een andere invalshoek.

Een groot knelpunt is dat organisaties er simpelweg niet aan denken om derden te betrekken bij een brainstorm. Ook sluiten de vraag en het aanbod van friskijkers slecht op elkaar aan. Vertrouwelijkheid en de rompslomp om externen in te huren zijn veel genoemde redenen om af te zien van een friskijker.

De ideale friskijker dient geen belanghebbende te zijn en over een goede omgevings-sensitiviteit te beschikken. Het ideale profiel van een friskijker sluit meer aan bij bescheiden mensen dan bij personen met een groot ego. Een friskijker dient wel enige kennis van zaken te hebben, te fris is ook weer niet goed.

In aanvulling op dit onderzoek is de website www.friskijkers.nl opgezet. U kunt hier reacties, aanvullingen en andere actuele zaken vinden.

Feedback gevraagd

Wij horen graag uw feedback op ons onderzoek. Opmerkingen, suggesties en aanvullingen kunt u sturen naar: www.friskijkers.nl. In de volgende versie van dit onderzoek zullen wij deze feedback verwerken.



1. Inleiding

1.1 Bedrijfsblindheid

Een belangrijk knelpunt bij innoveren is bedrijfsblindheid. Dit ontstaat vaak in teams met medewerkers die meerdere jaren met elkaar samenwerken. Vroeger uitgetroefde en toen gefaalde oplossingen brengt men niet meer opnieuw naar voren, men zit in bestaande patronen vastgeroest. Ook nieuwe medewerkers sluiten zich vaak, noodgedwongen, aan bij de heersende cultuur: “Zo doen wij dat hier nu eenmaal”.

Het is ook moeilijk situaties anders te zien met een gekleurde bril op je neus. Attitudes, motieven, verwachtingen, belangen, machtsverhoudingen, vooroordelen en eerdere ervaringen vertroebelen onze objectiviteit. Een manier om afstand te nemen is buitenstaanders in te schakelen. Deze zijn niet emotioneel betrokken. Een neutrale partij levert vaak nieuwe inzichten en een frisse kijk op de zaak op.

1.2 Buitenstaanders

Buitenstaanders komen in verschillende gedaantes voor in een organisatie, van externe adviseur en commissaris tot friskijkers tijdens brainstorms.

Dit onderzoek van Symbio6¹ gaat voornamelijk in op de rol van friskijkers tijdens een brainstorm. Veelal brainstormt een afdeling of projectteam in beslotenheid. De kans op bedrijfsblindheid is dan groot. Een gevarieerde samenstelling van de creatieve groep, onder andere met friskijkers, kan dit voorkomen en geeft nieuwe invalshoeken.

1.3 Friskijkers

Creativiteit is zien wat iedereen ziet, denken wat niemand denkt (Darwin)

Een friskijker, ook wel wilde gans genoemd, is een persoon die *onbevangen* en *ongebonden* participeert in een creatief proces: een ‘blanco’ deelnemer.

De *onbevangenheid* heeft te maken met de binding aan het onderwerp van de brainstorm. De friskijker beschikt over enige basiskennis van en affiniteit met het onderwerp, maar is geen expert. De *ongebondenheid* heeft te maken met de binding aan de andere deelnemers en probleemeigenaar. De friskijker is niet belanghebbende bij de oplossing van het probleem.

Wilde gans of friskijker



In de literatuur gebruik men vooral de term wilde gans voor een onbevangen en ongebonden persoon die participeert in een brainstorm. Achtergrond is dat wilde ganzen onrust op het erf teweeg brengen wanneer zij overvliegen. De tamme ganzen schrikken op uit hun alledaagse bestaan en willen mee op de trek. De vlucht van wilde ganzen werkt aanstekelijk en brengt leven in de brouwerij.

Tijdens de interviews bleek dat wilde gans een wat ongelukkige benaming is. Deze term riep namelijk vooral andere associaties op. Genoemd zijn onder andere: het radioprogramma van de

¹ Zie bijlage 1 voor meer over Symbio6.



IKON, wild eten met kerst en een pagode in China. De onderzoekers hebben er daarom voor gekozen een nieuwe² en in hun ogen meer passende term te introduceren: friskijker.

1.4 Aanleiding onderzoek

Als adviesbureau voor vernieuwing is Symbo6 veel betrokken bij complexe samenwerkingsprojecten. Hoewel de frisse blik van een buitenstaander erg wordt gewaardeerd, is onze ervaring dat deze blik maar zelden structureel is georganiseerd.

Al werkende weg merkten wij ook dat de rol van een friskijker kan verschillen. Aanvankelijk zagen wij alleen een rol voor een friskijker tijdens een brainstorm. Later bleek dat ook in andere fasen van het creatieve proces een friskijker een meerwaarde kan opleveren. Het inzetten van friskijkers was niet altijd een succes, het ging ook wel eens mis.

In de literatuur zijn wij op zoek gegaan naar ervaringen met het inzetten van friskijkers om bedrijfsblindheid te voorkomen. Toen bleek dat hierover weinig te vinden was, hebben wij besloten zelf het voorliggende onderzoek naar dit fenomeen uit te voeren.

1.5 Onderzoeksvragen

In dit onderzoek zijn de volgende vragen onderzocht:

- Hoe gaan organisaties om met bedrijfsblindheid?
- Wat is de toegevoegde waarde van een friskijker?
- Wat zijn de knelpunten bij de inzet van een friskijker?
- Wat is het ideale profiel van een friskijker?

1.6 Opzet onderzoek

Het onderzoek is in de periode van december 2004 tot en met juni 2005 uitgevoerd en als volgt opgezet:

- deskresearch;
- 50 telefonische interviews;
- 10 diepte interviews;
- experiment: inzet van studenten als friskijker;
- toetsing tussenresultaten tijdens interactieve lunchlezing.

