



IDEA's voor innovatief ondernemen

Steven de Groot

Vier tactieken voor innovatie
in organisaties
(en voor een innovatieve staat)

Warden Press

*Interdisciplinary working & thinking
Design thinking
Entrepreneurship
Aesthetics & arts-based interventions*

Interdisciplinary working & thinking →
Design thinking →
Entrepreneurship arts-based →
Aesthetics & arts-based interventions (ABI's) →

*'De mens zal met grote vleugels, doordat hij
tegen de weerstand biedende lucht kracht
weet te ontwikkelen, met succes de lucht
overwinnen en zich op haar verheffen kunnen.'*

— Leonardo da Vinci

IDEA's voor innovatief ondernemen

Steven de Groot

Vier tactieken voor innovatie
in organisaties
(en voor een innovatieve staat)

Warden Press

ISBN:

paperback: 978-94-93202-16-0

e-boek: 978-94-93202-17-7

NUR: 801

© 2022 Steven de Groot, Bunnik

Ontwerp omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft, Arnhem

Omslagillustratie: Leonardo da Vinci, fragmenten uit de Codex Atlanticus

Foto auteur: Johan Latupeirissa, Geleen

Dit is een uitgave van Warden Press, Leiden

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden
veelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand,
of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij
elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere
manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

wardenpress.com

Inhoud

Voorwoord 7

1 Innovatief ondernemen 9

- 1.1 Bewegingen in organisaties 10
- 1.2 Ideeën genereren 17
- 1.3 Mentale map van de organisatie: innovatie als een mindset 25
- 1.4 Innovatief ondernemen 29
- 1.5 Model voor innovatief ondernemen 33

2 Interdisciplinary working & thinking 35

- 2.1 Interdisciplinair werken 36
- 2.2 Interdisciplinair denken 38
- 2.3 Artscience 50

3 Design thinking 63

- 3.1 Design-driven organisaties 64
- 3.2 Ontwerpen in organisaties 65
- 3.3 De kern van design thinking 68
- 3.4 Ontwerplogica en ontwerpprocessen 70
- 3.5 Design thinking in organisatieaspecten 100

4	Entrepreneurship: innovatie zonder innoveren	105
4.1	Strategieën	107
4.2	Effectuation	112
4.3	Ondernemen in de context van innovatie	114
4.4	Brede welvaart en Purpose	118
4.5	Datagedreven ondernemen	120
5	Aesthetics & arts-based interventions	135
5.1	Organizational aesthetics	136
5.2	Arts-based interventions	146
5.3	Overzicht	151
6	De innovatieve onderneming	155
6.1	IDEA's in relatie tot innovatiedoelen	156
6.2	Stappenplan innovatieve onderneming	159
7	De innovatieve staat	161
7.1	Van innovatieve ondernemingen naar regionale innovatiesystemen	162
7.2	Van regionale innovatiesystemen naar de innovatieve staat	165
7.3	Artsciocratie	177
	Over de auteur	187
	Noten	188

Voorwoord

Dit boek vormt het sluitstuk van een trilogie over innovatief ondernemen. Naar aanleiding van mijn promotieonderzoek naar esthetische ervaringen van medewerkers in organisaties verscheen in 2015 het boek *Het schone in organisaties*, dat in 2020 tevens in het Engels werd uitgegeven.

In 2020 werd ook het boek *Design thinking voor managers* uitgebracht vanwege de toenemende behoefte van organisaties om ontwerpdenken binnen het dominante *beheersmatige denken* in organisaties toe te laten. In 2021 verscheen hiervan een Engelstalige versie, omdat — net als over het schone in organisaties — internationaal weinig literatuur over dit onderwerp beschikbaar is.

De esthetica en design thinking zijn voor ons niets meer dan slechts voorbeelden en mogelijkheden om ideevorming en innovatie binnen organisaties te stimuleren. In termen van dit boek: het zijn *idee-generators*.

Ons dagelijkse onderzoek binnen het lectoraat Innovatief Ondernemen van Zuyd Hogeschool, onze gesprekken met beleidsmakers op lokaal, regionaal en landelijke niveau én bestaande inzichten in de wetenschap laten zien dat bedrijven *maatwerk* vragen voor wat betreft ideevorming en innovatie. Men wil put-

ten uit een palet aan mogelijkheden die aansluiten bij de specifieke situatie in zijn of haar onderneming.

Daartoe schreven we dit derde boek in de reeks waarin we vier *generators* voor ideevorming en innovatie beschrijven, te weten interdisciplinair *wor-king & thinking*, design thinking, entrepreneurship (waarbinnen vijf 'tactieken') en aesthetics en arts-based interventies (ABI's). Niet toevallig vormen ze tezamen het acroniem van IDEA.

LEESWIJZER

Het boek start met een beschrijving van de kenmerken van innovatief ondernemen. De hoofdstukken 2 tot en met 5 beschrijven de vier genoemde *IDEA's*, de 'tactieken' voor ideevorming en innovatie in organisaties. Deze hoofdstukken zijn los van elkaar te bestuderen en toe te passen. Hoofdstuk 6 is een soort *wrap-up* van deze hoofdstukken en helpt je bij het kiezen van de juiste tactiek(en) gezien de situatie van je organisatie.

Omdat we weten dat ideevorming en innovatie ook met name regionaal en landelijk vorm kunnen krijgen, besluiten we dit boek met een hoofdstuk over de innovatieve staat. Hiermee — als toegift bij het boek — kunnen beleidsmakers vanuit hun positie

ideevorming en innovatie in organisaties en regio's verder stimuleren.

Ik dank Zuyd Hogeschool voor de tijd en support die ze mij boden bij het volmaken van deze trilogie. En ik wens jou als lezer ten slotte veel inspiratie toe. Ik hoop dat je deze omzet naar werkelijke ideeëncreatie en innovatie binnen je eigen organisatie.

Bunnik/Langelille, voorjaar 2022

dr. Steven de Groot



Innovatief
ondernemen

Wat is innovatief ondernemen? Waarom en hoe kunnen bedrijven innovatief ondernemen? Deze vragen stonden aan de basis van dit nieuwe boek. Dit inleidende hoofdstuk beschrijft allereerst de aanleidingen voor innovatie en de kern van ideegeneratie. We besluiten met een model voor innovatief ondernemen en de introductie van de IDEA's: de vier 'tactieken' om ideegeneratie en innovatie impliciet en structureel in te bouwen in de dagelijkse ondernemersactiviteiten.

1.1 Bewegingen in organisaties

Organisaties bewegen voortdurend. Dat doen ze als gevolg van externe druk zoals technologieontwikkeling en politiek, of onlangs als gevolg van de coronacrisis. De bewegingen kunnen we zelfs duiden in termen van revoluties. De toekomst van organisaties is en blijft dus onzeker. In deze paragraaf staan we stil bij wat ervoor zorgt dat organisaties *moeten* bewegen en dat verandering de enige constante is. Om ten slotte te belanden bij het onderwerp van *prospection*: toekomstdenken.

