

*Een idee is creatief
wanneer het een
product is van
intense motivatie,
het nieuw en bruik-
baar is en een pro-
bleem opheldert dat
voorheen vaag was*



Dr. Steven de Groot, lector
Innovatief Ondernemen aan
de Zuyd Hogeschool.

IDEA's voor innovatief ondernemen.

Vier tactieken voor innovatie in organisaties



Steven de Groot

Experimenteren en ondernemen zijn soms synoniem aan elkaar. Maar ook niet zelden zakken organisaties in de modus van veiligheid en beheersing en komt experimenteren op de tweede plaats. In dit artikel beschrijven we hoe ideegeneratie en innovatie – als uitingen van experimenteren – een plaats kunnen krijgen in de dagelijkse praktijk van ondernemen en organiseren.

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 verwerken en deze om te zetten naar en in te zetten voor nieuwe businesskansen.

Er is veel geschreven over innovatie. Dit artikel leunt op de literatuur van procesfilosofie (procesdenken) die onder andere vijf drivers voor verandering beschrijft, namelijk tijdelijkheid, heelheid, openheid, kracht en potentie (Helin e.a., 2015). Deze aspecten

worden weliswaar in toenemende mate beschreven in de literatuur over organisatiekunde, maar zijn nog weinig belicht vanuit het perspectief van innovatie. We beschouwen 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 organisa-

ties. Kracht, intensiteit, het onderzoek na beweging, worden besproken 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).

Prospection

Deze vijf drivers voor verandering kunnen stimulans zijn voor ideeën voor de toekomst in en van organisaties. De literatuur spreekt over *prospection*, wat zo iets als toekomstdenken betekent: het vermogen om te representeren wat er in de toekomst zou kunnen gebeuren. Het betreft het stimuleren van *poiesis*: de activiteit waarbij een persoon iets tot stand brengt wat voorheen niet bestond. 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 realiseren door simulatie (gericht op de constructie van hypothetische toekomstige evenementen), voor-spelling (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 met betrekking tot een specifieke toekomstige gebeurtenis) en planning. Szpunar en collega's (2014) noemen het onderscheid (zie kader).

Simulatie: Voordat hij zijn manager in het weekend ontmoet, zou Erik mogelijke gebeurtenissen kunnen simuleren die waarschijnlijk zullen plaatsvinden (bijvoorbeeld tennissen en een gesprek over het bedrijf).

Verwachting: In afwachting van de ontmoeting met zijn manager, aarzelt Erik bij het nemen van een besluit of de vergadering goed zal verlopen en of de verwachte uitkomst hem voldoening zal geven.

Intentie: Alvorens zijn manager in het weekend te ontmoeten, overdenkt Erik de doelstellingen van zijn bedrijf voor het komende fiscale jaar.

Planning: Erik legt aan zijn manager uit welke stappen volgens hem zouden moeten worden genomen om het bedrijf succesvol te fuseren met een ander bedrijf om de winstgevendheid te maximaliseren in de toekomst.

Idee en innovatie

Waarom zouden we als organisatie ideeën gaan bedenken en innoveren? 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. 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 psychologie toont dat aspecten als zelfverwezenlijking, beïnvloeden, beïnvloed worden en competentie 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 (Ando & Goto, 2020).

Het genereren van ideeën is één van de eerste stadia van het oplossen van problemen of het nemen van beslissingen. In dit stadium worden immers potentiële oplossingen, alternatieve beslissingen of hypothesen gegenereerd. 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’ (Cambridge Dictionary). Een creatie betreft ‘iets nieuws maken,

iets uitvinden'. Experimenteren is zoiets als 'een test doen om iets te leren of om te ontdekken of iets werkt of waar is', volgens dezelfde bron. Een idee is creatief wanneer het voldoet aan de volgende criteria:

- Het idee is nieuw en bruikbaar.
- Het idee verwerpt eerdere geaccepteerde ideeën.
- Het idee is het product van een intense motivatie en volharding.
- Het idee heldert een probleem op dat voorheen vaag was (Minai e.a., 2021).

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 marketingmethode of een nieuw organisatiemodel' (OECD, 2015). Als we vasthouden aan de eerdergenoemde definitie, kunnen

“Prospection wordt gedreven door verwachtingen, plannen en doelen

we stellen dat een idee, een suggestie en een plan voor iets nieuws de input vormt voor innovatie. Innovatie kunnen we daarmee 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 (O'Shea & Buckley, 2007). Ze schetsen een mooi overzichtje, waarin ze vooral het onderscheid tussen ideeën en innovatie duiden (zie Figuur 1).