Een aselechte groep is geïnterviewd. Het zwaartepunt lag op organisaties in de publieke sector. De functies varieerden van beleidsmedewerker tot projectleider en directeur. Het type organisatie varieerde van gemeente tot en met adviesbureau. De meeste respondenten werken in de Randstad.

Tijdens een lunchlezing zijn de tussenresultaten besproken. Ook heeft deze groep het concept-eindrapport van commentaar voorzien.

1.7 Opbouw rapport

² In augustus 2005 gaf Googlen op de term *friskijkers* nog maar 8 hits, in november 2008 waren dit er al 149 hits.



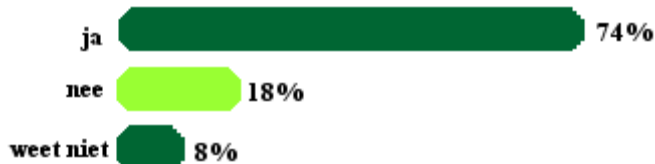
In hoofdstuk 2 zijn de resultaten beschreven aan de hand van de onderzoeksvragen. Paragraaf 2.5 gaat in op het experiment met friskijkers. Hoofdstuk 3 beschrijft een analyse en in hoofdstuk 4 noemen de onderzoekers enkele conclusies en aanbevelingen.



2. Resultaten

2.1 Organisaties en bedrijfsblindheid

Is er sprake van bedrijfsblindheid bij uw organisatie?



Tijdens de telefonische interviews bleek dat driekwart van de ondervraagde organisaties van mening is dat er sprake is van bedrijfsblindheid. Verhoudingen zijn vastgeroest en vormen een belemmering voor vernieuwing van de organisatie. Veelal kwam men pas tot deze conclusie tijdens het interview. Veel mensen hadden nog nooit expliciet over bedrijfsblindheid nagedacht of gaven eerst sociaal wenselijke antwoorden.

Scholier als commissaris bij Ben & Jerry's

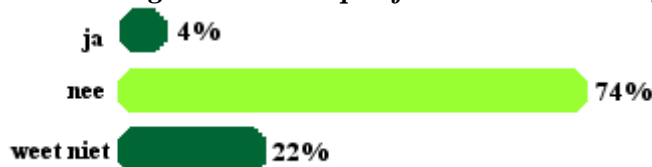


Ben & Jerry's, een ijsfabrikant, heeft de scholier Jessica Evers als commissaris. Zij deed mee aan een wedstrijd en nu is ze commissaris bij dit bedrijf. Ben & Jerry-topman Eckart Wintzen zocht iemand die begrijpt wat de jeugd beweegt. "Gabbers, skaters, alto's, als je wat ouder bent, weet je allang niet meer in welke groepen jongeren zijn verdeeld."

De commissaris adviseerde al over buttons ("niet doen, die draagt niemand meer") en de kleur van T-shirts. En ze mag meepraten over goede doelen, want Ben & Jerry's is een sociaal bedrijf. Aan gewone reclame doen ze niet. "Ergens wel jammer, want met tv-reclame bereik je iedereen; bij een leuke reclame stop je met zappen", aldus friskijker Evers.

De jonge commissaris is niet bang dat ze te dik wordt van al dat gratis ijs. "Het is vrij machtig, je eet er niet zo veel van."

Voert uw organisatie een specifiek beleid om bedrijfsblindheid te voorkomen?



Weinig organisaties voeren een specifiek beleid om bedrijfsblindheid te voorkomen. Wel zijn er vaak losse initiatieven die bijdragen aan het bestrijden van bedrijfsblindheid. Deze initiatieven zijn op te delen in twee categorieën:

- **van binnen naar buiten:** Medewerkers kunnen elders inspiratie opdoen door bijvoorbeeld deel te nemen aan (open) trainingen, symposia, studiereizen, borrels, stages, sabbatical en functieroulatie.



- **van buiten naar binnen:** Externe prikkels worden in de organisatie gehaald met vergelijkend onderzoek, mystery guest³, (burger)buddies, extern advies, studentenstages, raad van commissarissen en begeleidingscommissie, klankbordgroepen en friskijkers.

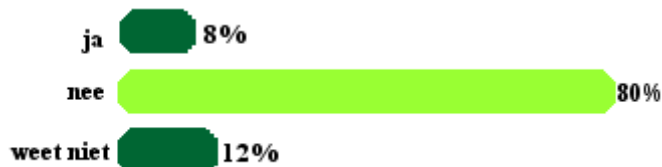
Van-buiten-naar-binnen-gesprekken

SZW

Bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) lanceerde secretaris-generaal Maarten Ruys het idee om ambtenaren vaker van buiten naar binnen te laten denken. Het leek de topambtenaar wel wat als alle medewerkers gesprekken zouden voeren met familie of kennissen. Zo horen ze zelf hoe SZW-beleid in de praktijk uitpakt en hoe mensen dit ervaren.

Zijn tafelgenoten zagen die 'van-buiten-naar-binnen-gesprekken' wel zitten. Iedereen besloot een gesprek aan te gaan met iemand uit zijn kennissenkring. Zo vond een echtpaar dat de nieuwe wet Kinderopvang de kinderdagverblijven er onveiliger op maakte. Een chirurg in opleiding was blij met de arbeidstijdenwet omdat hij anders nog meer dan tachtig uur zou draaien. Een WW'er beklagde zich over het CWI en het UWV. Zij eisen dat hij zich strikt aan de regels houdt, maar andersom is dat niet het geval. Een corrector vond werken met WAO-instromers prima, maar vanwege de papieren rompslomp ervoer hij SZW als een bureaucratische instantie.

Worden derden die geen deel uitmaken van de organisatie (friskijkers) ingezet bij een brainstorm?



Uit de interviews blijkt dat het betrekken van buitenstaanders direct bij de start van een innovatietraject of beleidsontwikkeling weinig voorkomt. Slechts 8%, 4 geïnterviewden, zetten buitenstaanders in bij een brainstorm. Veelal wordt eerst intern een nieuw beleid of product bedacht om dit vervolgens uitgebreid met buitenstaanders te bespreken, bijvoorbeeld om draagvlak te creëren.