REVOLUTIES

De wereld heeft tot nu toe drie grote industriële revoluties meegemaakt en organisaties zijn inmiddels gestart met de vierde industriële revolutie. In relatief korte tijd maakten organisaties de ontwikkeling

door van handwerk, via fabriekswerk naar denkwerk. De eerste industriële revolutie was gebaseerd op het mechaniseren van taken die voor die tijd met de hand werden uitgevoerd. Taken werden in de eerste revolutie uitgevoerd door machines die werden aangedreven door water of stoom. De tweede industriële revolutie begon rond 1870 door de introductie van de eerste lopende band. Het was de introductie van computers die rond 1960 de derde revolutie, die van informatietechnologie, inleidde. Sinds de jaren '60 is deze informatietechnologie doorontwikkeld en inmiddels is ze een onderdeel geworden van ons dagelijkse leven. Voorbeelden hiervan zijn het mobiele internet, smartphones en het Internet of Things (IoT). Dat iedereen verbonden is met het internet heeft geleid tot het creëren van veel data en op basis van deze data slimme diensten, slimme fabrieken, slimme huizen, enzovoort. Door deze innovaties komt de vierde revolutie nu tot stand. Deze revolutie wordt veelal samengevat onder de noemer 'Economie 4.0'. Deze economie kenmerkt zich door organisaties die ondernemen vanuit de eigen unieke kerncompetenties en die onderdeel zijn van een ecosysteem en van clusters van meerdere organisaties. Samenwerking en combinatie van deze unieke kerncompetenties van bedrijven leiden tot nieuwe businesskansen en -modellen en daaruit voortvloeiende producten en diensten. Ten slotte kenmerken deze organisaties zich door het vermogen zich continu aan te passen, en zich te verbinden met de buitenwereld om nieuwe klantgroepen te verwerven.

BEDRIJVEN VALLEN OM

Tijdens elke revolutie gaan bedrijven failliet omdat ze te weinig aanpassingsvermogen tonen om veranderingen het hoofd te bieden, maar de afgelopen decennia rent de levensduur van organisaties wel erg snel achteruit. Was deze in rond 1960 nog zestig jaar gemiddeld per organisatie, momenteel is deze rond de acht jaar. Het aantal snelgroeiende bedrijven neemt af (in Nederland 10,5% in 2008; 5,6% in 2015; 4,9% in 2021), het aantal groeiende bedrijven schommelt (in Nederland 32,7% in 2008; 16,3% in 2015; 25% in 2021) en het aantal stabiele en krimpende bedrijven neemt af (in Nederland 56,7% in 2008; 78,1% in 2015; 42,4% in 2021¹). Toch zien dagelijks veel start-ups het licht zal je misschien denken? Dat is waar, maar slechts zeer weinig start-ups zijn succesvol. Rond de 60% bestaat na twee jaar niet meer en van wat overblijft moet 50% nog eens twee jaar later het licht uitdoen. Zes jaar na oprichting 'leeft' nog slechts ongeveer 12%.

Waar gaat het mis met steeds meer organisaties; met deze toch meestal hardwerkende ondernemers? Diverse onderzoeken² komen met verschillende verklaringen. Ondernemers zijn vaak te veel intern georiënteerd, hebben een te sterke focus op een eigen idee in plaats van op een klantprobleem en tonen te weinig focus op klant- en markteisen en op behoeften. Ze beschikken over beperkte managementskills en hebben vooral geloof in door hen eerder gemaakte 'goede keuzes'. Ook blijkt een zeer groot deel van MKB-bedrijven

geen expliciete (intern gecommuniceerde) doelen en strategie te hebben. Naar eigen zeggen hebben ze geen tijd voor strategie (maar wel om failliet te gaan?). Zeer veel onderzoek toont aan dat organisaties die wel over een plan beschikken het beter doen dan bedrijven zonder plan. Van de 'koplopers' in Nederland — zij die het bedrijfsmatig goed doen — heeft 94% een plan, terwijl dat voor de middenmoot slechts voor 29% geldt. Van de koplopers verwacht 46% het komende jaar nieuwe producten of diensten in de markt te zetten en 45% van hen verwacht nieuwe markten te betreden. Voor de middenmoters bedragen deze verwachtingen slechts respectievelijk 11% en 6%. Ook een opvallende uitkomst van onderzoek naar de oorzaken van krimpende bedrijven en faillissementen is dat het grootste deel van MKB-bedrijven helemaal geen groei wenst, en daar dus ook niet mee bezig is.

Organisaties die willen groeien, maar hiertoe niet in staat zijn, hebben vaak last van zogenaamd *organizational inertia*.³ Het betreft het onvermogen van organisaties om afstand te nemen van bestaande ingeslepen strategische en operationele patronen en het hoofd te bieden aan zwaktes in de organisatie en bedreigingen in de omgeving van de organisatie, de alom bekende *weaknesses* en *threats* uit de SWOT-analyses (analyse van *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* en *threats*). Dit belemmert het creëren en benutten van nieuwe marktkansen en business development. Niet eerder leek tijdens revoluties aanpassing van organisaties noodzakelijk; bij deze vierde echter wordt

de levensduur van organisaties zienderogen korter. Maar een revolutie biedt bedrijven ook talloze kansen wanneer deze zich wel kunnen aanpassen en hun dienstverlening, organisatie-inrichting en businessmodellen kunnen laten mee veranderen.

Om mee te kunnen in de ontwikkelingen zoals het zien van marktkansen en omgaan met externe bedreigingen, dienen organisaties in het bijzonder te beschikken over zowel *explorerende* als ook *exploiterende innovatiecapaciteiten*: respectievelijk het vermogen om de wereld van buiten de organisatie naar binnen te halen (*exploreren* van mogelijkheden) en het vermogen om de wereld buiten te verbinden aan de eigen kerncompetenties en daarmee nieuwe producten en diensten in de markt te zetten (*exploiteren* van mogelijkheden). Daarover later meer.

DE TOEKOMST IS ONZEKER ...

Kortom, de wereld verandert, continu. Demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische én politiek-juridische ontwikkelingen hebben invloed op organisaties. Deze ontwikkelingen gaan zo snel dat organisaties ze nauwelijks nog kunnen bijbenen, laat staan dat ze erop kunnen reageren. Recent onderzoek van ING toont aan dat slechts 6% van het MKB veranderingen kan bijhouden, en dat 40% van de MKB-organisaties alle zeilen moet bijzetten om te overleven.⁴ Hoe moet dat dan, overleven of zelfs groeien? Continuïteit, groei en innovatie worden globaal bepaald door drie aspecten: de omgeving van de organisatie, zoals de mate van concurrentie en de

mate van ontwikkelingen die we noemden: de kenmerken van de onderneming (zoals omvang en de beschikking over vermogens zoals kennis, netwerken en financieel vermogen); en ten slotte de kenmerken van de ondernemer, zoals ervaring, zijn/haar netwerk en de mate waarin hij/zij risico durft te nemen.