Ideegeneratie

Het genereren van ideeën is een cognitieve activiteit (onder andere Nijstad & Stroebe, 2006). Deze

	Idee	Innovatie
Doel	Creativiteit behoeft geen doel. Echter, in organisaties moet een idee nuttig en passend zijn	Innovatie is adaptief, vaak een reactie op onbekende, onverwachte of niet-routine-matige 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)

activiteit vindt dus plaats in ons brein, een semantisch netwerk, een verzameling van onderling verbonden knooppunten 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 aanverwante 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 (Shi e.a., 2017). Door methoden als associëren kunnen we wel nieuwe verbindingen tussen knooppunten stimuleren en ontwikkelen.

Ideeën genereren 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. Ideeën zijn dus vooral opbrengsten van denkprocessen.

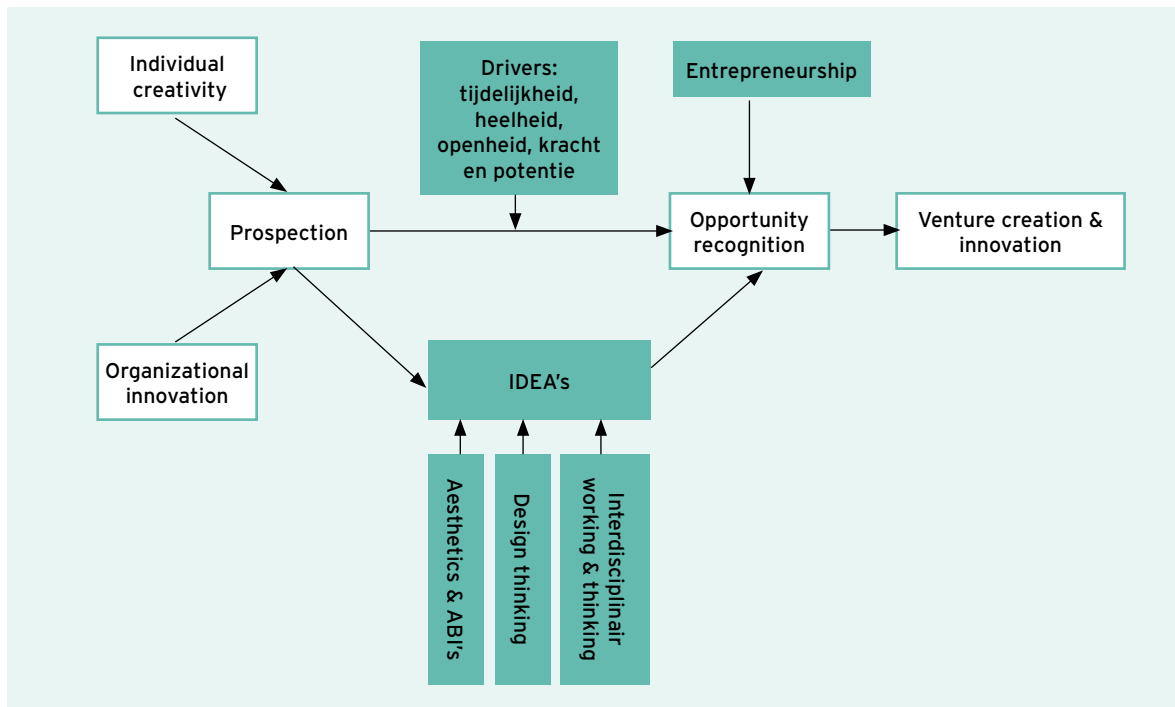
We geloven in het structureel inbouwen van een aantal cognitieve activiteiten in de dagelijkse ondernemersactiviteiten, zoals interdisciplinaire samenwerking en design thinking, zodat ideeëngeneratie en innovatie haast natuurlijk plaats vindt binnen organisaties. We stellen vier tactieken voor en noemen deze de vier IDEA's (De Groot, 2022):