Redenen om buitenstaanders niet bij de start te betrekken zijn volgens de respondenten:

- vertrouwelijkheid;
- tijdsdruk;
- past niet in bedrijfscultuur;
- nooit aan gedacht;
- te ingewikkeld.

Voor een frisse blik tijdens een brainstorm blijkt men eerder geneigd te zijn stagiaires, nieuwe medewerkers en medewerkers van andere afdelingen in te zetten dan mensen van buiten de organisatie.

Ideeënrijkdom nodig voor vernieuwing

“De bereidheid van externen om mee te denken is enorm groot”, aldus Staatssecretaris van Cultuur, Medy van der Laan. Dat merkte zij bijvoorbeeld bij het opstellen van de Cultuurnota. “Deskundigen van buiten kwamen met gezichtspunten waar we zelf nog niet aan gedacht hadden. Je hebt die ideeënrijkdom nodig om tot werkelijke vernieuwing te komen.”

³ Zie voor meer over mystery guest: www.symbio6.nl/mystery_guest.php



En als men dan toch een buitenstaander betreft dan is de reden veelal niet het voorkomen van bedrijfsblindheid. Kennis, relaties of regels (bijvoorbeeld raad van toezicht of inspraakprocedures) blijken een belangrijk argument te zijn om externen in te schakelen. Organisaties die friskijkers inzetten vergoeden in ieder geval de reiskosten. De overige beloning varieerde van een fles wijn tot een vergoeding van €100 per dagdeel.

2.2 Toegevoegde waarde van friskijkers

2.2.1 Respondenten

Hoewel slechts 8% van de telefonisch geïnterviewde organisaties daadwerkelijk friskijkers inzet is aan alle respondenten gevraagd waar zij een meerwaarde verwachten. Verder is de toegevoegde waarde van friskijkers uitvoerig besproken tijdens de diepte interviews en de lunchlezing.

2.2.2 Creatieve proces

Het creatieve proces kent vier stappen:

1. **probleemanalyse:** Het doel van deze fase is om tot een goede omschrijving van het probleem te komen.
 2. **genereren ideeën:** In deze fase van divergeren staat het vinden van zoveel mogelijk oplossingen voor een probleem centraal.
 3. **selecteren en verrijken ideeën:** Tijdens het convergeren wordt het kaf van koren gescheiden.
 4. **realiseren ideeën:** In deze fase staat gaat het om het daadwerkelijk realiseren van ideeën.
- In dit hoofdstuk noemen we de door de respondenten genoemde toegevoegde waarde van friskijkers per fase van het creatieve proces.

2.2.3 Probleemanalyse

Bij de probleemanalyse ligt de toegevoegde waarde van een friskijker vooral in het stellen van kritische vragen (advocaat van de duivel). Het van buiten naar binnen kijken door een friskijker kan een impuls geven aan het op tafel krijgen van:

- de urgentie en omvang van het probleem;
- het probleem achter het probleem;
- feiten over het probleem;
- taboes;
- het verwoorden van het probleem in 'Jip en Janneke' taal;
- visualisatie van het probleem.

Goede probleemanalyse vergt geen lang onderzoek

“We hollen in vergaderend Nederland snel achter elkaar aan naar een vermeende oplossing voordat echt duidelijk wordt wat het werkelijke probleem is. En dat hoeft geen lange onderzoeken te vergen. Je kunt dit achterhalen in de bijeenkomst zelf. Bijvoorbeeld: we moesten huizen bijbouwen voor het behoud van winkelvoorzieningen in een dorp. Maar hoe erg is het dat een dorp niet alle voorzieningen heeft? Komt de dorpsbewoner misschien zelfs voor die rust? De uiteindelijke oplossingsrichting voor behoud van een ontmoetingsplek in dorp was uiteindelijk een combinatie van functies.”

Lianda Sjerps-Koomen (coördinator duurzaamheid gemeente Apeldoorn)



2.2.4 Ideeën genereren

Bij het genereren van ideeën zit de toegevoegde waarde van een friskijker vooral in:

- het bieden van nieuwe invalshoeken;
- inbrengen van voor de hand liggende, maar vergeten, ideeën;
- het bedenken van veel ideeën;
- het doorbreken van taboes;
- het bedenken van extreme ideeën;
- het geven van energie aan het proces;
- ondersteuning bij naleving van spelregels voor creatief denken (vooral uitstel van oordeel).

Hollywood: de nieuwe adviseur Pentagon

Scenarioschrijver Steve de Souza was één van de 24 filmmakers uit Hollywood die door het Pentagon was gevraagd deel te nemen aan een driedaagse brainstormsessie. Het Pentagon wilde weten wat kon gebeuren in vervolg op de terreuraanslagen van 11 september. "Elk nieuw idee of een nieuwe zwakke plek waar het Pentagon niet zelf aan had gedacht, beschouwden we als een succes" zei De Souza trots.



2.2.5 Selecteren en verrijken ideeën

Tijdens de derde stap van het creatieve proces, het scheiden van het kaf van het koren, zit de toegevoegde waarde van een friskijker vooral in:

- reflectie op besluitvorming (observaties als dat men kiest voor de veilige weg);
- oordeel over gekozen oplossingen vanuit een extern perspectief;
- ideeën beschermen door argumenten en voorbeelden van buiten aan te dragen;
- uitdagen om lef te tonen bij de selectie van ideeën;
- capaciteit bij uitwerking van ideeën (bijvoorbeeld door studenten).

2.2.6 Realiseren ideeën

Uit de interviews blijkt dat de rol van een friskijker bij het realiseren van ideeën beperkt is. Als advocaat van de duivel kan een friskijker wel reflecteren of ideeën daadwerkelijk en op de goede wijze worden uitgevoerd. Verder werd genoemd het meewerken van de friskijker aan een beta-test of zelfs co-productie.