Dit boek beschouwt de veranderende omgeving als een continu gegeven, waarop een organisatie weinig invloed kan uitoefenen, maar wel degelijk op kan reageren en anticiperen. Het overleven en groeien moeten dus worden gezocht in de ondernemings- en ondernemerskenmerken.

TIJDELIJKHEID, HEELHEID, OPENHEID, KRACHT EN POTENTIE

We beschouwen het bedenken van ideeën, en het deze al dan niet vertalen naar innovatie, als een continu *proces*; als een continu oriënteren op je omgeving: het exploreren en scannen, zoeken en zien van mogelijkheden en kansen, deze gewaarworden en opmerken om daarna al dan niet nieuwe kennis(en) te *verwerven* en deze om te zetten naar, en in te zetten voor nieuwe businesskansen.

Er zijn vele boeken geschreven over innovatie. Dit boek leunt op de literatuur van *procesfilosofie* (*procesdenken*) die onder andere vijf drivers voor verandering beschrijft, namelijk:

- 1 tijdelijkheid;
- 2 heelheid;
- 3 openheid;

- 4 kracht;
- 5 potentie.⁵

Deze aspecten worden weliswaar in toenemende mate beschreven in de literatuur over organisatiekunde, maar zijn nog weinig belicht vanuit het perspectief van innovatie. Ik beschouw deze vijf aspecten als *drivers* voor verandering, ideeën en innovatie.

Tijdelijkheid, dynamiek en tijdservaringen ontstaan bijvoorbeeld in longitudinale en narratieve analyses. *Heelheid*, of het weerstaan van dualismen, komt tot uitdrukking in studies over technologie en in actor-netwerkanalyse. *Openheid*, dingen begrijpen in relatie tot 'de ander' of een andere discipline, is van belang bij studies naar nieuwe organisatievormen, vaak gerelateerd aan innovatie, ondernemerschap en particuliere organisaties. *Kracht*, intensiteit, het onderzoek na beweging, zien we besproken worden in studies over creativiteit, innovatie en ondernemerschap, evenals macht, weerstand en invloed. Ten slotte vormt *potentie*, dat 'wat zou kunnen worden', de basis voor strategiestudies (*opportunity*) en voor een breder onderzoek naar de mogelijkheid van alternatieve economische en sociale omgevingen (zoals in sociaal ondernemerschap). We lopen de vijf aspecten in willekeurige volgorde langs in relatie tot het proces van innovatie.

Tijdelijkheid

De literatuur over procesfilosofie spreekt over de *vergankelijkheid van de wereld*, waarmee de mogelijkheid

wordt geschapen om nieuwe beelden en vormen te creëren. Het onophoudelijke proces van worden en zijn lijkt daarmee tijdelijk geconditioneerd; ideeën veranderen in (geïnstitutionaliseerde) gebeurtenissen zoals processen, producten en diensten of organisatievormen, die met het verstrijken van de tijd kunnen worden gewijzigd via *verbetering* of desnoods via *innovatie*. De notie van tijdelijkheid zou voor vele organisaties de *driver* moeten zijn voor verandering. Organisaties, klanten, producten en diensten, wetgeving of concurrenten: alle zijn ze tijdelijk en dus mogelijk input voor verandering. Maar vaak zijn organisaties zich voldoende bewust van verandering, totdat hun de vraag wordt gesteld: hoe zagen jullie er vijf jaar geleden uit, jullie portfolio, jullie klanten, jullie omzet en markt?

Organisaties moeten leren laveren tussen wat Helin en collega's noemen 'het voor altijd vastzitten tussen de absolute afwezigheid van wat is geweest' en 'wat kan worden'. "Procesdenken nodigt ons uit om verleden en toekomst te behandelen als open leien waarop het procesmatige verhaal is ingeschreven, () signalen dat er geen continuïteit van de toekomst is zonder continuïteit van het verleden, noch is er een verandering van de toekomst zonder een verandering van het verleden."⁶ Het aspect van tijdelijkheid biedt dus vooral ruimte en kansen voor innovatie!

Heelheid

Heelheid gaat volgens dezelfde Helin en collega's over de *intimiteit* tussen het geheel en de delen; over hoe het

ene voortkomt uit het vele, of omgekeerd. Heelheid, toegepast in organisaties, betekent bijvoorbeeld dat we de organisatie (of het organisatieonderdeel) niet kunnen wegdenken en ons op het individu kunnen concentreren, noch het individu kunnen wegdenken en ons op de organisatie kunnen concentreren (en op de organisatie in de context van de samenleving). In het licht van innovatie kunnen we het ook over de intimiteit tussen innoveren en implementeren hebben; in termen van organisaties ook wel de intimiteit tussen *exploratie* en *exploitatie*. Hoewel deze vaak resulteert in het fenomeen van *ambidexteriteit*:⁷ het vermogen van een organisatie om deze twee tegenstrijdige activiteiten gelijktijdig uit te voeren. Actoren en organisaties, en ook het innoveren en implementeren, zijn op basis van het denken van Helin en collega's tegelijkertijd *consubstantieel* en *empirisch onafscheidelijk* te noemen; ze (zouden moeten) worden begrepen in het licht van hoe ze elkaar en zichzelf voortbrengen. Procesdenken beschouwt de organisatie als een geheel, is verbonden met en maakt verbindingen tussen alles mogelijk. Het geheel maakt ons attent op wat als niet aanwezig wordt ervaren; afwezig zijn betekent niet dat het niet bestaat, aldus procesfilosofen. Heelheid gaat dus over het *verbindend vermogen*, dat wat ervoor zorgt dat we als organisatie ergens aan verbonden zijn, intern en extern, en ergens onderdeel van uitmaken. In het kader van de circulaire economie vragen steeds meer bedrijven zich af hoe ze in een (gesloten) keten passen. Wat er na en voor hen komt, weet men meestal wel. Maar hoe de hele toeleverings- en klantketen eruit ziet, en hoe men aan iets groters bijdraagt, is vaak ongewis.

Openheid

De openheid van een organisatie begint met het besef van openheid bij jezelf: een continu proces van *zelfconstructie* in een proces van sociale (en in geval van de organisatie ook *economische*) vervulling.⁸ Door openheid zijn *ambigüiteit*, *toeval*, *singulariteit*, *serendipiteit* en *emergentie* continu bewust in het spel, of worden ten minste toegelaten. Omdat, aldus de procesfilosofen, de wereld open is, is een project of proces altijd aan de gang en nooit af. Daarmee kan een absolute orde nooit een feit zijn. Het zijn een ideaal en allerlei abstracte logica's en theorieën waardoor de sociale wereld zoals die van een organisatie netjes in hokjes wordt geplaatst en slechts oppervlakkig is.