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

We spreken bewust over 'tactieken' voor organisaties. Immers, strategie is misschien een te zware term voor kleinere organisaties zoals die binnen het mkb. Strategie is een keuze van de weg waarlangs men vanuit een bepaalde Ausgangssituation een bepaald einddoel tracht te bereiken. Tactiek is een keuze uit de middelen die in een gegeven Ausgangssituation ter beschikking staan. En tactiek – een term uit de krijgskunde en sport – gaat ook over organiseren en de kunde om te overwinnen. Tactiek draagt iets van lenigheid en slimmigheid (als kunde) in zich, wat beter past bij kleinere organisaties zoals die binnen het mkb. Tactiek en strategie hangen natuurlijk wel met elkaar samen. Voor de wijze van innoveren gebruiken we de vier innovatieroutes van Van Wulfen (2016) waarlangs organisaties ideëcreatie en innovatie kunnen realiseren, namelijk:

- Ideeroute: het bedrijf wordt getriggerd door een idee (wel idee / geen probleem).
- Technologie- & dataroute: bestaande, maar nog niet benutte of nieuwe technologie en/of data bieden kansen (wel idee / geen probleem).
- Klantknelpuntroute: er liggen kansen voor nieuwe producten en/of diensten op basis van behoeften en wensen van de huidige afnemers (geen idee / wel probleem).
- Noodzaakroute: het water staat de ondernemer aan de lippen; hij moet wat! (geen idee / wel probleem).

“Een denkoefening om je esthetische sensitiviteit te stimuleren: ervaar je een verschil tussen een goed doelpunt en een mooi doelpunt, een goed project en mooi project of tussen goede dienstverlening of mooie dienstverlening?”



Figuur 2 Model voor innovatief ondernemen

De mate van probleem en urgentie (als gevolg van interne of externe krachten) en de aanwezigheid van een idee bepalen de geschiktheid van een route voor een organisatie. Daarmee zijn de routes antwoorden op de globale aanleidingen voor innovatie (zie onder meer werk van Fernandes, 2009 en Pascucci, 2009). Om tot enigszins gevalideerde tactieken voor idee-generatie en innovatie te komen, leunen we op twee bestaande modellen uit de literatuur. Glynn (1996) ontwikkelde een framework om organisationele en individuele intelligenties met elkaar te verbinden. Carlsson en collega's (2013) ontwikkelden een model om kansherkenning (opportunity recognition) en ondernemingscreatie en innovatie (venture creation and innovation) te realiseren. We combineerden deze modellen en voegden het aspecten van prospection en de vier IDEA's hieraan toe (zie Figuur 2).

Het model beschrijft het volgende: individuen en organisaties hebben het vermogen om creativiteit

en innovatie te realiseren. Samen leiden die tot een vermogen van prospection (toekomstdenken), maar daarmee hebben we de toekomst nog niet geduid en vormgegeven. Om tot kansen en uiteindelijk tot creatie en innovatie te komen, zetten we IDEA's in. Deze worden getriggerd door drivers als tijdelijkheid, heelheid, openheid, kracht en potentie, waardoor organisaties tot herkenning van kansen van kunnen komen (opportunity recognition).

IDEA's: vier tactieken voor innovatie

Om deze triggers voor ideegeneratie alsook de vier genoemde mechanismen van prospection (simulatie, voorspelling, intentie en planning) te stimuleren stellen we dus de vier tactieken voor, IDEA's. Stuk voor stuk behandelen we ze in de volgende paragrafen. *Interdisciplinair denken en werken* gaat over het combineren van het combineren van kennis, manieren van redeneren en disciplines. Interdisciplinair denken betreft vooral het benutten van kennisdiver-

Kenmerken wijze van redeneren	Inductie	Deductie	Abductie
Trigger	Praktisch probleem	Kennisvraag/ hypothese	Mogelijkheid en verwondering (het ongedachte en ongemaakte)
Herkenbaar door	• Hypothese(n) over wat wordt gewenst of beoogd • Ideeën • Overtuiging zonder bewijs of specifieke kennis • Voorlopige schatting	• Duidelijke en zekere conclusies • Consequenties van een hypothese • Bewijs dat 'iets moet zijn' • Gevolgen van een abductieve redenering	• Generalisering van een idee • Test van een hypothese aan de hand van data • Evaluatie van werkzaam mechanisme • Afgeleid van wat is waargenomen, maar niet is geobserveerd • Afgeleid van toekomstige gang van zaken
Doel	Probleemoplossing / toepassing (hoe)	Verklaring/ voorspelling (resultaat, via wat en hoe)	Waardecreatie (resultaat)
Resultaat	Oplossing voor probleem	Data, kennis, principes en theorie	Creatie of idee
Kwaliteit en validatie	Mate van opgelost probleem en bruikbaarheid oplossing	Validiteit, betrouwbaarheid, reproduceerbaarheid	Kunstwetten (esthetica)
Rationale	• Praktische werking • Ethos • Focus op het goede	• Theoretische mogelijkheid • Logos • Focus op het ware	• Verbeelde mogelijkheid • Mythos • Focus op het schone
Kennis	Toepasbaar (expliciet en impliciet)	Expliciet	Impliciet (tijdens actie/ creatie-iteraties)
Kennisproductie	Trial and error, experimenteel	Logica, meting, consistentie van voorspelling en controle	Experimenteel en toeval, synthese en evaluatie tijdens iteraties