Mystery guest bezoekt Burgerzaken



De stichting Rekenschap heeft onderzoek gedaan naar het functioneren van een aantal afdelingen Burgerzaken. Dit loket is erg bepalend voor het beeld dat de gemiddelde inwoner heeft van een gemeente. Een *mystery guest* bezocht de afdeling Burgerzaken. Dat leverde leerzame inzichten op. Een buitenstaander blijkt de praktijk anders te zien. Het lukt de gemeente te weinig zich te verplaatsen in de klant. Een inwoner ervaart de gemeente pas aan den lijve als hij bijvoorbeeld een nieuw paspoort moet halen. Hij voelt zich op dat moment waarschijnlijk ook meer klant dan burger. Dat maakt de afdeling burgerzaken erg bepalend voor het beeld dat de gemiddelde inwoner heeft van een gemeente heeft.



2.3 Knelpunten bij inzet van friskijkers

De respondenten zagen de volgende valkuilen voor het inzetten van friskijkers:

- de friskijker wordt niet serieus genomen;
- te weinig omgevings sensitiviteit van de friskijker, wat irritaties kan oproepen;
- de friskijker heeft onvoldoende affiniteit met het probleem, waardoor zijn ideeën te algemeen of te extreem zijn;
- goede friskijkers zijn moeilijk te vinden;
- bij veel creatieve sessies speelt vertrouwelijkheid en een veilige omgeving een rol spelen, dit bemoeilijkt de deelname van een buitenlander;
- veel onderwerpen zijn zo complex dat enige basiskennis nodig is, gebrek aan kennis wrekt zich vooral bij het selecteren en verrijken van ideeën;
- lage acceptatie van ideeën van een friskijker (not-invented-here-syndroom);
- de houdbaarheidsdatum van nieuwkomers is door snelle afstomping beperkt;
- soms wordt iemand die vertrekt ingezet als friskijker, beperkte motivatie of zelfs rancune kan dan een probleem zijn.

Risiko's inzetten hoog creatieve mensen

Het lijkt voor de hand te liggen om creatieve mensen in te zetten tijdens een brainstorm. Dit kan echter ook averechts uitwerken. Hoog creatieve mensen hebben de volgende kenmerken⁴:

- problemen met conventies en wetten
- overschrijdt grenzen en daagt autoriteiten uit
- rebelleert en is niet bereid samen te werken
- grillig, onverschillig, ongeorganiseerd
- verstrooit, vergeetachtig
- twistziek, cynisch, sarcastisch
- slordig met details en onbelangrijke zaken
- egocentrisch, tactloos, ongeïnteresseerd in anderen
- opvliegend, emotioneel
- fysiek en mentaal overactief

2.4 Profiel friskijker

Uit de interviews komen de volgende eigenschappen als meest gewenst voor een friskijker naar voren:

- in staat zich te verplaatsen in de probleemeigenaar;
- goede luisteraar;
- nieuwsgierig;
- heeft lef;
- enthousiast;
- energiek;
- kritisch;
- humoristisch;
- ervaring met creatief denken;
- origineel;
- neutraal.

⁴ bron: Davis in Colangelo & Davis, 1997



2.5 Experiment met studenten als friskijker

2.5.1 Theorie en praktijk

Studenten Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam zijn in de periode van december 2004 tot en met mei 2005 ingezet als friskijker bij een aantal brainstormen. Het doel van dit project was de studenten te leren theoretische kennis toe te passen bij praktische vraagstukken.

Ter introductie kregen de studenten een korte training creatief denken. Vervolgens werden zij als friskijker ingezet in een creatief proces rond een reëel beleidsprobleem bij organisaties als de Belastingdienst, provincie Zuid-Holland, het ministerie van Buitenlandse Zaken en de Stichting Natuur en Milieu. Na afloop van de brainstormen werkten de studenten een aantal veelbelovende ideeën uit.

2.5.2 Bevestiging

Veel van de zaken die genoemd zijn in de interviews werden in het experiment bevestigd. Verder kwamen er interessante aanvullingen naar voren. Deze paragraaf richt zich vooral op deze aanvullingen.

De studenten bleken interessante friskijkers te zijn. Ze zijn onbevangen, hebben actuele theoretische bagage en hebben tijd om ideeën uit te werken. Ook zijn ze goedkoop. Knelpunten zijn het gebrek aan praktische ervaring van studenten, onzekerheid en gebrekkige omgevingsgevoelens. Ook worden studenten niet altijd voor vol aangezien.

Vergeten en eenvoudige inzichten kwamen boven tafel

“Tien studenten Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam en enkele medewerkers van het bureau Openbare Orde en Veiligheid bogen zich over provinciaal toezicht. De provinciale deelnemers vonden de bijeenkomst nuttig en boeiend; een geslaagd experiment. Compliment aan de studenten voor de wijze waarop zij zich in dit lastige terrein hadden verdiept en de wijze waarop zij gesprekspartner waren in het zoeken naar inzichten die soms door hun eenvoud maar al te gemakkelijk over het hoofd worden gezien. Het belang ligt er ook in dat we de provincie onder de aandacht van jongeren en universiteiten brengen, en als provincie open blijven staan voor opvattingen van anderen over ons imago en functioneren.”

(Henk Visée, Hoofd bureau Openbare Orde en Veiligheid van de provincie Zuid-Holland)

2.5.3 Vinger op de zere plek

De studenten wisten tijdens de probleemanalyse bijzonder goed de vinger op de zere plek te leggen. Taboes en minder logische besluiten uit het verleden kwamen snel op tafel. “Dit is toch helemaal geen belangrijk probleem.” of “Waarom is dit (aanpalende) onderwerp nadrukkelijk uitgesloten van deze brainstorm?”

2.5.4 Uitwerken doe je niet achter je bureau

Een aantal ideeën uit de brainstormen zijn door studenten uitgewerkt. Dit was nuttig omdat de betrokken organisaties hier zelf niet aan toekomen en de uitwerking weer nieuwe inzichten bracht. Verrassend was dat een minder idee na enige uitwerking een goed idee kon worden en omgekeerd.