Een ander aspect dat de procesfilosofen benadrukken met betrekking tot openheid, is dat deze ons brengt 'in ontmoetingen met afwezigheid'. En afwezigheid heeft vaak een negatieve connotatie: 'een gat dat moet worden gevuld of een territorium dat moet worden opgeëist en bezet'.⁹ Terwijl in termen van ideeën en innovatie we afwezigheid ook kunnen vertalen naar openstaan voor iets dat er (nog) niet is, zoals kansen. We noemden al eerder het aspect van *exploratie* (naast *exploitatie*). Exploratie is tamelijk recent geoperationaliseerd in zogenoemde *dynamic capabilities*:¹⁰ de organisatiecapaciteiten om te voelen, grijpen en te transformeren (*sensing*, *seizing* en *transforming*). Openheid gaat over voelen en het zien van mogelijkheden, die er misschien eerder nog niet waren.

Kracht

De behoefte aan overleven (continuïteit en evolutie) zou men als een belangrijke drijvende *kracht* en intrinsiek motief voor ondernemingen kunnen noemen. Net als zich onderscheiden, ontwikkelen en groeien. Ook denkkraft, concurrentiekracht en de kracht van marktwerking en competitie zijn voorbeelden van krachten die maken dat organisaties noodzakelijkerwijs bewegen en innoveren.

Procesfilosofen stellen dat stabiliteit wordt bereikt in hiërarchieën, maar dat een hiërarchie altijd een omstreden relatie betreft tussen verschillende krachten. Ze zijn actief of reactief, maar ze zijn nooit volledig te bevatten als ze niet gerelateerd zijn aan wat procesfilosofen duiden als 'een wil tot macht'. Actieve krachten in organisaties zijn bijvoorbeeld het streven naar kwaliteit, efficiency, flexibiliteit of innovatie. Reactiekrachten zijn letterlijk reactief. Ze komen voort uit bijvoorbeeld interne *weaknesses* en externe *threats* en leiden tot *WT-strategieën*. Reactiekrachten zijn reacties op *problemen* die men ervaart. Terwijl actieve krachten zoals *SO-strategieën* (reactie vanwege interne *strengths* en externe *opportunities*) veel sterker gedreven worden door intrinsieke motieven van een organisatie en door *uitdagingen* en *verbeeldingskracht*.

Procesfilosofen benaderen organisaties niet zozeer vanuit posities of formele organisatiestructuren. Ze onderzoeken hoe dominante en gedomineerde krachten bijvoorbeeld een onderstroom op gang brengen

en hoe krachten van invloed zijn op wat wel en niet kan worden gezegd, door wie en wanneer/waar.¹¹

Potentie

Potentie ten slotte, vormt de vijfde driver voor verandering. Los van wat we weten uit de literatuur over procesfilosofie, kennen we dit aspect als onderdeel van bijvoorbeeld ondernemerschap, strategie of business development. Potentie gaat over *kansen* (*opportunity*) en *mogelijkheden*.

De procesfilosofie kwalificeert het concept van potentie als 'de productie van het nieuwe', *poiesis*: de activiteit waarbij een persoon iets tot stand brengt wat voorheen niet bestond. Waarmee we dichterbij de fenomenen nieuwe ideeën en innovatie komen. Potentie betreft een besef van de realiteit van de wereld die de realiteit van objecten overtreft. Vanuit de veronderstelling dat waar objecten *zijn* (zoals een nieuw design van een product of een dienst, een proces of een organisatie), er ook hun *wording* moet zijn geweest. De procesfilosofie onderkent voorts nauwelijks verschil tussen het *echte* en het *mogelijke*; het eerste is een afsplitsing van het tweede, het precedent. Procesfilosofen beschouwen *creatie* als "een actualisering van het virtuele, in plaats van een realisatie van het mogelijke, zonder het virtuele met het werkelijke te vermengen".¹² Immers, het reële zou al in het mogelijke besloten liggen. Al het mogelijke kan niet worden gerealiseerd. Realisatie is dus een beperkte kopie van het mogelijke, en is daarmee dus geen schepping, geen noviteit zoals innovatie.

Potentie is dus 'een stroom die gaat', waardoor organismen bewegen en stromen. Als een soort bewustzijn om ons — mens én organisatie — vanuit de evolutietheorie niet alleen voortdurend aan te passen aan onze omgeving, maar ook voortdurend te verbeelden 'wat zou kunnen'.

PROSPECTION

De laatste driver — potentie — richt zich dus op het *mogelijke*: 'de grove, expliciete door niets gehinderde vertoning van wat niet te verkrijgen is; en op het hoogtepunt van de vertoning wordt het niet verkrijgbare op een alternatieve manier verkregen'.¹³ Potentie gaat over *verbeelding*, die idealiseert, herordent, veredelt, verfraait en representeert. De verbeelding biedt kansen, zelfs voor kennis.

De literatuur spreekt over *prospection*, wat zoiets als *toekomstdenken* betekent: het vermogen om te representeren wat er in de toekomst zou kunnen gebeuren.^{14,15,16} Hierbij onderscheidt *prospection* gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden (episodische herinneringen), die kunnen gebeuren (toekomstige gebeurtenissen in de vorm van *condities*) en die hadden kunnen gebeuren (in de vorm van *counterfactuals*). *Prospection* wordt gedreven door verwachtingen, plannen en doelen. Deze kan men uitvoeren door *simulatie* (gericht op de constructie van hypothetische toekomstige evenementen), *voorspelling* (over de toekomst op korte termijn; over welk object als volgende in een scène kan verschijnen), *intentie* (de mentale handeling van het stellen van een doel) en *planning*. Szpunar en collega's (2014) noemen het onderscheid (zie kader).¹⁷

Simulatie: Voordat ze haar baas in het weekend ontmoet, zou Monika mogelijke gebeurtenissen kunnen simuleren die waarschijnlijk zullen plaatsvinden (bijvoorbeeld tennissen en een gesprek over het bedrijf).

Verwachting: In afwachting van de ontmoeting met haar baas, aarzelt Monika bij het nemen van een besluit of de vergadering goed zal verlopen en of de verwachte uitkomst haar voldoening zal geven.

Intentie: Alvorens haar baas in het weekend te ontmoeten, overdenkt Monika de doelstellingen van haar bedrijf voor het komende fiscale jaar.

Planning: Monika legt aan haar baas uit welke stappen volgens haar zou moeten worden genomen om het bedrijf succesvol te fuseren met een ander bedrijf om de winstgevendheid te maximaliseren in de toekomst.

