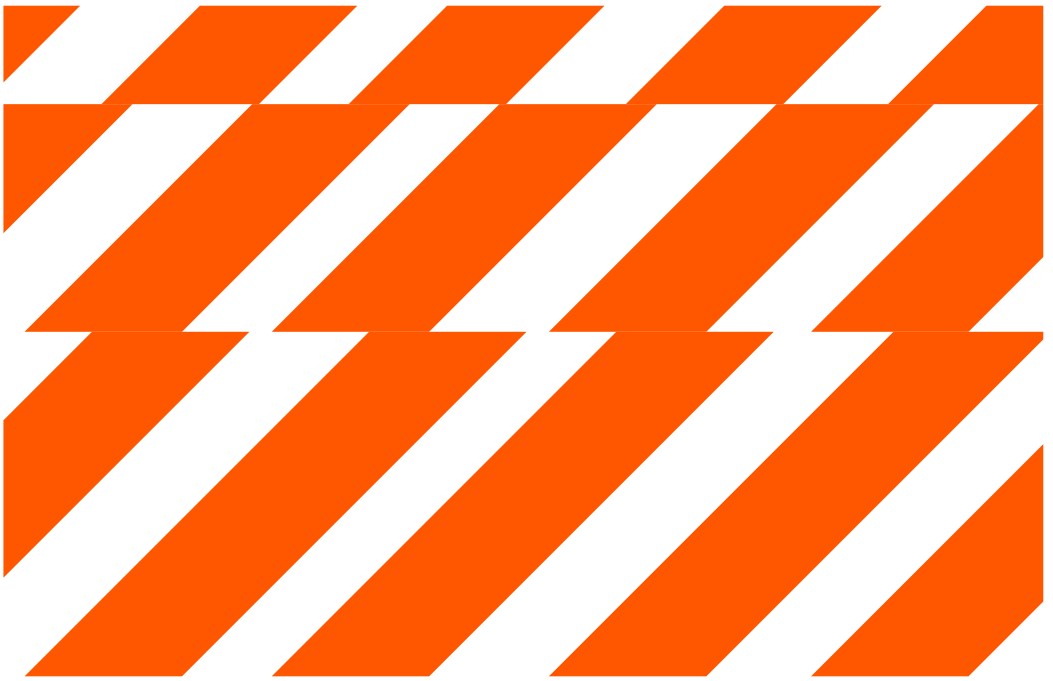




BRONONTWERP

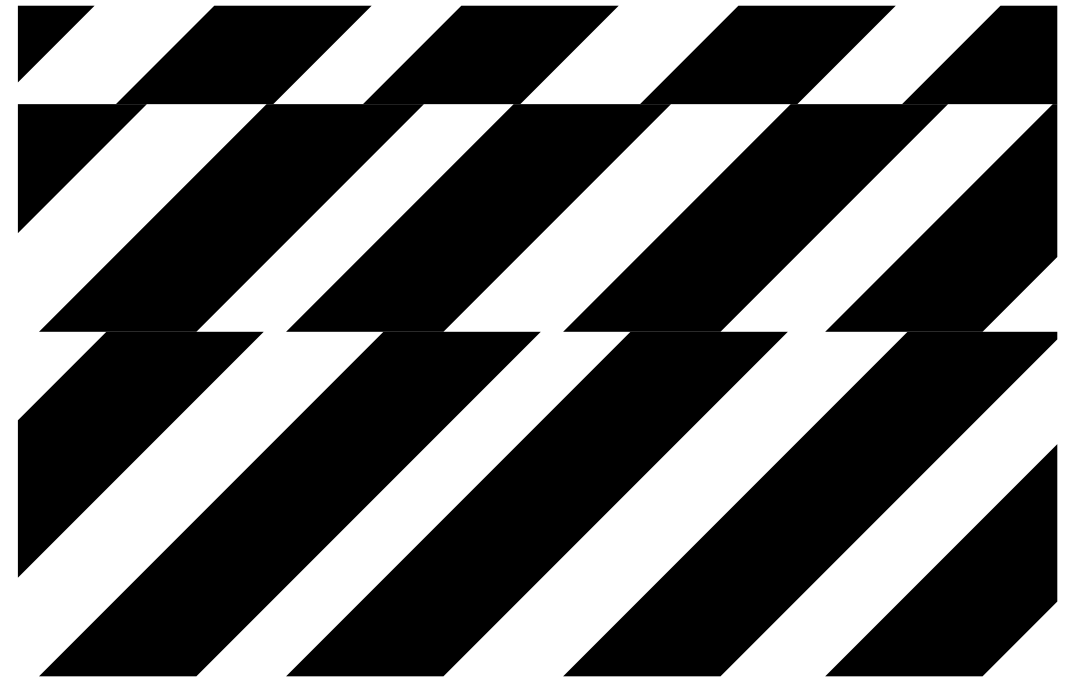
De kracht van sociale en
muzische interventies

HKU **Supportive
Narrative**

**Paul Bingen
2020**

Bronontwerp
De kracht van sociale en muzische interventies

Paul Bingen HKU Master Crossover Creativity
Publicatiejaar: 2020
Studentnummer: 3030085
Coaches: Nicoline Mulder & Melanie Kandelaars
Graphic Design: HouseTMM



BRONONTWERP SUPPORTIVE NARRATIVE

DE KRACHT VAN SOCIALE EN MUZISCHE INTERVENTIES



Foto: Dood George Floyd. Onder meer in Atlanta, Georgia, knielt de politie samen met de demonstranten. Beeld Reuters juni 2020

SAMENVATTING

We leven in een verandering van tijdperken. Criminaliteit is veranderd en operationele problemen zijn complex geworden. Hoe kan je in zo'n tijd een goeie politie zijn?

De politie is gereorganiseerd en bevindt zich in een transitie naar de Politie van Overmorgen. Een groter innovatief vermogen is daarbij nodig om de problemen van vandaag vertrouwenwekkend aan te pakken. Als innovatiemakelaar is het mijn missie innovatie bottom-up te faciliteren. Ik stel in mijn werk vast dat de aangereikte ideeën vanuit de werkvloer hoofdzakelijk verbeteringen betreffen. Dichtbij het bekende denk- en handelingskader. Er zijn weinig spronginnovaties. Het lukt nog niet vanuit die verbeterideeën bij een operationeel probleem als autobranden een doorbraak te bereiken en zo autobranden te stoppen.

Ik onderzoek beschikbare ontwerpmethoden en stel een werkwijze samen waarin het hopelijk beter lukt oplossingen (spronginnovaties) te vinden voor complexe problemen. Deze werkwijze genaamd Bronontwerp bevat elementen uit Design Thinking, Theorie U en technieken (interventies) uit het domein van de kunsten. Deze pas ik toe op autobranden. Deze toepassing leidt tot een nieuwe politiedienst en spronginnovatie: netcentrisch stoppen. Of deze dienst ook werkelijk autobranden zal stoppen wordt nu getest in Arnhem. Of Bronontwerp zal helpen operationele problemen op te lossen kan ik daardoor (nog) niet zeggen. Wel stel ik vast dat Bronontwerp in het vraagstuk autobranden een spronginnovatie opleverde die nieuwe energie, vertrouwen en enthousiasme bij zowel uitvoering als management oplevert.

Dit onderzoek is onderdeel van de masterstudie Crossover Creativity aan de HKU in Utrecht.

ABSTRACT

We live in a change of eras. Crime has changed and operational problems have become complex. How can we be a credible police in our time?

The police has been reorganized and is in transition. Our innovative capacity has to increase to meet and tackle today's problems with confidence.

As an innovation broker, it is my mission is to facilitate innovation bottom-up. In my work I note that the ideas provided from the workplace mainly concern improvements. Close to thinking and action routines. It is not yet possible to achieve a breakthrough based on those improvements on operational problems such as car fires.

I investigate available design methods and compile a method in which we hopefully find better solutions for complex problems. In a composition of elements from Design Thinking, Theory U and techniques from the arts, I make a number of interventions that help deepen methods or design processes. With a program of those interventions, a method is created, called Source Design. I apply this method to the problem car fires. This application leads to a new police service and innovation: netcentric stopping. Whether this service will actually stop car fires is now being tested in Arnhem. I can not (yet) say whether Source Design will help to solve operational problems. However, I note that in the issue of car fires, Source Design provided an innovation that provides new energy, confidence and enthusiasm in both frontline and management.

This research is part of the master's study Crossover Creativity at the HKU in Utrecht.

VOORWOORD

Voorbij vertrouwde oplosbaarheid van operationele problemen.

Of het nu om Corona, het milieu, migratie of om nieuwe veiligheidsvraagstukken gaat (denk aan ondermijning, cybercrime, autobranden), in deze verandering van tijdperken¹ worden we, word ik, - terwijl we toch zo tot het goede geneigd zijn² - geconfronteerd met onze beperktheid om hedendaagse vraagstukken adequaat aan te gaan.^{3 4}

We zijn als mensheid tot meer dan ooit in staat⁵ maar tegelijkertijd zijn de opgaven van deze tijd ook ongekend groot en complex.

Dit geeft een zeker onbehagen⁶ die ook binnen de politie voelbaar is. Bijvoorbeeld: hoewel het vertrouwen van de burger in de Nederlandse politie nog steeds zeer hoog is, staat het vertrouwen binnen de politie zelf onder druk.⁷

Onze operationele problemen in de politiepraktijk zijn complex geworden en de tijd van de experts, die ons vertellen hoe het zit en wat we moeten doen is voorbij. Eigenlijk is niets meer zeker.

Hoe kun je in zo'n tijd een goeie politie zijn?

Waar kunnen we op vertrouwen?

Op onszelf.

Onze houding waarmee we wat dan ook aanvangen zal voor de uitkomst bepalend zijn.

Ik wil mijn coaches Nicoline Mulder en Melanie Kandelaar bedanken voor hun steun en een perfect getimede advies. Harry Duijts wil ik bedanken voor de ruimte en het vertrouwen. In Oost kan alles! Pim Miltenburg voor zijn nieuwsgierigheid en aanmoediging. Ton Bruining, Klaas Burger en Elleke van Gelder voor hun voorbeeld. Mijn vrienden van Kracht&Co, Jan Huisman, die me in 2006 al op het spoor van Theorie U zette, en Jeanne Copal, die me leerde me te verplaatsen in de ander. Mijn buddy's Warner de Boer en Fadi Nadrous met wie ik leerde jammen. Ik bedank mijn collega's Gerdien Rotgers, Jeroen Hammer, Wil Gooren, Roel Wolfert, Piet Janssen, Robin Smallembroek, Simen Klok en ook de deelnemers in de ontwerpessies voor hun bevoegdheid. Dank aan mijn muzische partner in crime Marjolijn Zwakman. En aan de makers van Musework in het bijzonder Bart van Rosmalen, Marjolijn Baars, Frank Evers en Charlotte Langemeijer. Ook dank ik de makers van NOBS, House TMM, Giep Hagoort, Christof Ephraïm en Jeffrey Sprengels.

En ik bedank mijn lieve familie en vrienden, die allen zo meeleeften.

Opgedragen aan mijn muze!

1 Omwenteling. Van mensen, organisaties, samenleving. Jan Rotmans, 2017.

2 De meeste mensen deugen, Rutger Bregman, 2019.

3 "Je kan niet meer met de gewone maakbaarheid aan de slag. Zo van: er is een probleem, dat lossen we even op. De vertrouwde reactie, dat wil zeggen dat je gelijk in de actie gaat, moet je even terug nemen. Zo kan je ruimte te maken om goed binnen te laten komen wat er is. Om ook te horen wat niet welgevallig is. Dat je ook de wanklanken kunt horen". Bart van Rosmalen in gesprek met Heleen Jumelet (bestuurder

HKU), Musework Live, mei 2020.

4 Otto Scharmer noemt 3 spanningen in de wereld: 1. Sociale verdeeldheid: de verdeeldheid en worsteling tussen rijken en armen, 2. Ecologische spanning: de spanning tussen beschaving en de natuur en 3. Botsing tussen culturen: de spanning tussen Westerse en niet-Westerse beschaving. Theorie U, 2009.

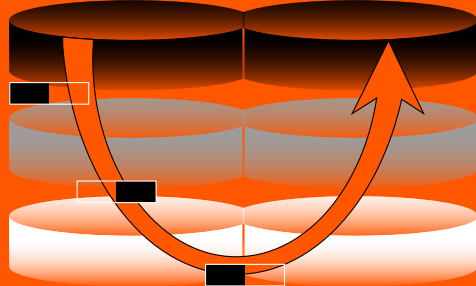
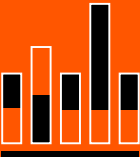
5 Homo Deus. Yuval Noah Harari, 2016.