Figuur 3 Onderscheid inductief, deductief en abductief redeneren

siteit (als belangrijk mechanismen): de diversiteit van kennisgebieden (disciplines), inclusief de diversiteit van mentale modellen zoals opinies, overtuigingen, waarden en houdingen (Edmondson & Harvey, 2018). We zien deze vorm vaak terug in zogenaamde cross-overs, waarbij bijvoorbeeld kunstenaars samenwer-

ken met biowetenschappers rondom opgaven voor kankerbestrijding. Maar ook binnen organisaties zien we opbrengsten van kennisdiversiteit, bijvoorbeeld wanneer de afdeling Inkoop en de afdeling sales samen gaan zitten rondom een business-developmentvraagstuk en hun specifieke disciplines en ken-

“Wetenschappers redeneren anders dan consultants, en weer anders dan ontwerpers. Enkel al de andere wijze van redeneren, zelfs over eenzelfde kennisgebied, leidt tot nieuwe kennis en ideeën

nisgebieden combineren. Daarnaast onderscheiden we interdisciplinair denken in het combineren van wijzen van denken. Wetenschappers redeneren anders dan consultants, en weer anders dan ontwerpers. Enkel al de andere wijze van redeneren, zelfs over eenzelfde kennisgebied, leidt tot nieuwe kennis en ideeën. We doelen dan op het combineren van inductief, deductief en abductief redeneren (Dorst, 2011) wat we het mechanisme van denkdiversiteit noemen (naast eerdergenoemde kennisdiversiteit). Inductie (inductief redeneren) is het in de praktijk waarneemen van situaties en fenomenen en op basis daarvan het probleem duiden, oplossen en er een logica of verklarende theorie (verklaring) over ontwikkelen. Kenmerkend aan deze inductieve wijze van redeneren is dat we het WAT kennen (bijvoorbeeld alle bonen in deze zak zijn wit) en het resultaat van de oplossing voor ogen hebben (deze bonen zijn wit), maar niet weten HOE we dit bereiken (deze bonen komen uit deze zak). Een andere manier van redeneren is die van deductie. Daarbij worden situaties en fenomenen afgeleid uit algemene beginselen of theorieën. Hier wordt dus (ook) theorie (literatuur) gebruikt om problemen te duiden en op te lossen. Bijvoorbeeld: men ervaart dat zelfsturing in de organisatie niet werkt en besluit er dan maar mee te stoppen. Een deductieve benadering zou gebruikmaken van de wetenschap dat de regelbehoefte en regelmogelijkheden de variabe-

len van zelfsturing zijn; het WAT en HOE die leiden tot een resultaat of gevolg. In die benadering zou je vervolgens de regelbehoefte en regelmogelijkheden onderzoeken in de praktijk of de oorzaak van het niet functioneren van zelfsturing in organisaties hierin schuilt en opgelost kan worden (inductie). Dan benut je dus de theorie om de praktijk verder te onderzoeken. Vertaald naar het bonenvoorbeeld: de theorie stelt dat alle bonen uit deze zak wit zijn. In de praktijk treffen we een casus waarbij bonen uit de betreffende zak komen. De conclusie (het resultaat) is dat we ongezien kunnen stellen dat de bonen wit zijn. Met deductief redeneren kun je dus behalve de empirie in een organisatie verklaren, deze op basis van theorie ook voorspellen (zie figuur 3).