Reflectievragen

- 1 Welke grote bewegingen (ontwikkelingen, programma's/projecten) heeft jouw organisatie de afgelopen jaren doorgemaakt?
- 2 Als reactie op welke krachten werden deze bewegingen gemaakt?
- 3 Welke krachten ervaart men binnen en de buiten de organisatie?
- 4 Acteert de organisatie sterk of zwak op deze krachten (reactievermogen)?
- 5 Reageert de organisatie vooral actief of reactief?
- 6 Wat waren in de afgelopen jaren goede voorbeelden van reacties van de organisatie op interne en externe krachten?

1.2 Ideeën genereren

Deze paragraaf beschrijft het hoe en waarom van een idee, hoe ideeën zich verhouden tot innovatie en wat het onderscheid is tussen probleemgedreven en kansgedreven innovatie. Ook methoden voor idee-generatie komen aan bod.

IDEË EN INNOVATIE

Waarom zouden we als organisatie bewegen? En waarom zouden we onze tijd verspillen aan ideeën? Pettigrew (2003) stelt organisaties in een continu bevinden van een convergeren/divergeren-conundrum, vanuit een dualiteit van organiseren en strategie bedenken en door complementariteit.¹⁸ Hij stelt dat de mens per definitie gedreven wordt door een vorm van voortgang, prestatie en activiteit. Ja, enkel al een korte blik op de literatuur over psycho-

logie toont dat aspecten als zelfverwezenlijking, beïnvloeden, beïnvloed worden en competententie typische en natuurlijke kenmerken zijn van de mens.

Een ander kenmerk is dat mensen over een relatief groot denkvermogen beschikken. Cognitieve activiteiten, waaronder een sterke neiging tot divergerend denken en creativiteit, maken dat we in geval van problemen snel op een cognitieve wijze oplossingen gaan bedenken, omdat we nu eenmaal een relatief groot denkvermogen hebben.^{19,20}

Het genereren van ideeën is een van de eerste stadia van het oplossen van problemen of het nemen van beslissingen. In dit stadium worden potentiële oplossingen, alternatieve beslissingen of hypothesen gegenereerd.²¹ De variatie aan ideeën is groot: ontwerpers genereren ideeën over nieuwe producten, terwijl wetenschappers onderzoekshypothesen formuleren en managementteams ideeën bedenken

om hun organisatie effectiever te laten functioneren. Daarmee kunnen we stellen dat een idee zo iets is als 'een suggestie of plan om iets te doen'.²² Een creatie betreft 'iets nieuws maken, iets uitvinden' volgens de Cambridge Dictionary. Een idee is creatief wanneer het voldoet aan de volgende criteria:

- 1 Het idee is nieuw en bruikbaar.
- 2 Het idee verwerpt eerdere geaccepteerde ideeën.
- 3 Het idee is het product van een intense motivatie en volharding.

- 4 Het idee heldert een probleem op dat voorheen vaag was.²³

We noemden eerder de term *poiesis*: de activiteit waarbij een persoon iets tot stand brengt wat voorheen niet bestond. Als we een eerste gevoel krijgen van wat een idee zou kunnen zijn, hoe verhoudt zo'n idee zich dan tot innovatie? Innovatie kunnen we beschouwen als 'de implementatie van een nieuw of significant vernieuwd product of nieuwe of significant vernieuwde dienst, nieuwe marketingme-

	Idee	Innovatie
Doel	Creativiteit heeft geen doel. Echter, in organisaties moet een idee nuttig en passend zijn	Innovatie is adaptief, vaak een reactie op onbekende, onverwachte of niet-routinematige problemen en missies
Proces	Creativiteit is nodig in alle stappen van het innovatieproces	Ideeën vormen de input voor het innovatieproces
Scope	Het komen tot ideeën en het aanwenden van creativiteit zijn de taken van het individu	Innovatie is de taak van organisaties
Relatie	Ideeën leiden tot innovaties	Innovaties leiden tot creatieve ideeën
Bepalende factoren	Ideeën en individuele creativiteit zijn nodig voor een innovatieve organisatie	Er is een innovatieve organisatie nodig om ideeën en individuele creativiteit te bevorderen
Teams	Ideeën en creativiteit in teams betekent denken over nieuwe dingen	Er is een innovatieve organisatie nodig om ideeën en creativiteit van het team te koesteren

Figuur 1 Relatie idee en innovatie (op basis van O'Shea en Buckley, 2007)

thode of een nieuw organisatiemodel'.²⁴ Lowson en Samson spreken waar het gaat om innovatie over "het vermogen om voortdurend kennis en ideeën om te zetten in nieuwe producten, processen en systemen ten behoeve van het bedrijf en zijn belanghebbenden".²⁵ Als we vasthouden aan de eerdergenoemde definitie, kunnen we stellen dat een idee, een suggestie en een plan voor iets nieuws de input vormt voor innovatie.

Innovatie kunnen we beschouwen als een *toepassing* van een idee. Innovatie kenmerkt zich daarmee door *implementatie*, *adoptie* (gebruik) en *diffusie* (verspreiding). Een idee als input voor innovatie moet dus passend, bruikbaar en uitvoerbaar zijn.²⁶

O'Shea en Buckley (2007) schetsen een mooi overzichtje, waarin ze vooral het onderscheid tussen ideeën en innovatie duiden (zie figuur 1).

PROBLEEMGEDREVEN VERSUS KANSGEDREVEN

We hebben gezien dat ideeën niet uit het niets komen. Er gaat vaak iets aan vooraf zoals een verwachting, potentie en/of bepaalde krachten. Ontwerpers starten vaak vanwege een geconstateerd *probleem*. Terwijl kunstenaars vaak creëren vanuit een soort *interne drive* en vanuit hun eigen *autonomie*. Ook de beroemde uitspraak van Amerikaanse president John F. Kennedy 'We choose to go to the moon' is geen reactie op een probleem, maar is gedreven door een missie en kans.

Missiegedreven innovatie, het nieuwe toverwoord van de laatste jaren, gaat uit van een *doelgerichte, proactieve, ondernemende houding als schepper* van een kennis-economie.²⁷ In haar meest recente boek *Mission Economy* zet Mazzucato sterk in op een proces dat vanuit een duidelijke visie en *purpose* (grote uitdagingen en een missie) en via zogenoemde *missiekaarten* (innovaties tussen sectoren en een portfolio van projecten) tot oplossingen komt. Bijvoorbeeld: schone oceanen (grote uitdaging) en een plasticvrije oceaan (missie) worden gerealiseerd door samenwerking van onder andere de chemische industrie en biotechnologie, AI-technologie (Artificial Intelligence) en de afvalsector (innovaties tussen sectoren). Zij zetten in op autonome oceanstations om plastic afval te verwijderen; een systeem van scheiding van afval via beeldherkenning voor huis- en maritiem afval en hergebruik van plastic verpakkingen via individuele inzameling (projecten).