6 Onbehagen. Bas Heijne, 2018.

7 Vertrouwen in de politie. In de functie of in het functioneren? Tijdschrift voor de Politie. Marnix Eysink Smeets en Jessica Baars, 2019.

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	14
1.1	Hoe nu een goeie politie te zijn?	15
1.2	Mijn missie als innovatiemakelaar	17
1.3	Meer complexe problemen dan oplossingen	19
1.4	Een voorbeeld: Autobranden	21
1.5	Centrale vraag	22
2.	CRITICAL REVIEW	26
2.1	Ontwerpen met Double Diamond Design Thinking	27
2.2	Verdiepen met Theorie U	28
2.3	De kracht van sociale en muzische interventies	31
3.	DENKMODEL	34
3.1	Basis van het denkmodel: Design Thinking	35
3.2	Design Thinking x Theorie U	35
3.3	4 Wendingen	36
4.	PROJECTEN	42
4.1	Onderzoeksvraag	43
4.2	Werken met interventiekaarten	43
4.3	Het autonome proces verkennen met de film Inside Innovation	46
4.4	Prototype Bronontwerp: het interventieprogramma	46
4.5	Bronontwerp toegepast op Autobranden	48
4.6	Bronontwerp toegepast op De wijk Nu en Morgen	50
4.7	Het innovatienetwerk uitbreiden	50
5.	REFLECTIE	52
5.1	Werken vanuit een andere positie	53
5.2	Compact en duidelijk worden	53
5.3	Nieuwe mogelijkheden	53
5.4	Reflectie en conclusies	54
	BIJLAGEN	56

LEESWIJZER			
1. INLEIDING	* Operationele problemen zijn complex geworden en bestaande aanpakken werken niet altijd goed meer. * Dit vraagt om andere werkwijzen waarmee we die complexe problemen wél kunnen lossen		* Autobranden Toelichting vanuit autobranden * Centrale vraag
2. CRITICAL REVIEW	* Ik onderzoek verschillende werkwijzen  Design Thinking Huidige, veel gebruikte manier om van probleem tot oplossing te komen	 Theorie U Een werkwijze die laat zien hoe diep je kunt gaan bij het van probleem tot oplossing komen	 Sociale en Muzische interventies Concreet inzetbare technieken (interventies) om de verdieping op gang te helpen
3. DENKMODEL	* Ik maak op basis van het onderzoek een denkmodel waarmee ik complexe problemen aan kan gaan en hopelijk oplossen * Het denk model heet: Bronontwerp: ‘Diep’ gaan bij het oplossen van complexe problemen		
4. PROJECTEN	 * Ik werk het model uit naar een prototype: het Interventieprogramma Bronontwerp		* Ik onderzoek of het kan werken op autobranden * Onderzoeksvraag * Beantwoording van de onderzoeksvraag
5. REFLECTIE EN CONCLUSIES	* Reflectie en conclusies		

1. INLEIDING

1.1 Hoe nu een goeie politie te zijn?

Ik werk al langer bij de politie dan menig HKU-student oud is. Daar begin ik niet mee om de éminence grise uit te hangen – dat zou aan de HKU averechts uitpakken – maar om uit te drukken hoe een nieuwsgierig mens als ik al die tijd zo ‘geboeid’ kan blijven. Ik heb andere publieke organisaties en enkele bedrijven leren kennen, soms van dichtbij, maar ik heb nog geen organisatie ontdekt die zo afwisselend, maatschappelijk geëngageerd, rijk, stoer en tegelijkertijd zacht is. Ga een keer mee op de auto of lees de gedichten van Ester Naomi Perquin en je krijgt een eerste beeld van wat er allemaal achter dat credo ‘Waakzaam en Dienstbaar’ zit.⁸

Al die tijd dat ik er werk zijn er maatschappelijke ontwikkelingen die ons stuwten naar vernieuwing, altijd is ‘de politie in verandering’. In de jaren 80, in de beweging naar betere verbondenheid met de wijk; de reorganisatie in de jaren 90 naar regionale eenheden, de tijd van de product- en procesgestuurde politie en de tegenbeweging naar ‘het werken volgens de bedoeling’. Het is ‘ons’ altijd relatief goed gelukt een goeie politie te zijn, we hebben internationaal in ieder geval een goede reputatie.

Maar nu voelt het toch anders. We staan nu voor maatschappelijke ontwikkelingen die werkelijk disruptief zijn. De criminaliteit is volledig veranderd en onze operationele problemen zijn ‘complex’ geworden.

Hoe nu een goeie politie te zijn? Oudere collega’s nog sneller vervangen door nieuwe mensen? Dat kan niet. Velen stromen de komende jaren al uit en alleen maar collega’s zonder ervaring, dat kan ook niet. Er zit maar één ding op: ik en mijn collega’s zullen onszelf en ons werk ‘opnieuw moeten uitvinden’. Net als ik in die vorige veranderingen in mijn werk heb gedaan. Alleen nu ingrijpend en dieper. Dat is waar mijn supportive narrative over gaat.

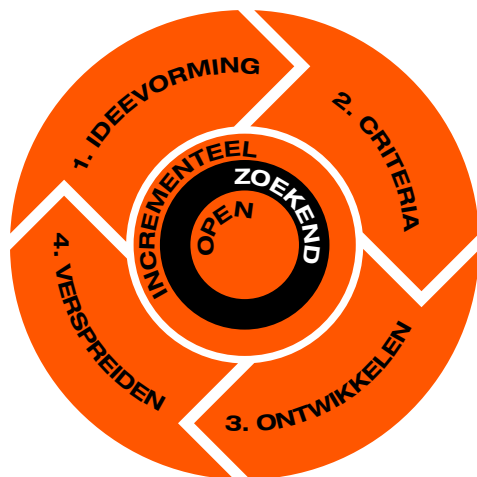
Maar eerst even over die veranderende criminaliteit en ‘complexiteit’.

De korpschef, Erik Akerboom, spreekt bij de toelichting op de politiejaarcijfers 2019 van een crimechange. Klassieke vormen van criminaliteit (fietsendiefstal, woninginbraken, geweldsdelicten) nemen sterk af, nieuwe vormen van criminaliteit (ondermijning, fraude, cybercrime) nemen sterk toe.^{9 10}

En deze nieuwe criminaliteit is niet alleen snel stijgend, zij is ook steeds vaker complex. In politieland hebben we het over ‘taaie vraagstukken’.¹¹ Rittel en Webber spreken van ‘wicked problems’.¹² Mijn coach in het eerste jaar, Nicoline Mulder, spreekt van complexe problemen.¹³ Deze definitie gebruik ik omdat Nicoline Mulder een praktisch onderscheid maakt tussen simpele, ingewikkelde en complexe problemen.

Simpele problemen (bijvoorbeeld een lekkende kraan) zijn gemakkelijk op te lossen, ingewikkelde problemen (bijvoorbeeld een raket op de maan zetten) zijn moeilijk op te lossen maar met experts lukt dat wel omdat, hoe ingewikkeld het onderwerp ook is, er een duidelijk verband bestaat tussen oorzaak en gevolg. Complexe problemen (bijvoorbeeld klimaatverandering, ondermijning, autobranden) zijn zo lastig omdat niet goed duidelijk is wat de entiteiten, de oorzaken en

de verbanden tussen oorzaak en gevolg zijn. Het probleem is verweven in een systeem van de context en kleine schommelingen in het systeem kunnen grote gevolgen hebben voor het effect (het bekende butterfly-effect).



Figuur: Vereenvoudigde weergave van de Innovatiecyclus Oost-Nederland

Om veranderende criminaliteit, de complexiteit en andere ontwikkelingen in de maatschappij het hoofd te bieden is de politie in 2012 gereorganiseerd. In de grootste reorganisatie van een publieke organisatie aller tijden zijn we één korps geworden, met minder management, minder staf, meer Hbo'ers, een betere inrichting voor internationale samenwerking en zeer gespecialiseerde, hoogwaardige afdelingen in verschillende sectoren, vooral bij de intelligence en de opsporing.¹⁴

Maar een nieuwe inrichting van de organisatie is nog geen transitie. Die transitie, daar zitten we nu, in 2020, midden in. We hebben een streefbeeld gemaakt dat inspiratie geeft. Daar kan iedereen naar toe werken. Het is een beeld van een politie met hoogstaande technologie en informatiepositie, een politie die vol in verbinding is met de maatschappij en een politie die constant werkt aan de ontwikkeling van mens en organisatie. Het heet: de Politie van Overmorgen.¹⁵ Met de nieuwe inrichting en de Politie van Overmorgen, in mijn eenheid Oost-Nederland de Oost van Morgen genoemd - we hebben haast - kunnen we aan de slag om ook in deze tijd een goeie politie te zijn.

8 Lange armen, Gedichten over de politie, Ester Naomi Perquin, 2018.

9 Crimechange. NRC, 15 januari 2020.

10 De verzamelnaam van de afnemende categorie is 'brengcriminaliteit', omdat het publiek hiervan aangifte komt doen (brengen). Voor feiten als ondermijning, fraude, cybercrime gebruiken we de verzamelnaam 'haalcriminaliteit' omdat hier weinig of geen aangifte van wordt gedaan. We gaan er als politie zelf op uit om deze criminaliteit op te sporen.

11 O.a. Hans Vermaak – Plezier beleven aan taak

vraagstukken. Vakmedianet 2015.

12 Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. 1973. Zie ook: The Cynefin Framework, David Snowden, YouTube, 2014.

13 Innovatiebreakout 17 september 2018. Zie ook Chaordisch projectmanagement. Nicoline Mulder en Johan Kolsteeg, 2018.

14 Ontwerp en Inrichtingsplan Nationale politie. KNP, december 2012.

15 De 4 pijlers van de Politie van Overmorgen. Korpsstaf, 2017.

1.2 Mijn missie als innovatiemakelaar

Omdat de nieuwe criminaliteit en de toenemende complexiteit onvoldoende vanuit de bestaande werkwijzen en dienstverlening van de politie kan worden aangepakt, is met de transitie van de politie ook de behoefte aan een groter innovatief vermogen ontstaan.¹⁶ Op die manier kunnen we oplossingen genereren voor de nieuwe, complexe operationele problemen.

Het is mijn missie innovatieprocessen te faciliteren.¹⁷

En in zekere zin heb ik de tijd mee, want hoe spannend deze ook is, zij kenmerkt zich ook door grote persoonlijke vrijheid, specialisatie, pluriformiteit, communicatietechnologie en schier ongelimiteerde mogelijkheden.¹⁸ In die oceaan van mogelijkheden zijn wij het zelf die in onze context betekenis geven en nieuwe interacties creëren waarin resultaten tot stand komen, effecten worden gerealiseerd en waarin vernieuwing kan opbloeien.

Hoe groot de uitdagingen ook zijn, met onszelf en ons ondernemerschap is niks mis. De meeste mensen deugen en zijn tot het goede geneigd.¹⁹ We kunnen écht op onszelf en onze collega's in de uitvoering vertrouwen.

Als innovatiemakelaar van de politie eenheid Oost-Nederland mag ik vanuit dit perspectief met anderen²⁰ een nieuw innovatieframe bouwen.²¹ Dat frame geeft bedding aan bottom-up innovatie en heet de innovatiecyclus Oost. De cyclus bestaat uit 4 fasen: 1. Innovatie-initiatieven en operationele problemen aanjagen en in kaart brengen, 2. Kiezen welke ideeën en problemen worden opgepakt, 3. Ontwikkelen van ideeën in het Q-LAB tot innovaties en uitvoeren van experimenten en 4. Verspreiden van geslaagde experimenten.

Mijn werk als innovatiemakelaar zit vooral in de eerste fase van de innovatie-cyclus. Ik en mijn collega-innovatiemakelaar gaan het veld in om innovatie-initiatieven en wezenlijke operationele problemen op te halen.

Die initiatieven of problemen krijgen een eerste uitwerking. De portefeuillehouder innovatie, geadviseerd door de innovatieraad maakt vervolgens keuzen welke problemen of innovatie-initiatieven via welk spoor verder worden opgepakt en uitgewerkt.