Opvallend was verder dat de studenten vooral internet als informatiebron gebruikten bij de uitwerking. Wanneer er meer (telefonische) interactie was nam de kwaliteit van het idee veelal toe. Ook een idee uitwerken doe je niet van achter je bureau!



Uit denkkaders treden is lastig

“Een aantal elementen kwam duidelijk naar voren tijdens deze brainstorm. In de eerste plaats bleek dat een aantal medewerkers van de betrokken organisatie nog steeds sterk binnen de eigen denkkaders dacht. Zo kwam aan het eind van de dag de eigen definitie van het probleem weer boven, terwijl begonnen was met een andere definitie. Kennelijk bleef de eigen interpretatie van wat horizontaal toezicht inhoudt de brainstorm overheersen, in plaats van dat er een verplaatsing naar de definitie van de probleemeigenaar plaatsvond. Een tweede ding dat opviel, was dat er tijdens het genereren van ideeën toch al meteen een oordeel werd geveld. Vooral de haalbaarheid en “dat doen we toch al” kwamen hierbij steeds terug.”

(Dennis Stuurman, student bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam)

2.5.5 Uitwerken levert nieuwe inspiratie

De studenten vonden het lastig om ideeën op te werken, te visualiseren en inspirerende voorbeelden te zoeken. Ook moesten ze enige affiniteit met de oplossing hebben om het idee goed te kunnen uitwerken. In een aantal gevallen is zelfs gewisseld van onderwerp tussen studenten.

De presentatie van de uitgewerkte ideeën had in alle gevallen een vruchtbare en inspirerende discussies tot gevolg. Het energieniveau van het eind van de brainstorm kwam tijdens deze tweede bijeenkomst weer helemaal terug.

2.5.6 Enige kennis noodzakelijk

Tijdens de interviews bleek dat veel mensen zich afvragen hoe fris een friskijker moet zijn. Uit het experiment met de studenten blijkt dat friskijkers de grootste toegevoegde waarde hebben als zij zich behoorlijk verdiepen in het onderwerp en de organisatie. Dit leidt tot een grotere betrokkenheid bij het probleem. Daarnaast bleken de studenten die zich gedegen hadden voorbereid beter in staat kritisch te reflecteren tijdens de probleemanalyse en ideeën te verrijken in de convergentiefase. Een enkele keer was de voorbereiding te goed en was de friskijker niet meer fris en zat ingezogen in zijn eigen ideeën.

2.5.7 Ideale omvang

Tijdens het experiment met studenten is ook onderzocht hoe groot het aandeel friskijkers kan zijn. Het aandeel friskijkers varieerde van 20 tot 60% van de totale brainstormgroep. Hoe hoger het aandeel friskijkers hoe beter de voorbereiding van de friskijkers moet zijn. Bij een matige voorbereiding kunnen twee friskijkers al teveel zijn en irritatie oproepen. Anderzijds leverde een sessie met meer dan de helft friskijkers, die zich goed hadden voorbereid, mooie resultaten op.



3. Analyse

3.1 Representatief beeld

Hoewel het onderzoek is gebaseerd op 50 telefonische interviews, 10 diepte interviews, deskresearch en een experiment met studenten denken wij dat het onderzoek toch een aardig representatief beeld geeft. In dit hoofdstuk wordt nader geanalyseerd in hoeverre friskijkers kunnen bijdragen aan het voorkomen van bedrijfsblindheid. De vier onderzoeksvragen staan hierbij centraal.

3.2 Hoe gaan organisaties om met bedrijfsblindheid?

3.2.1 Reactief

Driekwart van de organisaties zegt (na enig doorvragen) last te hebben van bedrijfsblindheid. Bedrijfsblindheid is bij veel organisaties een latent probleem. Veelal is er geen structureel beleid om bedrijfsblindheid te voorkomen. Het lijkt erop dat organisaties bedrijfsblindheid pas in een crisissituatie, als het kalf verdronken is, aanpakken. Proactief reageren op bedrijfsblindheid komt weinig voor.

3.2.2 Van binnen naar buiten

Tijdens het onderzoek bleek dat er wel diverse losse initiatieven zijn om (onbedoeld) bedrijfsblindheid te verminderen. De meeste initiatieven zijn van binnen naar buiten gericht, waarbij medewerkers buiten de organisatie inspiratie opdoen. Een mooi voorbeeld is het stageproject van het ministerie van Economische Zaken, waarbij medewerkers enkele dagen bij een bedrijf meelopen. Opvallend is echter dat deze stages (nog) niet wederkerig zijn. Dit laat zien dat veel organisaties huiverig zijn om externen te dichtbij te laten komen.

3.2.3 Negatieve associaties

Opvallend is verder dat de geïnterviewden vooral negatieve associaties hebben bij bedrijfsblindheid. In de meeste gevallen zijn vaste patronen echter heel effectief en functioneel. Vaste patronen gaan pas in de weg zitten als veranderde omstandigheden vragen opwerpen die om nieuwe antwoorden vragen.

3.2.4 Ongebruikelijk

Het inzetten van friskijkers is een ongebruikelijke oplossingsrichting om bedrijfsblindheid te doorbreken. Het fenomeen friskijker is voor de meeste organisaties een onbekend fenomeen. Bij het inzetten van externen denkt met meestal aan deskundigen en belanghebbenden. Externen die onbevangen en ongebonden zijn, zitten vaak niet in het netwerk (en blikveld) van de organisatie. Als gevolg daarvan worden ze ook weinig ingezet.



3.3 Wat is de toegevoegde waarde van een friskijker?

3.3.1 Vooral bouwstenen

Hoewel er nog weinig voorbeelden uit de praktijk zijn, lijkt de toegevoegde waarde van een friskijker groter dan men verwacht. In eerste instantie denkt men vooral aan het genereren van ideeën. De bijdrage van de friskijker zit hier vooral in het benaderen van het probleem vanuit een andere invalshoek (bril). Aangezien de friskijker geen verleden heeft met het probleem kan hij spontaan en onbelast over oplossingen nadenken.