'*Missions*' zouden dan de positieve tegenhanger kunnen zijn van '*problems*'. Een belangrijk fenomeen overigens, dat design thinking onderkent, is het onderscheid tussen een frame op het probleem en (omgekeerd) een frame op de oplossing en de creatie. In hoofdstuk 3 zullen we dit uitgebreid bespreken.

Ondernemers — en organisaties — komen veelal tot ideeën voor verbeteringen, innovatie, strategie of business development vanuit een soort dominante oriëntatie, al dan niet bepaald door kennis en vaardigheden. Zo reageert (reactief) de ene ondernemer vooral vanwege externe bedreigingen en/of interne tekortkomingen, terwijl de andere juist (proactief)

tot ideeën komt door kansen die hij/zij ziet en/of door uit te gaan van de eigen sterkten. We komen in organisaties dus beide oriëntaties tegen, alhoewel veel organisaties zich weinig bewust zijn van de mogelijkheden van deze oriëntaties. Figuur 2 toont het onderscheid tussen reageren op problemen en het continu proactief bezig zijn met mogelijkheden en kansen.

Op basis van deze matrix en literatuur (o.a. Fernandes, 2009 en Pascucci, 2009) worden door Van Wulfen (2016) ten minste vier routes onderkend waarlangs

bedrijven en organisaties ideecreatie en innovatie inzetten, namelijk:²⁸

- 1 **Ideeroute:** het bedrijf wordt getriggerd door een idee (wel idee / geen probleem).
- 2 **Technologie- & dataroute:** bestaande, maar nog niet benutte of nieuwe technologie en/of data bieden kansen (wel idee / geen probleem).
- 3 **Klantknelpuntroute:** er liggen kansen voor nieuwe producten en/of diensten op basis van behoeften en wensen van de huidige afnemers (geen idee / wel probleem).

	Idee	Geen idee
Probleem	<p>Probleem oplossen (reageren) = Analyseren → ontwerpen → beslissen Doelen behalen Zwaktes + kansen Wat + hoe? Ontwerpen + verbeteren Inductief redeneren Oplossing binnen bestaand/nieuw frame Snelheid</p>	<p>Ontwerpen (reageren) = Analyseren → beslissen Zwaktes + bedreigingen Hoe? Optimaliseren/verbeteren Inductief redeneren Oplossing binnen bestaand frame Snelheid</p>
Geen probleem /kans(en)	<p>Verbeelden (anticiperen) = Analyseren → ontwerpen → beslissen Kansen zien en pakken Sterktes + kansen Wat als + welke waarde realiseren? Ontwerpen + innoveren Inductief, deductief en abductief redeneren Idee vanuit nieuw frame Meer tijd nodig</p>	<p>Ingeslapen Zonder toekomst</p>

Figuur 2 *Probleem oplossen versus ontwerpen*

4 Noodzaakroute: het water staat de ondernemer aan de lippen; hij moet wat! (geen idee / wel probleem).

Aan de routes die Van Wulfen voorstelt, voegen we er één toe: *de dataroute*. Data is het nieuwe goud en een kans voor organisaties. Beschikken over klantdata, merkdata en marktdata biedt mogelijkheden voor kansen en voorspellingen. Maar omdat data het resultaat van technologie is (ICT, AI), scharen we de data-route onder de technologieroute.

Globaal zou je deze vier routes kunnen scharen onder de typen krachten (actieve versus reactieve) in organisaties zoals voortkomende uit bijvoorbeeld interne *weaknesses* (de W uit de SWOT) en externe *threats* (de T uit de SWOT, leidend tot de *WT-strategieën*: defensief, adaptief en beperkend) of voortkomend uit interne *strengths* (de S uit de SWOT) en externe *opportunities* (de O uit de SWOT, leidend tot de *SO-strategieën*: offensief, gedreven zijn door *uitdagingen* en *verbeeldingskracht*).

Terug naar de vier genoemde routes. In termen van *tijdelijkheid*, *heelheid*, *openheid*, *kracht en potentie*, de drivers voor verandering, zou je bijvoorbeeld kunnen stellen dat de technologie- & data-en de klantknelpuntroute iets met *tijdelijkheid* van doen hebben. We weten dat technologie zich continu ontwikkelt en dat klanten overmorgen weer een andere behoefte hebben dan vandaag. *Kracht en potentie* verhouden zich ook tot de technologieroute, maar gaan vooral over de kracht en potentie van ideeën (ideeroute). *Heelheid* is een driver die de mens beweegt om harmonie na te streven: het geheel maakt ons attent op wat als afwezig wordt ervaren; afwezig zijn betekent niet dat het niet bestaat, zoals we eerder ook stelden. De klantknelpunt- en noodzaakroute appelleren aan deze driver.

Bekijk in figuur 3 eens de vijf items van het zien van mogelijkheden die Quinn gebruikt om de mate van probleem- versus kansgedrevenheid van de organisatie te duiden.²⁹ Hoe scoort jouw organisatie?

Innovatieroutes

Ideeroute: *geld verdienen met het verhuren van logies op luchtbedden op de vloerruimte die over is (Airbnb).*

Technologieroute:

Google Glass ('Technologie moet vooral voor jou werken.').

Dataroute: *studenten beginnen start-up na het vinden van 'gat in waardeketen' van circulaire economie door analyse van de groei van lokale markt, toetreders en concurrenten.*

Klantknelpuntroute: *'Klant heeft geen tijd om boodschappen te doen Daarom brengen wij ze.'* (Jumbo)

Noodzaakroute: *COVID-19-crisis voor ondernemers.*

We focussen op beperkingen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	We focussen op mogelijkheden
We zijn pessimistisch	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	We zijn optimistisch
We zijn reactief	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	We zijn proactief
We willen problemen oplossen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	We willen uitmuntendheid bevorderen
We zitten opgesloten in ons eigen verleden	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	We creëren een nieuwe toekomst

Figuur 3 Zien van mogelijkheden (Quinn, 2015)

IDEEGENERATIE

Het genereren van ideeën is een cognitieve activiteit.³⁰ Deze activiteit vindt dus plaats in ons brein, een semantisch netwerk, waarin een verzameling onderling verbonden knooppunten zit die verschillende concepten vertegenwoordigen. De mate van associatie tussen knooppunten wordt weergegeven als de sterke punten van de verbindingen. Zodra een bepaald knooppunt is geactiveerd (en actief wordt in het werkgeheugen), verspreidt de activering zich naar de verbonden knooppunten. Knooppunten die sterk verbonden zijn met het geactiveerde knooppunt hebben een grotere kans om geactiveerd te worden. Nadat een idee is gegenereerd, verspreidt de activering zich in het brein naar verwante ideeën. Deze ideeën worden ook geactiveerd en genereren vervolgens weer andere.