Het type innovatie dat we zoeken is wel behoorlijk veranderd. Hadden we het enkele jaren geleden nog over een meer klantvriendelijke ontvangstbalie (hoe verbeter je de ontvangst), zo'n verbetering helpt je niet bij de aanpak van cybercrime. Iets geheel nieuws, bijvoorbeeld de surveillance door een digitale wijkagent op het world wide web wel.²² Zo ontstaat in de meeste innovatieframes en ook in dat van Oost-Nederland het onderscheid tussen verbeteren en spronginnovatie. Verbeterinnovatie: het verbeteren van een dienst van de politie die al bestaat. Dit zijn 'verbeterstapjes'. Spronginnovatie is het zoeken naar geheel nieuwe diensten en aanpakken van de politie die nu nog niet bestaan. 'Sprongen' dus, bijvoorbeeld een digitale wijkagent, de inzet van blockchain in het aangifteproces, of de aanpak Speech2Face waar een algoritme spraak omzet in een beeld van het gezicht.²³



Figuur: Quick scan Innovatieinitiatieven Oost. Paul Bingen, mei 2020 . We zien dat in kaart gebrachte operationele problemen hoofdzakelijk complex zijn. 15 complexe problemen versus 2 hanteerbare problemen. Toch lukt het ons tot nu toe pas 7x een spronginnovatie in te schrijven versus 15 verbeterinnovaties.

Spronginnovatie is lastig. Je komt niet gauw op zo'n idee omdat het meer buiten de bekende orde van je denk- en handelingsrepertoire ligt. Verbeteren is lekker dichtbij. Spronginnovaties liggen op vreemd en onbekend terrein. Toch hebben we spronginnovaties nodig om tot de Politie van Overmorgen te komen en nieuwe antwoorden te vinden op onze complexe operationele problemen.

Mijn missie 'faciliteren van innovatie' houdt dan ook in: het helpen van innovatieprocessen die leiden naar spronginnovaties en nieuwe dienstverlening. Om 'relevant' te blijven en de transitie door te maken naar de nieuwe politie die we willen zijn, móeten worden.

16 Innovatiestrategie Oost-Nederland. Eenheidsstaf, 2019. De eenheid Oost-Nederland wil toonaangevend zijn met het thema Innovatie.

17 Bemoedigen, verbinden, richten en faciliteren. Manifest Gerdien Rotgers en Paul Bingen, maart 2019.

18 Jaap Boonstra, Lopen over water, 2000.

19 De meeste mensen deugen. Rutger Bregman, 2019.

20 Met mijn mede-innovatiemakelaar, het Q-team, het Innovatieteam, NEXT Amsterdam, mijn collega sociale innovatie, de portefeuillehouder Innovatie en mijn innovatiecollega's en netwerkpartners in het land.

21 Dat moet opleveren: meer ruimte en geld voor innovatie, professionele innovatielabs, betere prioritering bij investeringen op innovatieinitiatieven en professionele verspreiding van geslaagde experimenten.

22 Digitale wijkagent: agent die speciaal is opgeleid voor de surveillance en opsporing op het internet.

23 Zie voor meer toelichting het Innovatietangram dat onderscheid maakt in incrementele innovatie, digitaliseren, zoekende- en open innovatie. Politie Oost-Nederland in samenwerking met Next-Amsterdam, 2019.

1.3 Meer complexe problemen dan oplossingen

Nu ik een jaar met deze innovatie-cyclus aan de slag ben, en 'het net op haal' zie ik dat de operationele problemen inderdaad overwegend complex zijn. Een steekproef toont 15 complexe problemen, versus 2 eenvoudige of ingewikkelde problemen die vanuit bestaande dienstverlening hanteerbaar lijken.

De steekproef toont ook dat de bottom-up innovatie-initiatieven uit onze praktijk voor tweederde verbeterinnovaties (15) zijn en dat slechts 7 meer het karakter hebben van een spronginnovatie. Het karakter van de innovatie-initiatieven is dus vooral nog: verbeterend.

Het volgende beeld tekent zich af: de oude criminaliteit daalt en nieuwe criminaliteitsvormen, die nog buiten onze bekende orde liggen, nemen toe. Ook zien we dat de complexe problemen toenemen, maar de bottom-up aangereikte innovatie-initiatieven zijn vooral verbeterinnovaties, dus verbeteringen binnen de ons bekende orde...

Het Q-LAB is speciaal ingericht om spronginnovaties te ontwikkelen. Maar stel dat het lukt om veel breder in onze organisatie spronginnovaties te ontwikkelen? Dat we in fase 1 van de innovatiecyclus, in de brede basis van onze organisatie, al veel meer spronginnovaties kunnen verzamelen. Zou dat ons vermogen om complexe operationele problemen aan te pakken niet enorm vergroten? Deze gedachte maakt me nieuwsgierig. Is het mogelijk vaker innovatie-initiatieven buiten de bekende orde te vinden? Of kan dat alleen maar vanuit het Q-LAB?

Als innovatiemakelaar ben ik veel bezig met het framework dat helpt bij het oppikken en bedrijfsgeschikt maken van een goed idee. Maar... wie komt er op het idee zelf? Hoe kom je op een goed idee? Is dat voorbehouden aan de serendipity of aan enkele Willy Wortels?



Figuur: De ideeën van de ontwikkelpleinen in Midden-Nederland en Oost-Nederland. Met name in Midden-Nederland is expliciet de methode van Design Thinking toegepast; in Oost-Nederland technieken er uit.²⁴ De ideeën zijn alle verbeterend (suggesties tot verbeteringen van of vanuit de eigen dienstverlening). Dankzij de multidisciplinariteit is het palet van oplossingen wel heel groot.

²⁴ Verslag Designsessie Autobranden. Midden-Nederland, 2018. Verslag Ontwikkelplein Autobranden. Oost-Nederland, 2018.

1.4 Een voorbeeld: autobranden

In mijn werk ben ik betrokken geraakt bij een operationeel probleem in onze eenheid: autobranden. Autobranden vormen een complex operationeel probleem; in onze eenheid en ook in de rest van Nederland.²⁵ In dit vraagstuk wordt de huidige onmacht en ons onvermogen om oplossingen te vinden voor complexe problemen heel scherp. Met het aangaan van dit vraagstuk onderzoek ik en stel ik mezelf en mijn werk op de proef. Leiden onze innovatievoorzieningen tot ideeën of nieuwe diensten die zo goed zijn dat deze leiden tot werkende oplossingen voor dit vraagstuk?²⁶

Als ik met deze vraag mijn acties langs loop zie ik het volgende.

Stap 1. Aanbieden bij het Q-LAB: helaas vol.
Eerst bied ik het vraagstuk aan bij het Q-LAB. Helaas, de portefeuillehouder innovatie moet met zijn innovatieraad de urgentie van het vraagstuk afwegen tegen andere urgenties,²⁷ en andere urgenties wegen zwaarder. Het ingerichte Q-LAB zit op dit moment vol en heeft voor dit thema nu geen capaciteit.

Stap 2. Ontwikkelplein: nog geen doorbraak.
Het Ontwikkelplein is het tweede 'slagschip' van de eenheid Oost-Nederland wat betreft creatieve, multidisciplinaire werkvormen. Tijdens een ontwikkelpleinbijeenkomst werken ongeveer 20-40 betrokken stakeholders ongeveer 5 uur aan een taai vraagstuk. Met technieken uit onder andere designthinking wordt het vraagstuk verkend en worden vanuit verschillende creatieve werkvormen oplossingen bijeengebracht en uitgewisseld.²⁸
De deelnemersteams zijn multidisciplinair samengesteld.

Er vinden 2 ontwikkelsessies plaats. Eén in de eenheid Midden-Nederland en één in de eenheid Oost-Nederland. Hieruit komen vele (70!) ideeën zoals de figuur laat zien. Alle ideeën zijn echter verbeterinnovaties vanuit de eigen dienstverlening. Door de multidisciplinariteit is het palet van ideeën wel groot, variërend van 'standaard vastleggen publiek' tot 'autoshampoo met brandvertrager' maar alle disciplines blijven bij hun eigen leest, komen niet tot spronginnovaties en nieuwe dienstverlening. De politie blijft opsporen, autofabrikanten beter auto's bouwen, verzekeraars premie verhogen. 4 Ideeën lijken een opening te bieden naar een verdieping die tot andere dienstverlening kan leiden, maar deze verdieping komt niet tot stand.²⁹

In 2019 weten we dat de 70 ideeën nog niet zorgen voor een doorbraak of in ieder geval een afname van autobranden. In tegendeel, in 2019 is het aantal autobranden toegenomen³⁰ en in 2020 lijkt het aantal autobranden zelfs progressief toe te nemen. De kans op aanhouding en veroordeling blijft bij deze stijging akelig ongewijzigd en laag: tussen de 5 en 10%.

Er is nog geen doorbraak bereikt op het thema autobranden. Er is nog geen vertrouwenwekkende oplossing.

Vrijwel iedere dag staat er een auto in brand in Overijssel

Wéér een autobrand in Deventer, burgemeester maakt zich zorgen

Burgemeester Nijmegen: autobranden meestal doelgerichte acties

Trouw
Elke nacht bang voor een autobrand: ‘Wat is de lol hiervan?’



Ondanks aanhouding toch weer een autobrand in Arnhem



Dat kan vele oorzaken hebben: kennis rond bestaande ervaring met aanpakken autobranden wordt landelijk relatief weinig gedeeld.³¹ Bij een hausse aan autobranden is er tijdelijk aandacht van bestuur en politie, maar wanneer de hausse voorbij is kan de aandacht ook weer snel afnemen.³² Ook valt het thema autobranden niet onder een specifieke portefeuille, waardoor in de praktijk het onderwerp van persoon tot persoon wisselt, die allen even hun tanden erop stukbijten om het daarna over te dragen aan andere personen. Maar vooral hinderlijk is dat de uitvoering van een oplossing in de praktijk, en het op basis hiervan leren en door-ontwikkelen, onvoldoende tot stand komt.

	AUTOBRANDEN OOST	AUTOBRANDEN LANDELIJK
2015	163	1288
2016	424	2165
2017	376	2215
2018	310	2133
2019	298	2436
2020	t/m april 188 (x3 = 565)	t/m april 943 (x3 = 2829)

Figuur: Het aantal autobranden blijft stijgen.³³

25 Onderzoek naar autobranden in Utrecht. Jeffrey Sprenkels, Hogeschool Utrecht, 2019.
26 Iets is goed wanneer het voor allen 1. Werkt, 2. Deugt, 3. Deugd doet. Vragen naar goed politiewerk: belang-stellend onderzoek in eigen werk. Jan Nap, 2012.
27 Cold Cases algoritme KEES, Agile werken, Winkeldiefstal, Blockchain in het aangifteproces.
28 “Bijeenbrengen en kennisdelen staat hier voorop.” Alvin Noteboom, april 2020. Met het nieuwe concept ‘Reis naar de Toekomst’ verplaatsen de deelnemers zich veel meer naar de situatie van de toekomst die veel meer buiten het gebruikelijke denksysteem ligt. Reis naar de Toekomst is daarmee

een belangrijke nieuwe werkvorm die voor onze eenheid in de komende tijd beschikbaar komt.
29 1. Niet alleen inzetten op strafrecht, 2. Dieperliggende probleem in kaart brengen, 3. Documentaire over ex-brandstichter maken, 4. Grote broer inzet.
30 Explosieve stijging autobranden. Omroep Gelderland. januari 2020.
31 Jeffrey Sprenkels, in Bronontwerpbijeenkomst 18 november 2019.
32 Simen Klok, in Bronontwerpbijeenkomst 18 november 2019.
33 Cijfers mei 2020. Van Leeuwen, Dienst Regionale Informatie Organisatie (DRIO) Oost-Nederland, mei 2020.

1.5 Centrale vraag

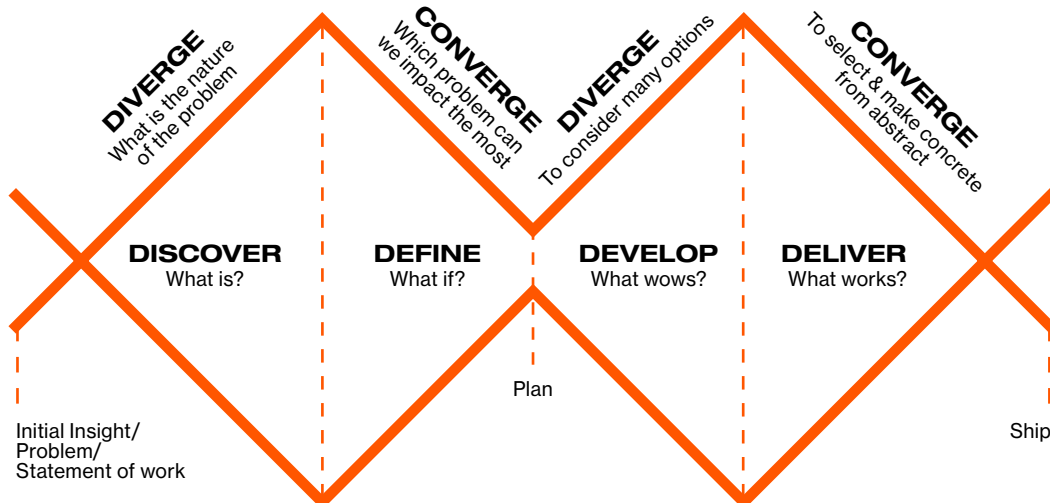
Als bovenstaande voorzieningen en aanpakken geen doorbraak brengen, hoe kom ik dan wél aan oplossingen voor complexe problemen? Zijn er andere werk- of ontwerpwijzen die kunnen bijdragen?