Uit de interviews en het experiment met studenten blijkt echter dat je niet mag verwachten dat friskijkers met kant en klare oplossingen aan komen zetten. De friskijker draagt vooral nieuwe invalshoeken en bouwstenen voor oplossingen aan.

3.3.2 ‘Domme’ vragen

Vooral de ‘domme’ vragen van een friskijker blijkt een grote toegevoegde waarde te hebben. Dit helpt vooral bij de probleemanalyse. Buitenstaanders blijken bijvoorbeeld heel goed in staat snel taboes en kernproblemen naar boven te halen. Kennis van het probleem blijkt hiervoor niet noodzakelijk. Deze ‘domme’ vragen zetten de direct betrokken medewerkers aan het denken.

Verder speelt mee dat een friskijker ook nog de advocaat van de duivel kan spelen. Hierdoor komen de urgentie en het probleem achter het probleem sneller boven tafel.

3.3.3 Ondersteuning proces

Tijdens het proces blijken friskijkers ook van grote waarde te kunnen zijn. Friskijkers die ervaren zijn met creatief denken zijn vaak als eerste in staat patroon doorbrekende ideeën te bedenken. Dit inspireert vervolgens de andere deelnemers om hierop door te associëren. Opvallend bij het experiment met de studenten was dat de friskijkers de andere deelnemers aan de grondregels van creativiteit hielpen herinneren, bijvoorbeeld het uitstellen van kritiek.

3.3.4 Frisse uitwerking

De geïnterviewden voorzagen niet echt een rol voor friskijkers bij het uitwerken van ideeën. Bij het experiment met studenten bleek dat co-productie weldegelijk verrassende resultaten kan opleveren. Vooral ideeën waar de medewerkers van de organisatie minder in zien, maar de friskijker veel in ziet kan tot interessante nieuwe inzichten leiden.

Een uitwerking geeft iets meer *body* aan een idee. Hierdoor kreeg de discussie meer kleur en kwamen er verrassende nieuwe inzichten op tafel. Bij enige interactie, bij voorkeur telefonisch of face-to-face, neemt de waarde van het uitwerken van ideeën door friskijkers toe.



3.4 Wat zijn de knelpunten bij de inzet van een friskijker?

3.4.1 Vraag en aanbod sluiten niet aan

Een groot knelpunt is dat organisaties er simpelweg niet aan denken om derden te betrekken bij een brainstorm. Ook sluiten vraag en aanbod van friskijkers slecht op elkaar aan. De vragende partij weet niet waar geschikte friskijkers te vinden zijn, terwijl bijvoorbeeld de vereniging Centrum voor Ontwikkeling van het Creatief Denken een groot bestand heeft aan gemotiveerde friskijkers. Hier wordt nauwelijks gebruik van gemaakt.

3.4.2 Te hoge verwachtingen

Ook een verkeerd verwachtingspatroon kan tot teleurstellingen leiden. Een friskijker komt niet met kant en klare oplossingen. Wel kan een friskijker nieuwe invalshoeken aanreiken en reflectie bieden op de probleemstellingen en de gegenereerde ideeën.

3.4.3 Slechte omgevings sensitiviteit

Een belangrijke randvoorwaarde voor het werken met friskijkers is dat de organisatie zelf open dient te staan voor impulsen van buitenstaanders. Hieraan ontbreekt het echter nogal eens.

Verder kan een te groot ego van de friskijker zelf veel weerstanden oproepen. De friskijker dient over een goede omgevings sensitiviteit te beschikken en dient oprecht betrokken te zijn bij de probleemstelling. Enige basiskennis van het probleem is ook noodzakelijk om toegevoegde waarde te kunnen hebben bij het selecteren en uitwerken van ideeën.

3.4.4 Bureaucratie

Tot slot gaven veel geïnterviewden aan dat ook heel simpele zaken zoals een te late voorbereiding, vertrouwelijkheid, en administratieve lasten bij inhuur van derden zorgen voor het afzien van het inzetten van friskijkers.

Ontsnap met bloggen aan de bureaucratie

Het is vaak niet eenvoudig om te ontsnappen aan de interne bureaucratie. Een trend bij Amerikaanse topmanagers is te bloggen en zo direct en ongecensureerd te communiceren met de buitenstaander. Bloggen is het bijhouden van een dagboek op internet.

Is bloggen te ingewikkeld? Kijk dan in ieder geval wat ze over u schrijven. Dit spaart u weer een marktonderzoek uit.



3.5 Wat is het ideale profiel van een friskijker?

3.5.1 Bescheiden

In het vorige paragrafen werden al enkele eigenschappen van een ideale friskijker genoemd. Zo heeft de friskijker bij voorkeur ervaring met het creatieve proces. Daarnaast dient de friskijker geen belanghebbende te zijn, over een goede omgevings sensitiviteit te beschikken en oprecht geïnteresseerd te zijn in de probleemstelling. Het ideale profiel sluit meer aan bij bescheiden mensen dan bij personen met een (te) groot ego.



3.5.2 Niet te fris

Tijdens de interviews bleek dat een friskijker ook te fris kan zijn. Het experiment ondersteunde dit. Studenten die zich behoorlijk hadden verdiept in het onderwerp in de organisatie bleken de grootste toegevoegde waarde te hebben.

Een enkele keer was de voorbereiding te goed en was de student niet meer fris en zat ingezogen in zijn eigen ideeën.