We weten uit onderzoek dat de hersenstructuren van creatieve mensen zich kenmerken door relatief veel knooppunten en/of door gemakkelijk te maken verbindingen tussen deze knooppunten, waardoor zij dus makkelijker tot nieuwe ideeën komen.³¹ Door methoden als associëren kunnen we wel nieuwe verbindingen tussen knooppunten stimuleren en ontwikkelen.

Ideeën generen is daarmee vooral het combineren van bestaande stukjes kennis (feiten, methoden, concepten en dergelijke) tot nieuwe kennis. Eerder opgeslagen kennis wordt geactiveerd om te gebruiken voor het genereren van ideeën. De literatuur onderscheidt ook het fenomeen van *free recall*: het terugroepen van geleerde items. *Free recall* verschilt van ideeproductie doordat de meeste ideeën niet direct uit het geheugen kunnen worden opgehaald, maar uit nieuwe kennis en oplossingen bestaan die gegenereerd moeten worden. Bij *free recall* wordt het

verzamelen van deze kennis en oplossingen echter beperkt. Immers, enkel het aantal items dat men terughaaft zou men als 'geldig' kunnen duiden, terwijl bij het genereren van ideeën alleen die ideeën 'geldig' zijn die relevant zijn voor het probleem.

Ideeën zijn dus vooral opbrengsten van denkprocessen. Coleridge maakt het onderscheid tussen de fantasie en de verbeelding.³² Bij de verbeelding, anders dan bij de fantasie, streeft men niet naar realisatie, maar naar *representatie*, suggestie en naar volledigheid. Verbeelding betreft slechts een *gevoel* van een werkelijkheid. De verbeelding idealiseert, herordent, veredelt, verfraait en representeert. Na de aanslagen in het Bataclan-theater in Parijs in najaar 2015 stemde Nederland massaal op het nummer *Imagine* van The Beatles voor de jaarlijkse Top 2000, dat daardoor op de eerste plaats van de hitlijst kwam. *Imagine* verwijst immers direct naar het mogelijke, de verbeelding, de droom, de hoop op en het verlangen naar in dit geval een vreedzame wereld (De Groot, 2020; 2021).

Behalve dat we bij ideeën diep graven in ons brein, kunnen we natuurlijk ook inspiratie opdoen bij anderen (zoals een muze), en met anderen, door in (hybride) groepen te brainstormen. Of we laten ons inspireren door omgevingen zoals de natuur, en de straat of door de kunsten.

METHODEN VOOR IDEEGENERATIE

Er bestaan vele technieken voor ideegeneratie. Smiths (1998) definieerde 172 (divergerende) technie-

ken voor het bedenken van ideeën.^{33,34} Hieronder bespreken we de meest bekende.

- 1 *Rollenspel*: bij een rollenspel spelen betrokkenen mogelijke scenario's na. Deze scenario's zijn vaak situaties die de ontwerpers hebben geobserveerd tijdens de onderzoeksfase van het ontwerpproces, toen ze gebruikersonderzoek deden.
- 2 *Actief zoeken*: bij actief zoeken gaat men actief op zoek naar een oplossing. Hun aanpak kan variëren van een zoekopdracht op het internet, bijvoorbeeld naar afbeeldingen van het huidige product, tot het doorzoeken van boeken, tijdschriften, kranten, enzovoort.
- 3 *Attribuutlijst*: de attribuutlijst verwijst naar het kiezen van een bestaand product of systeem om dit vervolgens te splitsen in onderdelen en deze daarna te combineren tot nieuwe vormen en oplossingen.
- 4 *Brainstorm*: brainstormen omvat het creëren van een groot aantal oplossingen voor een probleem (idee) met een focus op ideeën. Tijdens dit proces worden dus geen ideeën geëvalueerd of gerankt. Bij brainstorm zijn ook ongebruikelijke ideeën welkom. Deze worden vaak gecombineerd tot één goed idee.
- 5 *Samenwerken*: samenwerking bestaat tussen twee of meer mensen (bij voorkeur vanuit verschillende disciplines en/of die verschillende wijzen van redeneren hebben), die samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Ontwerpers werken vaak in groepen en co-creëren met diverse stakeholders tijdens het gehele creatieve proces.

- 6 *Concrete stimuli*: concrete stimuli worden gebruikt wanneer ontwerpers een nieuw perspectief zoeken om hun probleem aan te pakken door fysiek materiaal te bestuderen zoals chips, schroeven, of door texturen van materiaal te voelen en te bekijken.
- 7 *Kritiek*: kritiek gaat over het organiseren van feedback op ontwerpideeën. De kritiek kan de feedback zijn van een collega of van een potentiële gebruiker. In het proces van design thinking wordt het uiten van kritiek ook wel de fase van prototype en testen genoemd.
- 8 *Documenteren*: documenteren betreft het opschrijven van ideeën, zoals in dagboeken, als verhalen en als aantekeningen.
- 9 *Experts*: ideeën ontlokken vaak meningen van experts om mogelijke problemen te identificeren. Deze methode wordt gebruikt wanneer men een oplossing zoekt voor een probleem dat buiten de eigen domeinkennis ligt of wanneer men een nieuw idee wil testen.
- 10 *Empathie/gebruikersonderzoek*: gebruikersonderzoek eist van de ontwerper om mensen te observeren in alledaagse situaties en empathie te ontwikkelen. De gebruikte methoden om dit soort onderzoek uit te voeren zijn gebaseerd op etnografische onderzoeksmethoden zoals observaties en veldstudies.
- 11 *Omvatten*: omvatten is een techniek waarbij men zich onderdompelt in de informatie die relevant is voor het huidige project.
- 12 *Geforceerde analogie*: geforceerde analogie is het vergelijken van het huidige probleem met een object of fenomeen dat weinig of niets gemeen heeft met het huidige probleem, om nieuwe inzichten te krijgen. Personal of directe analogie (analogie van een inktvis, systeemplafond of regen of willekeurige ander object of fenomeen) en Super Hero (bijvoorbeeld analogie van Micky Mouse of Superman) of zijn vormen van geforceerde analogie.
- 13 *Incubatie*: incubatie betekent een stap terug doen van het probleem (in tijd of fysieke afstand) om het onderbewustzijn te stimuleren; het even wegleggen van het idee, om er daarna fris op te kunnen reflecteren.
- 14 *Passief zoeken*: passief zoeken is het doorzoeken van materiaal (op het web, in tijdschriften, in boeken) en inspiratie opdoen zonder te zoeken naar een bepaalde oplossing voor een probleem. Met passief zoeken wordt *serendipiteit* nagestreefd: het zoeken naar 'de ongezochte vondst', mede door gebruik te maken van toeval.
- 15 *Prototyping*: prototyping is het testen van een idee aan de hand van een beschrijving of een tekening, enkel om een gedachte te conceptualiseren.
- 16 *Reflecteren*: reflectie op eerdere werkzaamheden in het ontwerpproces (schetsen, documenten, prototypen, enzovoort).
- 17 *Schetsen*: schetsen is het maken van ruwe tekeningen en beschrijvingen van een idee.