Zo kom ik bij de volgende centrale vraag:

Hoe kan ontwerponderzoek bijdragen leveren aan werkwijzen voor het oplossen van complexe problemen waar de politie vandaag de dag voor staat?

Met deze centrale vraag sluit ik dit hoofdstuk af. We hebben gezien dat de criminaliteit sterk is veranderd, en dat de complexiteit ervan snel toeneemt. Dit zet de politie onder druk. Het innovatief vermogen vanuit het bottom-up ontwikkelen van innovatie levert vanuit het Q-LAB wel spronginnovaties, maar als je thema autobranden is en niet voor het Q-LAB in aanmerking komt, heb je met de bestaande tools wel een probleem. Althans het lukt niet op dit onderwerp nu een doorbraak te bereiken. Integendeel, de branden nemen alleen maar toe. Ik ga onderzoeken welke ontwerpwijzen mogelijk wél kunnen bijdragen aan manieren om complexe problemen wel op te lossen.

DESIGN THINKING “DOUBLE DIAMOND” PROCESS MODEL



“Hoe kan ontwerponderzoek bijdragen leveren aan werkwijzen voor het oplossen van complexe problemen waar de politie vandaag de dag voor staat?”

2. CRITICAL REVIEW

In dit hoofdstuk ga ik na welke werkwijzen of ontwerpmethodes kunnen bijdragen aan het oplossen van complexe problemen. Ik ben daarbij natuurlijk in het bijzonder geïnteresseerd in die ontwerpenmethoden die leiden tot spronginnovaties.

2.1 Ontwerpen met het Design Thinking Double Diamond Process Model

In onze eenheid is het Q-LAB dé plek voor het ontwikkelen van spronginnovaties. Het Q-LAB is een onderdeel van de beweging Q, het kloppend hart van innovatie in onze eenheid. Na verschillende innovatiesuccessen is deze bottom-up beweging groter geworden en om het spel op een grotere schaal te spelen hebben we, in samenwerking met NEXT-Amsterdam³⁴ aardig wat innovatieframes, netwerken, werkvormen en tools ontwikkeld.^{35 36} Deze frameworks en tools inspireren ook andere politie-eenheden in het land.³⁷ Veel van deze werkwijzen hanteren, globaal gezien telkens de hoofdlijnen van Lean StartUp en... het Design Thinking Double Diamond Process Model. De charme van dit design process model is mijns inziens - de naam zegt het al - de helderheid van de processtappen. In de eerste diamond (zie figuur op pagina 24) probeer je te ontdekken en te definiëren wat het probleem precies is (discover en define). In de tweede diamond ontwikkel je oplossingen en test je deze (develop en deliver).³⁸ De Design Council in Londen heeft de designafdelingen van elf wereldmerken onder de loep genomen en op basis van dit onderzoek dit model gemaakt.

Je zou kunnen zeggen, als je ook spronginnovaties buiten het Q-LAB wilt organiseren, pas dan de Q-LAB werkwijze ook buiten het lab toe. Maar dat kunnen we niet.

Het Q-LAB werkt namelijk met fulltime inzet van meerdere innovatiespecialisten die zeer goed opgeleid zijn en nauwkeurig in sprints Lean StartUp en design thinking uitvoeren. Omdat het management fulltime capaciteit heeft vrijgemaakt kunnen zij het ontwerpproces state-of-the-art uitvoeren. In fase 1 van de innovatiecyclus hebben collega's slechts een aantal dagdelen de tijd om van complex probleem tot oplossing te komen.

³⁴ De Corporate StartUp. Tendayi Viki, Dan Toma, Esther Gons, 2018.

³⁵ Aanleiding was een evaluatie van innovatie in Oost. Daaruit bleek een urgentie voor 'beter ontwikkelen van nieuwe ideeën' en beter 'verspreiden van geslaagde experimenten'. Ook het structureel inrichten van exploratie naar nieuwe innovaties (naast exploitatie van de bestaande bedrijfsprocessen) moest met urgentie vorm krijgen. Zie de verschillende beschikbare evaluaties en besprekingen in het eenheidsmanagement team, 2018-2019.

³⁶ Zie voor al deze netwerken en tools de Agora-website Politie Innovatie Oost-Nederland 2020.

³⁷ Onder andere: verschillende presentaties Q-team bij landelijke korpsleiding, de laatste in maart 2020. Ook: presentatie Gerdien Rotgers bij korpsleiding over het landelijk professionaliseringsproces Innovatie politie, april 2020.

³⁸ Eleven lessons: managing design in eleven global brands. Design Council. Londen, 2007

2.2 Verdiepen met Theorie U van Otto Scharmer

Uit een heel andere hoek komt Theorie U³⁹ van Claus Otto Scharmer: uit de hoek van leiderschap. Otto Scharmer stelt dat leiders van deze tijd in staat moeten zijn om te luisteren naar het geheel om van daaruit zichzelf en hun werk opnieuw uit te vinden. Om zo het goede en wat de tijd van ons vraagt te kunnen doen. In deze opgave is er bij veel leiders sprake van een blinde vlek: de eigen houding. Even uitleggen.

Zichtbaar en hoorbaar is wat we doen, zeggen en zien. Je intentie kan je echter niet zien, die zit ‘tussen de regels’. Daardoor kan je er moeilijk een vinger op leggen en lijkt deze niet beïnvloedbaar. Maar de intentie heeft wel enorme werking...die soms zichtbaar wordt in zijn effect.

Een voorbeeld. De politie in Amerika moet zich bij de protesten rond de dood van George Floyd vanuit ordehandhaving verhouden tot het publiek, een complexe situatie. In één van die momenten neemt de politie daarbij letterlijk een andere houding aan: door te knielen met de demonstranten toont ze haar compassie met de demonstranten en de situatie. Dit heeft een onmiddellijke werking op de demonstranten, sommige demonstranten vallen de politiemensen zelfs in de armen.

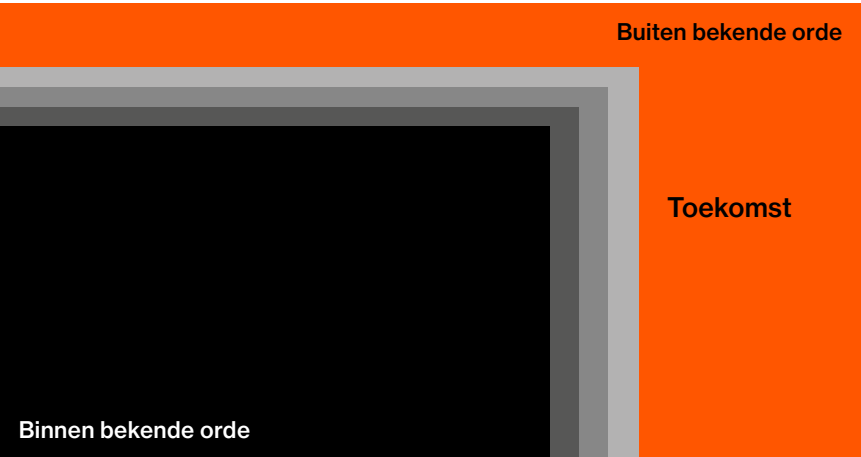
Maar het veranderen van je houding heeft nog meer impact. Want waar veel frames processen beschrijven hoe je ideeën kunt verzamelen en uit kunt werken laat Scharmer ons zien hoe leiders (lees: jij en ik) onszelf van ego en oude denkbeelden kunnen ontdoen om ons te openen voor wat de toekomst nodig heeft.

Het gaat hier om ‘de open houding’.

Wanneer de toekomst bedreigend is, kunnen mensen in een kramp raken. Ze bouwen dan een schild om zich heen om zo hun bekende, veilige orde te beschermen. Oordeel, cynisme en angst vergroten die kramp. In die kramp sta je niet open voor het nieuwe en nieuwe ideeën.

Je kunt jezelf uit die kramp halen door een open houding aan te nemen. Scharmer stelt: wanneer je je hoofd opent zal je met frisse ogen nieuwe feiten zien, wanneer je je hart opent zal je met compassie de situatie kunnen invoelen en met anderen kunnen samenwerken. En wanneer je je wil opent zal je in staat zijn het oude achter je te laten en over je eigen schaduw heen te springen. Dán kan je jezelf en je werk opnieuw uitvinden. Eindelijk.

Deze houding lijkt uiterst werkzaam voor het vinden van spronginnovatie omdat je jezelf opnieuw uitvindt, ten minste als het je lukt de verdieping ook werkelijk uit te voeren. En hier zit ook een lastige kant van Theorie U. Het heeft niet de heldere stappen als bij designthinking. En je hart openen of zelfs je wil openen, hoe gaat dat dan precies?



THEORIE U: VERDIEPING		
DOWNLOADEN De patronen die je al kent	het, de geopende:	UITVOEREN
ZIEN Met frisse ogen	HOOFD	PROTOTYPEN
INVOELEN In de ander, in het veld, het systeem gaat zichzelf zien	HART	VISIE & INTENTIE
	WIL PRESENCING Verbonden raken met de bron: de toekomst die wil gebeuren en jou nodig heeft	

Figuur: Theorie U. Een mens beschermt het bekende veilige domein tegen de veranderingen vanuit de toekomst. Otto Scharmer laat zien hoe je je ontvankelijkheid voor het nieuwe kunt vergroten, laag voor laag. Eerst is er de stem van judgement: het eigen oordeel. Uitstel van oordeel is nodig om op cognitief niveau open te staan voor het nieuwe (open hoofd). Dan is er de stem van het cynisme: het gebrek aan vertrouwen in de ander. Compassie is nodig om je echt in de ander te verplaatsen en door de ogen van de ander naar de wereld te kijken (open hart). Tenslotte is er de meest moeilijke laag: die van de open wil. De laag waar eigen waarden en normen ter discussie komen. Die je leven dus heel ingrijpend zullen veranderen. Hier is de angst voor het loslaten en 'sterven' van het oude de blokkade en is moed nodig om dit loslaten werkelijk te doen en beelden van het nieuwe Zelf te laten komen en te omarmen. Dit noemt Otto Scharmer Presencing. Vanuit het nieuwe beeld kan je een nieuwe visie en intentie vinden, deze prototypen en uitvoeren.

Theorie U is al sinds 2008 in de Nederlandse vertaling in ons land en verschillende collega's van het Q-team en ik worden enorm door Scharmer geïnspireerd, maar van concrete toepassingen is het in onze eenheid voor zover ik weet nog niet gekomen. In de film Inside Innovation (zie in het hoofdstuk 4. Projecten) doe ik met mijn collega van sociale innovatie een poging de stappen van Scharmer in het script te verwerken, maar dat is slechts ten dele gelukt. Waarom is het concreet maken van Theorie U zo lastig?

Dat komt mijns inziens omdat 'de houding' zo'n abstract concept is.

In onze eenheid, die komt van een preferent cognitief repertoire, is het werken met iets abstracts als houding lastig. De toepassingen van mindfulness en meditatie op het werk nemen wel toe⁴⁰, maar Theorie U is nog niet gericht ingezet bij de aanpak van operationele problemen. Houding wordt náást innovatie gezet, namelijk vaak bij organisatieontwikkeling en social design. In plaats dat het meer direct voor innovatieve zoekprocessen wordt gebruikt. Heel irritant.

39 Theorie U, Leiding vanuit de toekomst die zich aandient (2009). De essentie van Theorie U (2018). Claus Otto Scharmer. Zie ook de samenvattingen op www.paulbingen.nl/pdf/TheorieU. Lees voor het beste begrip Theorie U uit 2009.

40 Meditatie op het werk. Else Wind-Fransen.

2.3 De kracht van sociale en muzische interventies

De tweede laag van Scharmer ('het open hart') wordt bereikt door compassie met de ander, en het werken vanuit een ander zijn/haar positie, bijvoorbeeld door je in te voelen met de ander of met de situatie (net als wanneer de Amerikaanse politie met de demonstranten knielt).