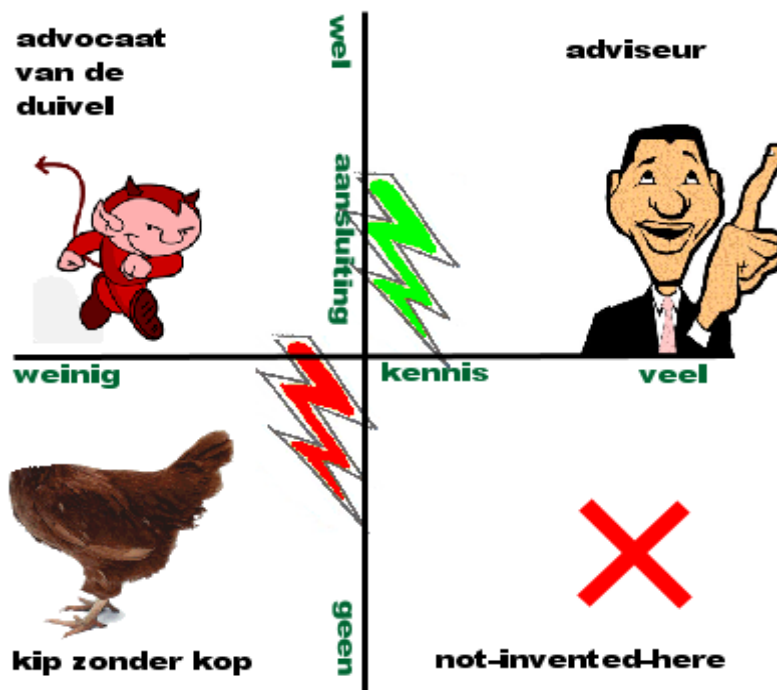
3.5.3 Tussen not-invented-here en duivel

De mate van aansluiting en het kennisniveau lijken twee belangrijke onderscheidende criteria te zijn. Op basis van deze twee kenmerken zijn de volgende typen friskijkers te onderkennen (zie figuur 1):

- advocaat van de duivel;
- adviseur;
- kip zonder kop;
- not-invented-here.

In het laatste geval reikt een friskijker baanbrekende ideeën aan, maar deze worden niet herkend of opgepakt. Het not-invented-here-syndroom slaat toe: mensen worden alleen enthousiast over ideeën die ze zelf hebben bedacht.

Het gevaar van de not-invented-here friskijker en kip zonder kop is dat er een negatieve sfeer ontstaat. Deze weerstand is op zich niet verkeerd. Het is een signaal dat je contact maakt met het idee, het maakt energie vrij. De uitdaging is nu om deze energie positief in te zetten. Het omgekeerde geldt trouwens ook. Als een idee geen weerstand oproept kan het haast niet baanbrekend zijn.



Figuur 1, verschillende typen friskijkers



De **adviseur** lijkt de ideale friskijker. Het gevaar is echter dat of hij niet erg ‘fris’ is of dat zijn autoriteit zo groot is dat deze persoon anderen blokkeert.

De **advocaat van de duivel** geeft vooral ondersteuning aan het proces en helpt om het probleem achter het probleem boven tafel te krijgen.

De uitdaging voor een **not-invented-here** friskijker is het puntje van zijn tong af te bijten.

Vooraf bij het verrijken van ideeën kan zijn meerwaarde blijken omdat hij kan voorkomen dat veelbelovende ideeën afvallen door inspirerende voorbeelden aan te reiken. Hij helpt echt out of the box denken.

De **kip zonder kop** verstoort het proces en kan het beste direct opstappen....

De meest ideale friskijker is, afhankelijk van de situatie, te vinden op de diagonale as. Ergens tussen de not-invented-here friskijker en de advocaat van de duivel.



4. Conclusies en aanbevelingen

4.1 Conclusies

4.1.1 Bedrijfsblindheid latent probleem

Uit het onderzoek blijkt dat bedrijfsblindheid een onderschat probleem is. Slechts weinig organisaties voeren een proactief beleid om bedrijfsblindheid te voorkomen terwijl er bij driekwart van de organisaties weldegelijk sprake is van dit fenomeen. Veelal is bedrijfsblindheid een latent probleem.

Door buitenstaanders in te schakelen is afstand te nemen en bedrijfsblindheid te voorkomen. Deze buitenstaanders komen in verschillende gedaantes voor.

4.1.2 Rol friskijker onderschat

Zijn friskijkers een remedie tegen bedrijfsblindheid? Uit het onderzoek blijkt dat het antwoord zeker ja is. De rol van een friskijker is zelfs onderschat. Wel blijken er veel praktische belemmeringen te zijn. Veel is terug te voeren op de organisatiecultuur.

4.2 Aanbevelingen

- Voer als bedrijf een proactief beleid om bedrijfsblindheid te voorkomen.
- Denk niet alleen ‘van binnen naar buiten’, maar ook van ‘buiten naar binnen’. Eens sparren met de burens over een probleem is al een mooi begin.
- Betrek niet alleen deskundigen en belanghebbenden bij een project, maar ook onbevungen en ongebonden personen.
- Friskijkers zijn al in te zetten bij de probleemanalyse. Hun ‘domme’ vragen zetten aan tot reflectie en stelt taboes aan de kaak. Een probleem is half opgelost als het goed is gesteld.
- Friskijkers kunnen door hun onbevungenheid makkelijker onorthodoxe ideeën en invalshoeken bedenken. Dit wordt nog versterkt als de friskijker ervaring heeft met creatieve processen. Temper wel de verwachtingen, een friskijker levert slechts bouwstenen.
- Er bestaan verschillende typen friskijkers, neem het type dat het beste past bij de overige deelnemers en het probleem.
- Een friskijker dient niet te fris te zijn. Affiniteit met het onderwerp en enige basiskennis zorgen voor een hogere toegevoegde waarde.
- Het aantal friskijkers hangt sterk samen met de betrokkenheid en kan variëren van één frisse friskijker tot maximaal de helft van het aantal deelnemers aan een brainstorm.
- Zoek naar friskijker met een goede omgevings sensitiviteit. Het type ‘kip zonder kop’ kan het proces verstoren.
- Studenten zijn interessante friskijkers.
- Tot slot onze belangrijkste aanbeveling: ERVAAR DOOR TE DOEN. Schakel eens een friskijker in en ervaar zelf wat de voor- en nadelen zijn. Een goed product verkoopt zichzelf.