- 18 *Socialiseren*: socialiseren is praten met anderen over onderwerpen die geen verband houden met het huidige project.
- 19 *Storyboards*: storyboards zijn een manier voor ontwerpers om informatie weer te geven. Op een kartonnen bord, het storyboard, zetten zij de informatie die is verkregen in de onderzoeksfase van het ontwerpproces, zoals citaten van de gebruiker, foto's en andere informatie. Hun doel is op die manier de relaties tussen ontwerpideeën te begrijpen.

Met dit boek beogen we ideegeneratie, innovatie en dagelijks ondernemen met elkaar te verweven. Natuurlijk kan een organisatie de bovengenoemde technieken expliciet en ad hoc organiseren en toepassen tijdens innovatieprojecten en -processen. Maar we geloven meer in het impliciet en structureel inbouwen van een aantal van deze methoden in de dagelijkse ondernemersactiviteiten, zoals interdisciplinaire samenwerking en strategieontwikkeling. Dit zijn de IDEA's in dit boek:

- Interdisciplinary working & thinking (gericht op met name *intentie*);
- Design thinking (gericht op met name *simulatie* en *voorspelling*);
- Entrepreneurship (opportunity- & data-driven) (gericht op met name *planning*);
- Aesthetics & arts-based interventions (ABIs) (gericht op met name *voorspelling*).

In paragraaf 1.5 komen we hierop terug.

1.3 Mentale map van de organisatie: innovatie als een mindset

Tijdelijkheid, heelheid, openheid, kracht en potentie zijn de hele dag in organisaties aanwezig. Soms heersen ze zelfs zonder dat we het doorhebben en soms hebben we er zelfs last van. Het sensitief en bewust zijn voor de vijf factoren vraagt een bepaalde mindset. De *modus* waarin een organisatie dagelijks opereert betreft vooral een *mentale map*, het frame waardoor men naar de wereld en de eigen organisatie kijkt. Is dit gericht op beheersing en verleden of op ontwikkeling en toekomst? Dat wordt duidelijk als je de organisatie vraagt naar de uitkomsten van een SWOT-analyse. In veel gevallen doen organisaties om de paar jaar de exercitie met de SWOT. Vervolgens vergeet men een strategie te definiëren op basis van de TOWS-confrontatiematrix (omkering van SWOT). En juist hieruit blijkt expliciet de mentale map van de organisatie. Want etaleert men dagelijks vooral gedrag dat gericht is op bedreigingen en zwaktes (WT-strategie) of neigt de organisatie naar sterkten en mogelijkheden (SO-strategie)?

MINDSET EN ORIËNTATIE

We hebben eerder gesteld dat we in dit boek innovatie als een *proces* beschouwen. Dat roept de vraag op via welke oriëntaties we innovatie nog meer zou-

Over de auteur

Steven de Groot (1967) volgde de Design Academy in Eindhoven, studeerde onderwijskunde en bedrijfskunde en promoveerde bij Mathieu Weggeman aan de Technische Universiteit Eindhoven.

Steven is lector Innovatief Ondernemen aan de Zuyd Hogeschool. Hij doet onderzoek naar innovatieve organisaties, strategie en artscience. Eerder adviseerde hij gedurende ruim vijftien jaar (kennisintensieve) organisaties, zoals multinationals en overheidsorganisaties in binnen- en buitenland, op het gebied van organisatie-inrichting en -ontwikkeling. Steven werkte ook bij het LEI (Universiteit Wageningen) en bij het IVA (Universiteit van Tilburg), waar hij onderzoek deed naar (leer)netwerken, (systeem)innovatie en organisatieontwikkeling.

Hij is auteur van tientallen artikelen en vele (internationale) boeken over organisatiekunde, professionals, kennisintensieve organisaties en schoonheid in organisaties. Steven treedt regelmatig op als spreker op (internationale) conferenties en als gastdocent aan universiteiten. Verder is hij initiator, ontwikkelaar en mede-uitvoerder van de zesdaagse Masterclass Design Thinking voor Managers aan de Zuyd Hogeschool en voor bedrijven (in company).

Verder is hij lid van de NWO-commissies die onderzoeksvorstellen over innovatie-(eco)systemen beoordelen en adviseert hij de regering over innovatie- en kennisbeleid, onder andere door zitting in het Kennisplatform Ondernemerschap van het Ministerie van Economische Zaken & Klimaat en door regelmatig bij te dragen aan onderzoeksrapporten van de Adviesraad Wetenschap, Technologie & Innovatie (AWTI).

Naast zijn baan als lector is Steven toezichhouder/commissaris, bestuursadviseur en hoofdredacteur van *Holland Management Review*.



Contact met Steven:
sdegroot@kultifa.nl

IDEA's voor innovatief ondernemen biedt hét antwoord op de vraag die veel bedrijven zich vandaag de dag stellen: hoe te innoveren? Steven de Groot stelt in dit boek vier tactieken voor om innovatief te ondernemen, de vier IDEA's:

- Interdisciplinary working & thinking;
- Design thinking;
- Entrepreneurship (zoals: datagedreven ondernemen, ondernemen in innovatienetwerken en/of gericht op brede welvaart);
- Aesthetics & arts-based interventions (ABI's).

Het boek bespreekt allereerst de principes van ideegeneratie en innovatie en beschrijft vervolgens een stappenplan voor innovatief ondernemen aan de hand van de vier innovatieroutes. Het sluit af met een hoofdstuk voor beleidsmakers over hoe ze bedrijven regionaal en nationaal kunnen ondersteunen met (missiegedreven) innovatiebeleid.

IDEA's voor innovatief ondernemen vormt het slot van een trilogie over innovatief ondernemen. Eerder verschenen de boeken *Het Schone in organisaties* (2015) en *Design thinking voor managers* (2021).



STEVEN DE GROOT (1967) is lector Innovatief Ondernemen aan Zuyd Hogeschool. Hij volgde de Design Academy in Eindhoven, studeerde onderwijskunde en bedrijfskunde en promoveerde bij Mathieu Weggeman aan de Technische Universiteit Eindhoven. Zijn lectoraat doet onderzoek naar innovatieve organisaties, strategie en organisational artsience. Hij is auteur van tientallen (internationale) publicaties over organisatiekunde, innovatie en schoonheid in organisaties. Verder adviseert hij de overheid en bestuurders over innovatie- en kennisbeleid. Naast zijn baan als lector is Steven toezichthouder/commissaris in de zorg en is hij hoofdredacteur van *Holland Management Review*.

ISBN 978-94-93202-16-0



9 789493 202160

Zuyd
Hogeschool

ZU
YD

Warden Press