In dit licht is een tweede, jongere, maar snel groeiende beweging landelijk en in onze eenheid gaande: de ontwikkeling van social design en sociale innovatie. Deze bewegingen richten zich op sociaal ontwerp, ethiek en esthetiek, en het streven naar maatschappelijk engagement. Social design⁴¹ en sociale innovatie⁴² staan nu vooral ten dienste van organisatieontwikkeling en de transitie van de politie.⁴³

Om technieken uit deze bewegingen toch in te kunnen zetten voor werkwijzen voor het oplossen van complexe problemen, maak ik sociale interventies: interventies op betrekkningsniveau, hoe mensen tot elkaar en tot de context geëngageerd zijn.

Een voorbeeld. Terwijl ik als onderzoeker en maker op de HKU aan de slag ben, gebeurt er van alles dat het gevolg is van werken in een ander veld en vanuit een andere positie. Hierbij loop ik aan tegen andere denkwijzen, gebruiken, relaties, waarden en identiteit. Het heeft even geduurd voordat ik de werkelijkheid vanuit de kunsten⁴⁴ kon ervaren en er vanuit kon werken. Deze ervaringen worden in het procesverslag geschreven.

Scharmers open hart kan je dus bereiken door een wending die inhoudt dat je tijdelijk vanuit een ander domein of vakmanschap aan de slag gaat. Zoals ik doe in mijn studie aan de HKU.

In mijn zoektocht naar praktische vormen rond de derde laag van Scharmer, de open wil, vind ik de werkplaats Muzische Professionalisering aan de HKU en vind ik muzische interventies. Muzische interventies moedigen de eigenzinnigheid van professionals aan die op zoek zijn naar nieuwe vormen van vakmanschap, maatschappelijke bijdrage en zin en betekenis in het werk en die van daaruit bereid zijn de pasvorm van het protocol voorbij te gaan.⁴⁵

Kort gezegd: Muzische interventies triggeren de eigenzinnigheid van en de betekenisgeving door professionals.

Echt iets voor Oost-Nederland dus.

Op de werkplaats ervaar en leer ik hoe je in processen van 'vertellen', 'maken' en 'spelen' jezelf op het spel kunt zetten en hoe je je kunt laten leiden door zo'n maak- of onderzoeksproces. Vergelijk het met het spelen van jazz, waarin verschillende spelers aanhaken op de tune, zichzelf vergeten en in de uitvoering 'boven zichzelf uitstijgen'.

Ik leer ook hoe een Master of Ceremonie de omstandigheden kan creëren om zo'n proces uit te lokken en te faciliteren.

Belangrijke leeropbrengst is dat het repertoire uit de kunsten een krachtig middel lijkt bij het praktisch en efficiënt toepasbaar maken van Theorie U.⁴⁶

Hiermee sluit ik dit hoofdstuk af.

Ik heb hierin verteld welke ontwerpwijzen op mijn pad kwamen die mogelijk kunnen bijdragen aan manieren om complexe problemen wél op te lossen. Ik heb gevonden: een beproefd designmodel met heldere stappen (Design Thinking Double Diamond Process Model); een model waarmee je jezelf en je werk opnieuw kunt uitvinden (Theorie U) en manieren om praktisch uitvoering te geven aan het model van Scharmer (Sociale en muzische interventies).

In het volgende hoofdstuk ga ik deze krachten bundelen tot een eigen denkmodel van een nieuwe werkwijze waarmee ik beter oplossingen hoop te vinden voor complexe problemen.

41 www.socialdesinpolitie.nl. Deze beweging startte gelijktijdig met mijn MCC-studie in 2018 aan... de HKU!

42 Sociale innovatie in Oost-Nederland richt zich nu op: flexibel organiseren en leren, co-creatie, stimuleren van creativiteit en de inzet van unieke talenten. Elleke van Gelder, 2019.

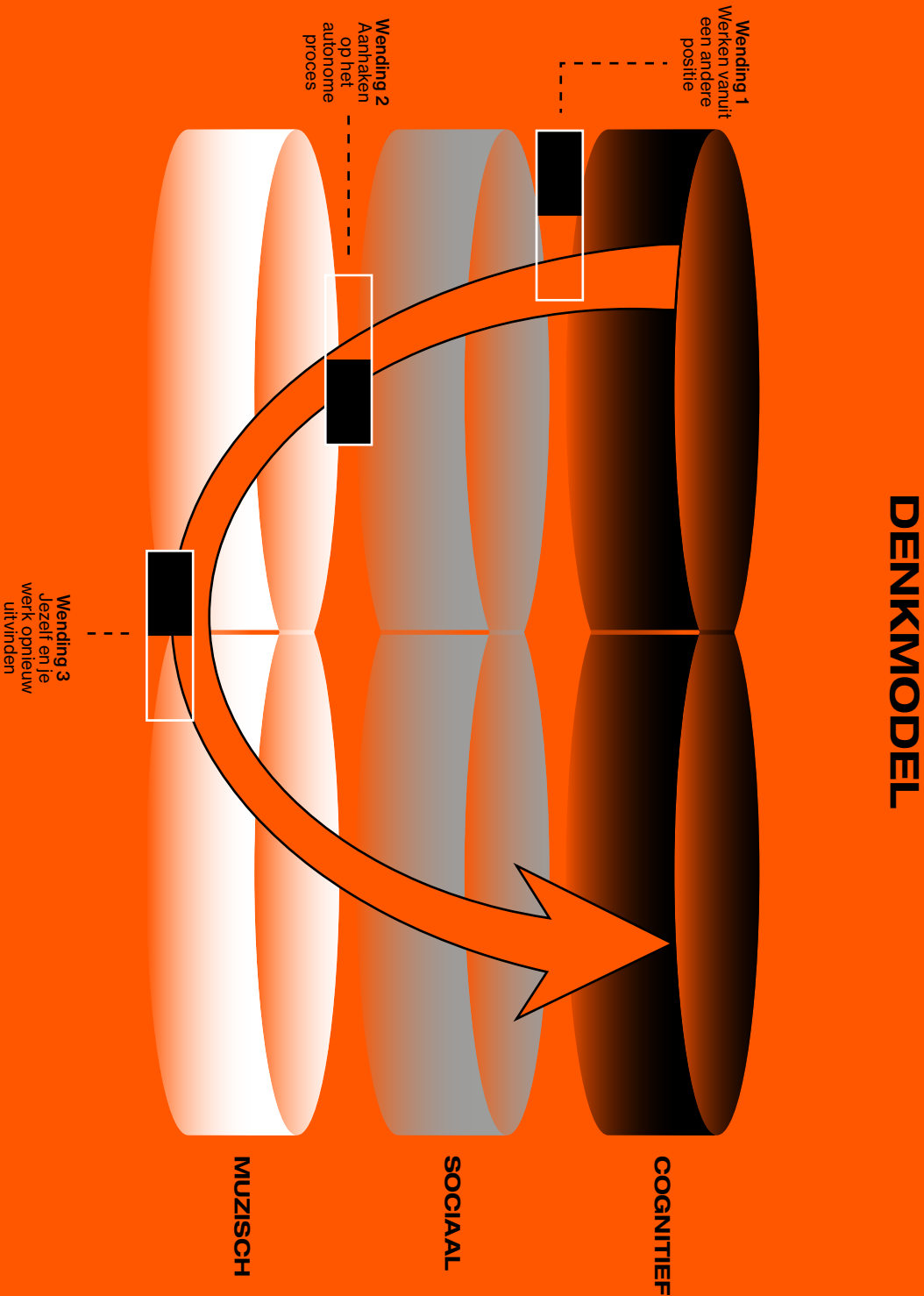
43 Transformatieve sociale innovatie bij/van de Politie. Marieke Verhagen, Drift. Arnhem, 15 maart 2019.

44 Drie soorten repertoire: logica (denken, cognitief, feitelijkheid), Ideologie (willen, onderhandelen, overeen-

stemming), en esthetica (voelen, nieuwe betekenis) (Designing within public organisations, André Schaminée, BIS publishers, 2018)

45 Muzische Professionalisering. Publieke waarden in professioneel handelen. Bart van Rosmalen, 2016.

46 Hier mogen de pioniers Pim Miltenburg, Ton Bruining, Klaas Burger en Elleke van Gelder niet ongenoemd blijven, die onverschrokken en bij mijn weten als eersten expliciet kunst in de organisatie en leiderschapsbijeenkomsten inzetten.



3. DENKMODEL

In dit denkmodel breng ik mijn vondsten uit het vorige hoofdstuk en mijn eigen positie samen in ‘een bredere samenhangende kennisbasis’ rondom mijn onderwerp. Op basis van dit denkmodel kan ik praktische toepassingen maken en onderzoeken (in hoofdstuk 4).

3.1 Basis van het denkmodel: Design Thinking Double Diamond

Basis van mijn denkmodel zijn de hoofdstappen van het Design Thinking Double Diamond Process Model.

Om van probleem naar oplossing te komen, doorlopen de deelnemers in de aanpak van het Design Thinking Double Diamond Process Model de stappen observeren, definiëren van het probleem en vanuit dat inzicht ideeën genereren, kiezen, prototypen en testen.

In mijn denkmodel pas ik dit model aan, niet door extra stappen toe te voegen, maar door de vermogens van de deelnemers door een gewende, meer open houding, uit te breiden. Om dit duidelijk te maken moeten we het Design Thinkingmodel een kwart slag draaien (zie pagina 33).

3.2 Designthinking x Theorie U

Teamleden kunnen in de uitvoering van design thinking een preferent repertoire hebben, bijvoorbeeld het cognitief bedrijfskundig repertoire. Werken vanuit een open mind op deze laag is volgens Scharmer wel een start maar niet voldoende om op diep niveau tot nieuwe inzichten en antwoorden op een vraagstuk te komen.

Hiervoor zijn 2 andere lagen nodig:

1. Zintuigen open zetten en compassie hebben voor de ander, werken vanuit een ander perspectief of vakmanschap (sociale wending).
2. En nog dieper: de open wil: het aanvoelen (intuïtie, buiten het cognitieve denkkader) van wat de toekomst nodig heeft. Dit noem ik de muzische wending. Pas op deze laag is er voldoende diepgang voor een fundamenteel nieuw inzicht, een heel nieuw verhaal aldus Scharmer. Pas op deze laag zijn teamleden voldoende ontvankelijk voor, en geëngageerd met de omgeving en met wat de toekomst van hen vraagt. Op deze laag ervaren ze voldoende aanknopingspunten voor de wending naar een nieuw verhaal. Hier durf je boven jezelf uit te stijgen, jezelf opnieuw uit te vinden, over je eigen schaduw heen te springen.

3.3 Ontvankelijkheid vergroten vanuit 4 wendingen

In mijn denkmodel gaat het erom een aantal wendingen te maken (naar open hoofd, open hart, open wil), om in het observeren, definiëren, ideaten en prototypen de vereiste diepgang te vinden. Het gaat dus om de kwaliteit waarmee je het programma uitvoert, waarbij de ontvankelijke houding die de deelnemers tijdens de bijeenkomst aannemen centraal staat. Ik neem de wendingen één voor één door.⁴⁷

47 Ten behoeve van de duidelijkheid kies ik er voor bij iedere wending een voorbeeld uit het project autobranden toe te voegen. Dan kan je het beter voor je zien. Maar deze voorbeelden horen officieel niet tot het denkmodel: het is een toepassing ervan.

DE COGNITIEVE WENDING

Met frisse ogen zien

Het gaat hier om het openstaan voor feiten en kennis rond het thema. De ceremoniemeester van een bijeenkomst kan met een interventie deze wending triggeren. Bijvoorbeeld door een factsheet te verzenden of door een onderzoeker over de resultaten van zijn onderzoek te laten rapporteren.



Figuur: Voorbeeld van de wending van het open hoofd. De student integrale veiligheid licht de bevindingen van zijn onderzoek toe.

DE SOCIALE WENDING

Vanuit een andere positie werken

Het gaat hier om de compassie voor de ander en het werken vanuit andermans vakmanschap. Normaal werk je vanuit je eigen vak. Schoenmaker blijf bij je leest zou je kunnen zeggen. Maar in Bronontwerp ga je met compassie en respect voor de ander aan het werk. Kijk naar hoe iemand iets maakt en leer daar van, neem dat een beetje over, leer met de aanpak van de ander iets te maken en probeer dat zelf eens. Hetzelfde geldt voor de context waar je voor werkt. Werk met hen samen en op een manier dat je even 'hen' bent.