4.3 Friskijkers.nl

Friskijkers zijn een onbekend fenomeen voor veel organisaties. Het verder ontwikkelen van kennis over friskijkers is gewenst. Vandaar dat Symbio6 in aanvulling op dit onderzoek de website www.friskijkers.nl heeft opgezet.

Reacties, aanvullingen en ervaringen horen wij graag. Via de website www.friskijkers.nl zullen wij u op de hoogte houden van interessante nieuwe ontwikkelingen.

Feedback gevraagd

Wij horen graag uw feedback op ons onderzoek. Opmerkingen, suggesties en aanvullingen kunt u sturen naar: www.friskijkers.nl. In de volgende versie van dit onderzoek zullen wij deze feedback verwerken.



Bijlage 1, over Symbio6

Symbio6 brengt mensen in beweging



Vernieuwing komt veelal niet van de grond en wordt een papieren tijger. Symbio6 helpt organisaties om succesvol nieuwe wegen in te slaan. De uitdaging is mensen in beweging te krijgen en te houden. Symbio6 richt zich op de symbiose tussen creatief denken en verandermanagement. Zie ook: www.Symbio6.nl

Creatief denken in de non-profit

Beleidsimpuls is een gratis elektronisch magazine (e-zine) over creatief denken in de non-profit. Dit e-zine gaat over creativiteitstools en inspirerende projecten. Daarnaast kunt u testjes doen en uitleg vinden over creatieve technieken. Ook worden de belangrijkste cursussen en evenementen genoemd. U kunt zich aanmelden voor Beleidsimpuls op www.Beleidsimpuls.nl.



Bijlage 2, overig onderzoek Symbio6

Symbio6 voert onderzoek uit naar creatief denken en verandermanagement in het algemeen en in het bijzonder in de non-profit. Recente onderzoeken van ons zijn:

Prijsvragen, een effectief beleidsinstrument?

De overheid probeert op vele manieren de buitenwereld te betrekken bij beleid. Een instrument om dit te realiseren is de prijsvraag. Deze prijsvragen zetten nauwelijks aan tot vernieuwing. De kracht van een prijsvraag ligt vooral in het genereren van publiciteit. Dit onderzoek bevat naast vele inspirerende voorbeelden ook een uitvoerige checklist voor het opzetten van een prijsvraag. Zie verder: www.symbio6.nl/onderzoek



Bureaucratie en innoveren een contradictio in terminis?

De publieke sector moet innoveren. Haaks hierop lijkt de grotere aandacht voor afrekenbaarheid van beleid te staan. Die afrekencultuur leidt tot indekgedrag. Gaat bureaucratie en innoveren wel samen of is dit een contradictio in terminis? Zie verder: www.symbio6.nl/onderzoek

Not-invented-here-syndroom

Symbio6 komt het vaak tegen, het not-invented-here-syndroom. De buitenwacht reikt baanbrekende ideeën, producten en diensten aan, maar deze worden niet herkend en opgepakt. Men draagt tal van argumenten aan waarom het nu net in deze situatie geen goede oplossing is.

Het not-invented-here-syndroom slaat toe: mensen worden alleen enthousiast over ideeën die ze zelf hebben bedacht. Deze zelf bedachte oplossingen kunnen wel rekenen op draagvlak maar leiden zelden tot doorbraken.

Het onderzoek van Symbio6 ging over dit dilemma. Een belangrijk symptoom blijkt opnieuw het wiel uitvinden te zijn. Wat is een effectief vaccin tegen het NIH-syndroom?

Zie verder: www.symbio6.nl/onderzoek



Mediation en creativiteit

Wrijving tussen betrokkenen is vaak de aanleiding bij mediation. Een brainstorm gaat daarentegen van gemotiveerde deelnemers met veel positieve energie uit. Ondanks deze verschillende vertrekpunten zijn er opmerkelijk veel overeenkomsten tussen mediation en het creatieve proces. Zo schakelen beide methoden een onafhankelijke derde in en pakken ze beiden het probleem procesmatig aan.

Maar er zijn ook verschillen. Symbio6 onderzocht wat een mediator en een creatieve facilitator van elkaar kunnen leren. Zie verder: www.symbio6.nl/onderzoek



Bijlage 3, begrippenlijst

Brainstormen	Het vinden van zoveel mogelijk oplossingen voor een probleem via een onorthodoxe of onlogische methoden. Uitgangspunt is: bekijk het van een andere kant.
Not-invented-here syndroom	De buitenwacht (indieners prijsvraag) reiken baanbrekende ideeën aan, maar deze worden niet herkend en opgepakt. Men draagt tal van argumenten aan waarom het nu net in deze situatie geen goede oplossing is. Het not-invented-here-syndroom slaat toe: mensen worden alleen enthousiast over ideeën die ze zelf hebben bedacht.
Bedrijfsblindheid	Vroeger uitgetroefde en toen gefaalde oplossingen brengt men niet meer opnieuw naar voren, men zit in bestaande patronen vastgeroest.
Creativiteit	Het zien wat iedereen ziet, denken wat niemand denkt (Darwin)
Friskijker	Ook wel wilde gans genoemd, een persoon die <i>onbevangen</i> en <i>ongebonden</i> participeert in een creatief proces: een ‘blanco’ deelnemer.
Van binnen naar buiten	Medewerkers kunnen elders inspiratie opdoen door bijvoorbeeld deel te nemen aan (open) trainingen, symposia, studiereizen, borrels, stages, sabbatical en functieroulatie.
Van buiten naar binnen	Externe prikkels worden in de organisatie gehaald met vergelijkend onderzoek, extern advies, studentenstages, raad van commissarissen en begeleidingscommissie, klankbordgroepen en friskijkers.