Figuur: Voorbeeld van een sociale wending. In het proces rond van autobranden verliet een analist van de politie zijn bureau om met een spatial designer op pad te gaan en samen foto's te maken van alle plekken waar autobranden hadden plaatsgevonden. Ze onderzochten wat de ruimten van autobranden vertelden over het fenomeen.

DE EERSTE MUZISCHE WENDING

Herkennen en volgen van het maak- of onderzoeksproces

Hier gaat het erom dat je in het uitvoeren van de processtapjes je meer en meer laat leiden door het verschijnende autonome maak- of zoekproces. Normaal werk je vanuit een strakke, bewezen werkvorm. Eerdere ervaring heeft geleerd dat je dan snel bij je doel komt. Schoenmaker blijf bij je leest zou je kunnen zeggen. In Bronontwerp starten we met een werkvorm maar durven we die ook los te laten (laten ontsporen zo je wil), als het proces van ‘samen maken’, daar om vraagt.

We trekken ons dan niet meer zoveel aan van de oorspronkelijke werkvorm of verwachtingen of druk van op te leveren oplossing. Doe gewoon en kijk wat er gebeurt. Gooi je ego of je doelen even aan de kant en ga op in het spel. Laat het spel jou bepalen in plaats van andersom.



Interventie (gepland)	Mohammed	Martijn	Vera
01. Casting			
02. Afspraken woordgebruik			
03. Uitnodiging			
04. Factsheet			
05. Locatie+faciliteiten			
06. Opening Simen			
07. Persoonlijke bronnen Paul			
08. Intro onto exp procesbeg			
09. Vastleggen op video Piet			
10. Inleiding op het programma			
11. Uitleg communicatiespelregels			
12. Vieren 6 minuten gesprek			
13. Pers kern verhalen politie			
14. Ontw kusteren en verbeelden			
15. Presentatie werken ontwerpers			
16. Experts vertellen wat gezien			
17. Bezoek aan ontwerpers			
18. Teams vertellen, en rode draad			
19. Pauze			
20. Ontwerp centrale vraag			
21. Centrale vraag voorleggen			
22. Mal voor het antwoord maken	vervallen		
23. Dumpen van ideeën	vervallen		
24. Reflectie ontwerpers	vervallen		
25. Reflectie experts	vervallen		
26. Check ideeën op de mal	vervallen		
26. Verbinden kunstenaars			
27. Maken onderlinge afspraken			
28. Reflectie op de dag			
29. Afsluiting			
Interventie (door het proces)			
22. Opstellen daderprofielen			
23. Verdelen en uitwerken			
24. Aan elkaar presenteren			
25. Team kiest daderprofiel			
Interventies (geïmproviseerd)			
26. Model Simen on hold			

Figuur: Voorbeeld van de eerste muzische wending. Rechts de planning van de processtappen van de bijeenkomst Autobranden op 18 november 2019. Vanaf de witte vakjes worden deze processtappen niet meer gevolgd. De groep is vanaf hier de uitwerking van dadergroepen autobranden op het spoor en laat zich door dat inzicht leiden. Niet meer door de geplande stappen van de ceremoniemeester. Het spel speelt de spelers.

DE TWEEDE MUZISCHE WENDING

Jezelf en je werk opnieuw uitvinden

In deze stap gaat het erom of de deelnemers, aangehaakt aan het maak- of zoekproces tijdens het spel kunnen reflecteren op zichzelf. Hier gaat het erom jezelf opnieuw uit te vinden. Kijk naar het proces en vraag je af wat het met je doet. Welke betekenis heeft het proces voor je? Welk beroep doet het op je? Wordt er iets anders van je gevraagd dan je gewend bent? Ontstaat er een nieuw verhaal waarin van je wordt gevraagd iets anders te zijn? Indien ‘ja’ verzamel dan de moed om dit te laten gebeuren, stijg boven jezelf uit... en vind jezelf opnieuw uit.



Figuur: Voorbeeld van de wending van de open wil. In het proces van autobranden verzuchten enkele collega's dat strafrechtelijke aanpak bij een aantal dadergroepen zinloos is. Dat we daar afscheid van moeten nemen. In de ruimte die daarmee ontstaat, verschijnt in die gevallen het idee van wat later netcentrisch stoppen genoemd wordt. Het heeft die naam dan nog niet maar kan wel al uitgebeeld worden in 'een opstelling'. De politie heeft in die oplossing een volledig nieuwe rol.

DESIGN THINKING DOUBLE DIAMOND	THEORIE U	SOCIAAL EN MUZISCH REPETOIRE
		
Processtappen van probleem naar oplossing	Houding waarmee je de processtappen doorloopt	Manieren om de houding te wenden
Het probleem ontdekken (discover)	Open Hoofd	Cognitieve wending Kennis en onderzoek uitwisselen
Het probleem definiëren (define)	Open Hart	Sociale wending Vanuit een andere positie werken
De oplossing ontwikkelen (develop)	Open Wil	Muzische wending Aanhaken op het autonome maak- of zoekproces
	Jezelf en je werk opnieuw uitvinden	Muzische wending Jezelf en je werk opnieuw uitvinden
De oplossing kiezen en testen (deliver)	De oplossing kiezen en testen (deliver)	De oplossing kiezen en testen (deliver)

Het denkmodel Bronontwerp op een andere manier samengevat. De werkwijze volgt de hoofdstappen van probleem naar oplossing van de Double Diamond. Tijdens dat proces wordt de houding van de deelnemers beïnvloed. Houding beïnvloeden klinkt abstract maar is mogelijk: je kunt de wendingen triggeren met interventies.

Wanneer het allemaal lukt is de kracht van sociale en muzische interventies:

- Positie nemen vanuit het andere. Durf ik vanuit ander vakmanschap of vanuit de positie van de ander te werken?
- Engageren. Krijg ik oog voor het verschijnende maak- of zoekproces en laat ik me er door leiden?
- Boven jezelf uitstijgen. Ben ik bereid mezelf opnieuw uit te vinden als de context daarom vraagt?

Of zeg ik bij al deze vragen: schoenmaker blijf bij je leest?

In het volgende hoofdstuk ga ik dit denkmodel toepassen in een aantal projecten. De belangrijkste daarvan is de toepassing in het project autobranden. Zal het lukken met een werkwijze als deze wél een oplossing te vinden voor het complexe probleem autobranden?



Figuur: Interventiekaarten gekoppeld aan één van de lagen van Theorie U.

4. PROJECTEN

In het eerste hoofdstuk heb ik in de inleiding een centrale vraag gesteld: ‘Hoe kan ontwerp-onderzoek bijdragen leveren aan werkwijzen voor het oplossen van complexe problemen waar de politie vandaag de dag voor staat?’.

Vanuit deze vraag ben ik in hoofdstuk 2 op zoek gegaan naar verschillende ontwerpmethoden. Onderdelen van die zoektocht heb ik in hoofdstuk 3 samengesteld tot een eigen denkmodel. In dit hoofdstuk vertel ik hoe ik het denkmodel praktisch toe pas en wat ik daar van leer.

Na enkele voorbereidende projecten maak ik een prototype. Dat prototype zet ik in bij: autobranden.

Voor de toepassing bij autobranden maak ik een aparte onderzoeksvraag waardoor ik nauwkeuriger kan onderzoeken of de toepassing werkt. De verkennende projecten zijn Werken met interventiekaarten en Het autonome proces verkennen met de film Inside Innovation. Maar eerst de onderzoeksvraag.

4.1 Onderzoeksvraag

In de critical review heb ik de kracht van sociale en muzische interventies ontdekt en die pas ik nu vanuit het denkmodel toe op het operationeel probleem autobranden. Dan wordt de onderzoeksvraag:

Hoe kan sociaal en muzisch ontwerp-onderzoek een bijdrage leveren aan een werkwijze om een complex probleem als autobranden op te lossen?

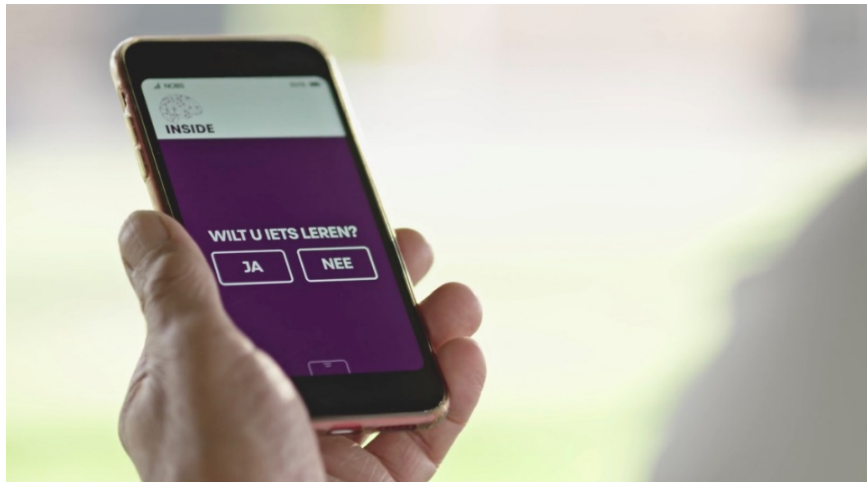
4.2 Werken met interventiekaarten

Ik verken eerst of ik mijn eigen of andermans houding kan ‘wenden’ met een vooraf bedachte interventie. Hierbij geldt: hoe subtieler hoe leuker. De HKU, werkplaats Musework, heeft al kaarten met interventies. Op de inleiding van deze kaarten kun je lezen: “Soms kan een kleine zin het verschil maken. Op het juiste moment uitgesproken een wending worden. De gewoonte van het gesprek doorbreken. Ruimte maken voor anders denken, anders doen.”⁴⁸ Na geëxperimenteerd te hebben met deze kaartjes maak ik zelf interventiekaarten. Verschillende kaarten die iets triggeren in je houding verbonden aan één van de 3 lagen van Theorie U: open hoofd, hart en wil. Kan ik hiermee een open hoofd, hart en wil bereiken? Het zijn 5 kaarten:

- | | |
|-------------|---|
| Open hoofd: | - Say it out loud: zeggen wat je ziet, hoort, ruikt, voelt zonder na te denken |
| Open hart: | - Herken het tweede gezicht van iemand
- Zoek de splinter in het hoofd van iemand
- Feel the social field: voel de kwaliteit van de sfeer |
| Open wil: | - The beauty guidance: benoem en volg wat je mooi vindt |

Toepassing van de kaarten leert: je kunt iemands houding ermee wenden. Interventiekaarten toepassen is meestal leuk maar is soms ook spelen met vuur. Bij één collega loopt de toepassing van het kaartje ‘Het verschil uitvergroten’ lelijk uit de hand, ook als ik nadien uitleg dat het een oefening was. Het loopt in de oefening ook bij mij uit de hand omdat ik het met mijn uitvergroting tot mijn eigen verbazing eens ben. Oefening en werkelijkheid lopen gauw door elkaar. Dit is de kracht van het spel. Ik leer ook dat de werking van de wending ook weer op houdt. Met één wending komt geen lopend maak- of zoekproces op gang. Zo kom ik op het idee om, als in een dominorij, te werken met een cluster of programma van interventies.

⁴⁸ Inleidende tekst op de Wendingskaarten. HKU Musework.nl/wendingen



Figuur: In de interactieve film Inside Innovation ervaar je een veranderproces en hoe jij er wel of niet op kunt aanhaken.

SOC

MUZISCH

GO EMBEDDED

Ga vóór een bijeenkomst met een subje...

KUNSTENAAR IN DE HOEK

Tijdens een ontwerpbijsamenkomst of evenement zit in de hoek een kunstenaar of designer. Hij neemt waar wat er gebeurt en maakt iets vanuit wat hem rond of uitgaat van betekenis heeft. Vervolgens is dat wat hij gemaakt heeft.

bijsamenkomst autobranden fungeren een kunstenaar als kunstenaar in de hoek. ze gemaakt hebben. Onderdeel van Werk in de praktijk / werkvormen

ZINSELECTIE

De deelnemers luisteren naar één of enkele presentaties. Daarna is iedereen 7 minuten stil. In deze tijd schrijft ieder voor zich de 3 belangrijkste zinnen op, en selecteert daar één zin uit die hij/zij als start in de volgende ronde inbrengt.

Voorbeelden. Variant: Tijdens een ontwerpbijsamenkomst schrijven de deelnemers een brief aan 'de politiek'. Zij lezen deze brief aan elkaar voor. Daarna schrijft ieder hem/haar het meest raakende en geeft deze terug. Vervolgens stelt de groep de teruggegeven zinnen op of tekst van.

VOORBEREIDINGEN DOOR DEELNEMERS		B	S	M
01	DOEL			
02	01			
	02			
	03			
03	CASTING			
	01			
	02			
	03			
	LOCATIE			
01	Rese			
	04			
	05			
	06			
02	Cate			
	07			
	08			
03	Park			
	09			
	10			
	11			
04	Loca			
	12			
	13			
	14			
05	Zaai			
	15			
	PROCES AANLOOP			
06	Zaai			
	01			
	02			
	03			
07	Rec			
	04			
	05			
	06			
08	Ijsb			
	07			
	08			
	09			
09	Ove			
	10			
	THEMA (INHOUD)			
01	Beschrijving thema			
02	Factsheets Inhoud			
03	Overig			

Figuur: het interventieprogramma en verschillende interventiekaarten.

4.3 Het autonome proces verkennen met Inside Innovation

Omdat ‘het aanhaken op het autonome maak- of onderzoekproces’ zo moeilijk te vangen is, komt mijn collega van sociale innovatie Elleke van Gelder op het idee dit niet te beschrijven maar door middel van een interactieve film te laten ervaren.

De film toont een man (Wil) die in zijn leven voor keuzes staat. Bij ieder keuzemoment kan de kijker van de film intoetsen wat Wil zal beslissen: in je comfortzone blijven, of je verlangen volgen en op pad te gaan, met alle onzekerheden van dien. Omstandigheden, ego of praktische bezwaren kunnen op subtiële wijze dat proces in de weg staan. Op een gegeven moment ga je in de film zien wat het autonome proces is dat wil ontstaan en waar je op kunt aanhaken.

Met de professionals van NOBS gaan we aan de slag. Door de introductie te doen op het Landelijk Politie Innovatiecongres komt de budgettering voor dit project rond. Ik help vooral mee in de eerste brainstorms, het formuleren van het doel, de opzet van het script (we proberen er elementen van Theorie U in te zetten) en in het meelesen bij de uitwerking het script.

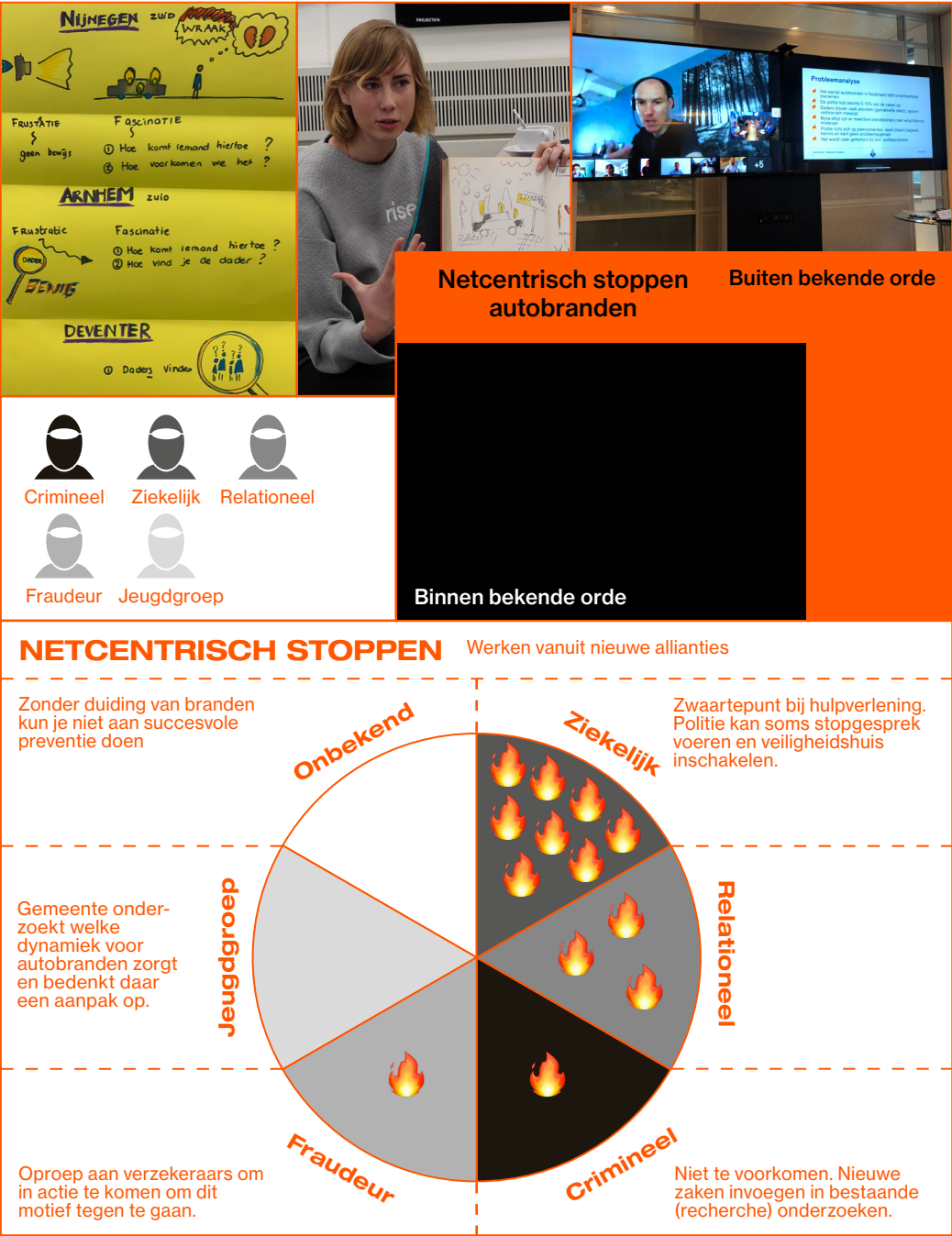
Een film maken is een fantastisch avontuur en het medium film, zeker met de interactiviteit ervan, involveert mensen razend snel. In alle groepen waar we de film samen bekijken komen eigen ervaringen rond het autonome proces naar voren. Helaas is het niet gelukt de drie lagen van Theorie U toe te passen, het is het pad van een veranderproces geworden dat de film uitbeeldt. Niettemin is goed te ervaren, hoe uit de stapjes van een alledaags leven een autonoom proces kan verschijnen. De kijker kan dit goed ervaren en op zichzelf betrekken.

4.4 Prototype Bronontwerp: het Interventieprogramma

Uit het werken met de interventiekaarten heb ik geleerd dat een interventie een zeker effect kan hebben maar niet noodzakelijk duurzaam. Zo kom ik op het idee om meerdere interventies achter elkaar te plaatsen om de werking aan te houden en verder te verdiepen.

Ik maak een aantal sociale interventiekaarten. Vooral vanuit de beschikbare werkvormen van de muzische werkplaats aan de HKU maak ik muzische interventiekaarten. Afhankelijk van de situatie beoordeel ik welke interventiekaart ik inzet om een bepaalde laag van Theorie U te triggeren. Zo ontstaat een Interventieprogramma: een rij van vooraf geselecteerde interventies in een bepaalde lijn uitgezet die er voor moet zorgen dat de sociale en muzische wendingen uitgelokt worden. Alles doet er toe: de casting, het voorwerk dat deelnemers hebben gedaan, de locatie, de iteraties in de bijeenkomst tot en met het verslag en de pilotregie.

Als Master of Ceremonie bereid ik niet alleen de bijeenkomsten van Bronontwerp voor en begeleid ik deze, maar zorg ik ook voor de kwaliteit en beschikbaarheid van de sociale en muzische inventies.



Figuur: De innovatieraad steunt en subsidieert netcentrisch stoppen autobranden.

4.5 Bronontwerp toegepast op Autobranden

Het prototype Bronontwerp pas ik toe op het complexe probleem autobranden. Ik kies 3 pilots: Deventer, Nijmegen en Arnhem. Met Jan Huisman en Jeanne Copal van Kracht&Co bereid ik deze bijeenkomsten voor.

Voor het interventieprogramma zie de bijlagen. In de kolom 'C-S-M' is telkens aangegeven welke interventies Cognitief, Sociaal en Muzisch zijn. Voor de muzische interventies werk ik intensief samen met Marjolijn Zwakman. Zij is ervaren met muzische werkvormen en interventies.

Het totale ontwerp kent 2 bijeenkomsten waarbij politiemensen, designers en kunstenaars samen werken aan het thema autobranden. Tussen die 2 bijeenkomsten is een dagdeel georganiseerd waarin de designer of kunstenaar samenwerkt met de politiecollega in de context van autobranden.

Bronontwerp op 18 november 2019

Op de eerste dag wordt het programma netjes doorlopen. Totdat de deelnemers oog krijgen voor de dadergroepen. Vanuit dat inzicht ontstaat het verlangen van de groep hierop door te werken. De vooraf bepaalde processtappen van de bijeenkomst worden losgelaten en de groep werkt door op de dadergroepen. Het lijkt erop dat de sociale wending op dag 1 lukt: in plaats van autobranden als fenomeen te beschouwen krijgen de deelnemers oog voor de daders achter het fenomeen. En die daders zijn heel verschillend: de criminele dader die sporen wil uitwissen, de ziekelijke dader die frustratie kwijt moet, de relationele dader (denk aan een boze ex), de fraudeur en de jeugdgroep. Het inzoomen op deze dadergroepen opent heel nieuwe handelingskaders die sterk van elkaar verschillen.

Deze flow van het gezamenlijk maakproces zet zich voort. Ieder gaat op in het proces en werkt met elkaar samen. Het spel speelt de spelers.

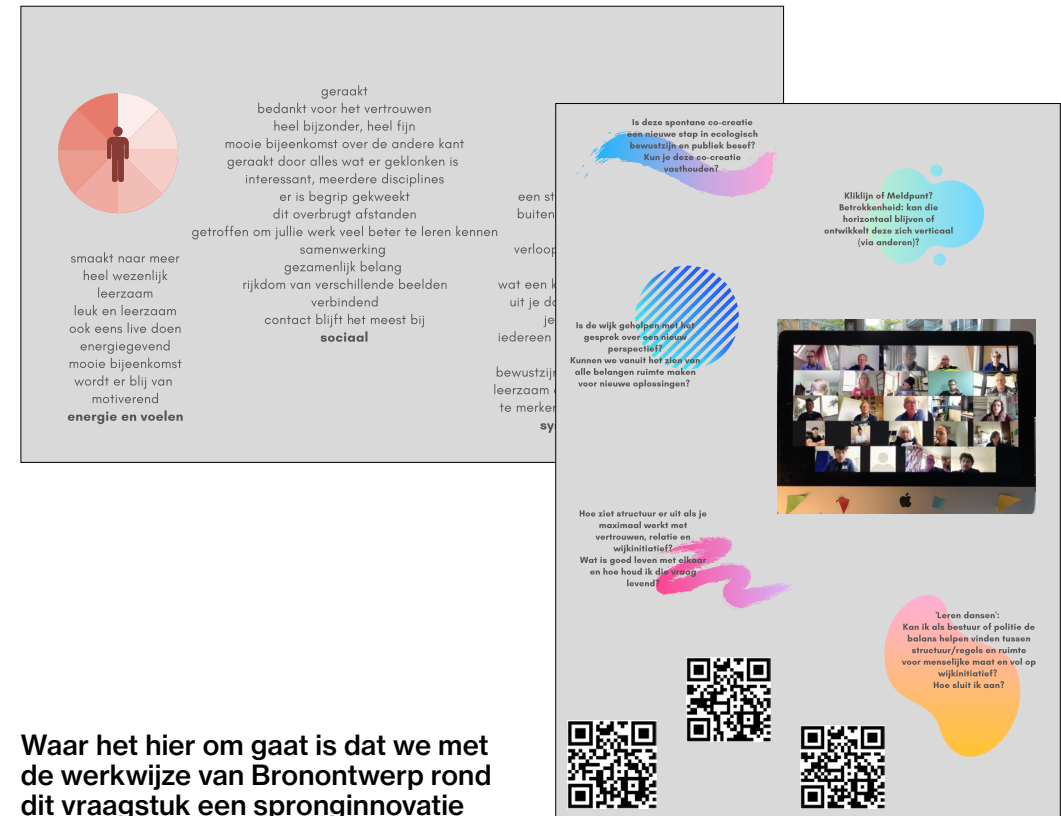
Bronontwerp op 22 januari 2020

Op de tweede dag worden vooral muzische interventies toegepast. De geringe effectiviteit van de strafrecht aanpak komt op tafel en de groep vraagt zich af of er geen andere mogelijkheden zijn om autobranden te stoppen. Nu komt de mens achter de dader verder naar voren, en zijn motief.

Ook artikel 6 van de politiewet komt op tafel (!). Wat zijn onze hoofd-taken en kunnen we niet iets anders bedenken dan strafrechtelijke aanpak? De signalerings- en adviesfunctie van de politie wordt er bij gehaald en dan bedenkt de bijeenkomst een snelle signaleringsfunctie van de politie, zoveel mogelijk 24/7. Waarbij alle relevante partijen zich rond de dader met zijn motieven organiseren om onmiddellijk in te grijpen waar dat kan. Deze aanpak zal later de naam Netcentrisch stoppen krijgen. Een potentieel nieuwe dienst van de politie en een spronginnovatie. Het blijkt ook een vorm van Werken vanuit nieuwe allianties, een thema uit de Politie van Overmorgen.

Terugkoppeling naar stakeholders

Het nieuwe concept, Netcentrisch stoppen wordt gepitcht bij de staf grootschalige aanpak autobranden in Arnhem, bij de Innovatieraad Oost-Nederland en bij de leiding van het district Gelderland-Midden. Al deze stakeholders zijn blij met de nieuwe grondslag voor oplossingen. De innovatieraad is bereid de ontwikkeling van het concept te medefinancieren en stelt capaciteit van een projectleider beschikbaar. De leiding van Arnhem oppert of deze aanpak niet tegelijkertijd mogelijk is voor straathandel in drugs. Pitches bij het bestuur en de uitvoering van de pilot moeten bij het schrijven van deze supportieve narrative nog plaatsvinden, maar de voorbereidingen zijn in volle gang en iedereen ziet deze pitches en verdere financiering met vertrouwen tegemoet. Let op!: we weten nog niet of dit een goede oplossing is. Er is nog geen doorbraak of afname van autobranden door deze oplossing bereikt, hiervoor moeten we Netcentrisch stoppen in de pilot Arnhem toepassen.



4.6 Bronontwerp toegepast op De wijk Nu en Morgen

Bronontwerp op 12 mei 2020

Op 12 mei doet zich in het kader van Musework Live 20 de gelegenheid voor Bronontwerp toe te passen op de beoordeling van Corona-effecten op de wijk. Wat zijn de ervaringen van wijkagenten, inwoners en ondernemers in 3 wijken en hoe zijn die ervaringen bruikbaar voor een inschatting hoe de veiligheid in de wijk zich zal ontwikkelen?

De vraag was stiekem ook of de technieken van sociale en muzische interventies ook werken 'over de lijn van ZOOM'.

Conclusies zijn dat de interventies heel goed over een digitale netwerk doorwerken, al moet je extra moeite doen om de breakouts en plenaire onderdelen zorgvuldig en geconcentreerd en vooral met voldoende ruimte voor 'het maken' uit te voeren.

De figuur op pagina 49 laat de ontwikkeling naar meer fundamentele vragen zien die binnen een dagdeel werden bereikt.

Als we een extra dagdeel zouden hebben zouden deze fundamentele vragen m.i. kunnen leiden tot spronginnovaties.

4.7 Het innovatienetwerk uitbreiden

Als het experiment in Arnhem slaagt wil ook Nijmegen met de nieuwe aanpak aan de slag. Met het ontwikkelen van een kennisplatform kunnen we een eventueel geslaagd experiment uitventen in heel Nederland.

De projecten leiden ook tot de verrijking van het innovatienetwerk in Oost. Bronontwerp kan geborgd worden bij de innovatiemakelaars én het Toekomstgilde van de eenheid Oost-Nederland. Dit Gilde werkt inmiddels ook samen met de werkplaats muzische professionalisering van de HKU.

Kracht&Co kan ondersteunen bij het voorbereiden van bronontwerpsessies en bij de follow up van de oplossingen die hieruit voortkomen. Ook de lijnen naar de HKU, met name de muzische werkplaats en de samenwerking met Marjolijn Zwakman bieden veel mogelijkheden om andere toepassingen te verkennen en aan te gaan.

Met Peter van Sonderen van ArtEZ tenslotte is afgesproken een convenant ArtEZ – Politie voor te bereiden. Dit convenant moet het mogelijk maken studenten (Arnhem, Enschede, Zwolle) in te zetten bij bronontwerp-achtige werkwijzen en activiteiten.

Een wereld ligt voor ons open!

5. REFLECTIE EN CONCLUSIES

5.1 Werken vanuit een andere positie

In zijn laatste voorstelling 'Voor alle duidelijkheid' vertelt Micha Wertheim dat hij veel van schilderkunst weet omdat hij in het Singermuseum in Laren al van ver kon zien dat een bepaald schilderij van Breitner was. Dat had hij goed gezien. Vervolgens schetst hij dat 'goed zien' ook kan zijn het ervaren wat er in het schilderij gebeurt en wat de schilder uitdrukt. Daarmee schetst hij de verschillen tussen kunst begrijpen (met het hoofd) en kunst ervaren en er vanuit werken (hart en handen). Het zijn twee verschillende posities. Het heeft even geduurd voordat ik dit door had en aan de HKU ook vanuit die tweede positie te werk kon gaan.

5.2 Compact en duidelijk worden

In de werelden van en rond de HKU waar zó veel te beleven is en waar je juist uitgenodigd wordt crossovers te maken, bleek het voor een ADD'er als ik wel een hele uitdaging om compact te blijven (zie ook het procesverslag).

Door aan de slag te gaan rond een concreet probleem en te werken vanuit de centrale vraag en onderzoeksvraag is meer koers ontstaan, is meer duidelijk geworden wat hoofd- en wat bijzaak is waardoor ik compacter en wat duidelijker kon worden. Of dat helemaal geslaagd is is aan de lezer. Onder andere het hoge aantal voetnoten wijst ergens nog op een compromis. Maar de lezer kan die overslaan.

5.3 Nieuwe mogelijkheden

Voor nieuwe toepassingen van Bronontwerp zijn al 'kandidaten'⁴⁹. En het is wellicht ook mogelijk andere ontwerpmethoden met sociale en muzische interventies te verrijken. Als we dat doen kunnen we de verbinding leggen tussen het oplossen van operationele problemen en de in ontwikkeling zijnde sociale innovatie.

⁴⁹ O.a. Bestrijding straathandel drugs en bestrijding Achterhoekse jeugdoverlast.

5.4 Conclusies

De onderzoeksvraag is: Hoe kan sociaal en muzisch ontwerponderzoek een bijdrage leveren aan een werkwijze om een complex probleem als autobranden op te lossen?

Ik heb nog geen doorbraak bereikt in de zin dat autobranden gestopt zijn. Het aantal autobraken neemt niet af, integendeel. Ook is nog niet 'geleverd' om in termen van het Design Thinking Double Diamond Process Model te blijven: we gaan het nieuwe concept Netcentrisch werken verder uitwerken en testen in Arnhem.

Wel is met de werkwijze van Bronontwerp een concept voor een nieuwe politiedienst gevonden, een spronginnovatie die past binnen de contouren van de Politie van Overmorgen (werken vanuit nieuwe allianties). Een oplossing die vertrouwen heeft bij de stakeholders, in het bijzonder bij de werkvloer. Dat vertrouwen blijkt uit de mee-financiering, het vrijmaken van capaciteit van een projectleider en enthousiasme op werkvloer.

Netcentrisch stoppen is een oplossing die verder buiten de bekende orde van het bestaande denk- en handelingskader ligt. Zonder de sociale en muzische interventies waren we daar niet gekomen.

De centrale vraag is: Hoe kan ontwerponderzoek bijdragen leveren aan werkwijzen voor het oplossen van complexe problemen?

In mijn zoektocht naar ontwerpwerkwijzen heb ik Theorie U en de sociale en muzische interventies gevonden en ingezet. Theorie U heeft het voordeel dat het laat zien hoe de verdieping plaats vindt. Werken met iets abstracts als houding is daarbij wel lastig maar door de concrete interventies kan je deze verdieping wel enigszins hanteerbaar maken. Kunnen we zeggen dat Theorie U en de sociale en muzische interventies een bijdrage zijn aan werkwijzen voor het oplossen van complexe problemen? Daarvoor is het nog te vroeg: eerst moeten we testen of Netcentrisch stoppen echt een doorbraak blijkt voor het stoppen van autobranden en zullen we Bronontwerp nog op andere complexe problemen succesvol moeten toepassen.

BRONNENLIJST

21 Lessen voor de 21e eeuw, Yuval Noah Harari, 2018.
Afrond zonder vangnet, Liefde en geweld in het werk van Arnon Grunberg, Yra van Dijk, 2019.
Autobranden, analyse mei 2020. Astrid van Leeuwen, Dienst Regionale Informatie Organisatie (DRIO) Oost-Nederland, mei 2020.
Chaordisch projectmanagement, Nicoline Mulder en Johan Kolsteeg, 2018.
Compassie, Karen Armstrong, 2011.
Corporate StartUo, Tendayi Viki, Dan Toma, Esther Gons, 2018.
Crimechange, Dylan Metselaar, NRC, 15 januari 2020.
Cynefin Framework, David Snowden, 2014.
De meeste mensen deugen, Rutger Bregman, 2019.
Een Nieuwe Menswetenschap, Hoorcolleges, Harry Kunneman, 2017.
Ellsworth Kelly, Tricia Y. Paik, 2015.
Explosieve stijging autobranden, Omroep Gelderland, januari 2020.
Goed werk is werken en leren op de grens, Normatieve professionalisering, Leo van den Brom en Ton Bruining, 2012.
Homo Deus, Yuval Noah Harari, 2016.
Innovatie-cyclus Oost-Nederland, Q, 2019.
Innovatiestrategie Oost-Nederland, Eenheidsstaf politie Oost-Nederland, 2019.
Kunst en Politie, Politie en Kunst, Rede van Peter van Sonderen, ArtEZ, 2019.
Kracht van de wijkagent, Bennie Beuvink, 2015.
Leerpotentieel van grenzen, Boundary crossing binnen en tussen organisaties, Sanne Akkerman en Arthur Bakker, 2012.
Lopen over water, Jaap Boonstra, 2000.
Mens/Onmens, Essay, Bas Heine, 2020.
Multilevel Boundary Crossing in a professional school partnership, Journal of Learning Sciences, Sanne Akkerman en Ton Bruining, 2016.
Muzische professionalisering, Publieke waarden in

professioneel handelen, Bart van Rosmalen, 2016.
Onderzoek naar autobranden in Utrecht. Jeffrey Sprenkels, Hogeschool Utrecht, 2019.
Omwenteling, Van mensen, organisaties, samenleving, Jan Rotmans, 2017.
Politie van Overmorgen, Korpsstaf Nationale Politie, 2017.
Politie van Overmorgen, The Hague Centre for Strategic Studies i.s.m. Nederlandse Politie, 2018.
Professionalisering Innovatie bij de politie, Gerdien Rotgers c.s., 2020.
Quick scan innovatie-initiatieven Oost-Nederland, Paul Bingen, mei 2020.
Reis naar de Toekomst. Alvin Noteboom en Krijn Korver, 2020.
Rijker verantwoord, Joost Vos c.s., 2015.
Social Design Politie, www.socialdesignpolitie.nl, 2018.
Symbiosis in cell evolution, Lynn Margulis, 1981.
Theorie U, Leiding vanuit de toekomst die zich aandient, Claus Otto Scharmer, 2009.
Transdisciplinairiteit, Begrippen en definities van interdisciplinair werken, José Huibers c.s., Cultuurplaats ID Kunsteducatie, 2012.
Tussen de Regels, Een esthetische beschouwing over geweld van organisatie, Mieke Moor, 2012.
Verslag Designsessie Autobranden, politie-eenheid Midden-Nederland, 2018.
Verslag Ontwikkelplein Autobranden, politie-eenheid Oost-Nederland, 2018.
Vertrouwen in de politie, In de functie of in de functioneren?, Marnix Eysink Smeets en Jolanda Baars, Tijdschrift voor de politie, 2019.
Wicked problems, H.W.J. Rittel en M.M. Webber, 1973.
Werken aan de wakkere stad, Jan van Ginkel en Frans Verhaaren, 2015.
Working doQ Q-LAB Oost-Nederland, Jeroen Hammer en Roel Wolfert, mei 2020.

BIJLAGEN

- **Bronontwerp Interventiekaarten**
- **Bronontwerp Interventieprogramma**
Autobranden
- **Bronontwerp Verslag Autobranden**
- **Bronontwerp Verslag De wijk Nu en**
Morgen