Inductie en deductie brengen je van A naar B. Abductie ten slotte brengt je overal (vrij naar Einstein). Mensen volgen vaak een standaardpatroon om problemen op te lossen. Hierbij combineren ze veelal een WAT (een situatie, een geval) met een HOE (een werkingsprincipe), hetgeen leidt tot een resultaat (gevolg of effect = een feit). In geval van abductie streven we niet naar de realisatie van een feit of effect, maar willen we waarde genereren. Het bonenvoorbeeld is minder geschikt om abductie mee toe te lichten, anders dan te onderkennen dat de regel (alle bonen uit deze zak zijn wit) en het resultaat (deze bonen zijn wit) in geval van abductie slechts een geval, een mogelijkheid is (deze bonen komen uit deze zak). Ander voorbeeld: de weg is nat. De eerste regel waar we aan denken is: het heeft geregend. Water valt als gevolg van zwaartekracht naar beneden waardoor de straten nat worden. Volgens een abductieve redenering is regen slechts een geval, een mogelijkheid, waardoor de straat nat is geworden. Misschien heeft de brandweer de straat natgespoten of heeft een grote watertank gelekt. Wat we met interdisciplinair denken en werken beogen, is niet alleen het stimuleren van kennisdiversiteit (door verschillende disciplines bij elkaar te brengen), maar ook het combineren van wijzen van redeneren, waardoor er nog meer kans op ideegeneratie en innovatie ontstaat.

Design Thinking, de tweede IDEA, stimuleert vooral abductief redeneren. Deze wijze van redeneren wordt haast vanzelf gestimuleerd door de stappen van het veel gebruikt EDIPT-proces (iteratief) te doorlopen: empathize (verdiepen in waarden en behoeften van stakeholders zoals gebruikers, financiers, beïnvloeders en beslissers), define (definiëren van frame van het probleem versus het frame van de creatie, het duiden van de ontwerpopgave en ontwerpeisen), ideate (gebruiken van diverse creativiteitstechnieken zoals analogieën om tot ontwerpvoorstellen te komen), prototype en test (testen en aanpassen van ideeën en specificaties bij doelgroepen uit de fase van empathize). Haast en passant noem ik framing als een ‘techniek’, maar hier ligt misschien wel de kern van design thinking. Design thinking onderscheidt nadrukkelijk een frame op het probleem (zoals technisch, economisch of politiek, denk maar aan de COVID-crisis) en een frame voor de creatie die vooral tot stand komt door de beoogde waarden en behoeften centraal te stellen waardoor meervoudige waardecreatie centraal komt te staan in plaats van alleen te reageren op (het frame van) het probleem. Met de tactiek van design thinking wordt dus niet enkel een probleem opgelost, maar worden tientallen voorstellen ontworpen waarin het oorspronkelijke probleem zich niet voordoet. Specifieke invullingen van *entrepreneurship* beogen nieuwe ideeën voor organisaties te genereren zonder dat specifiek volgens een innovatieproces wordt gewerkt: innovatie zonder innoveren. Door aspecten van ondernemerschap zo te belichten en aan te pakken waarmee innovatie haast impliciet wordt gestimuleerd. We stellen de volgende vijf invullingen van ondernemerschap voor:

- SO-strategieën;
- effectuation;
- ondernemen in (innovatie)netwerken, (waarde) ketens en clusters;
- brede welvaart (purpose);
- datagedreven ondernemen (DGO).

SO-strategieën betreffen groeistrategieën door het combineren van (interne) sterkten (Strengths) van

“Inductie en deductie brengen je van A naar B. Abductie ten slotte brengt je overal (vrij naar Einstein)”

een organisatie met (externe) kansen (Opportunities) buiten de organisatie. Naast andere combinaties van de afzonderlijke componenten van een SWOT-analyse zijn SO-strategieën nadrukkelijk kansgedreven.

Effectuation zou je kunnen beschouwen als een voorbeeld van een SO-strategie. Sarasvathy (2008) ontwikkelde de theorie van effectuation om tegemoet te komen aan organisaties met een relatief kleine kennisbasis zoals die in het mkb. Kern van haar theorie is dat bedrijven kansen hebben door de eigen sterkten (means) te combineren met die van andere (nieuwe combinaties). Philips en Douwe Egberts vonden elkaar bijvoorbeeld in de ontwikkeling van de Senseo. Of neem de Limburgse vlaaienbakker en de dozenfabrikant die samen een ‘vershouddoos’ ontwikkelden, waardoor Limburgse vlaaien binnen en buiten Nederland kunnen worden geëxporteerd. Bij effectuation kijk je letterlijk naar wat je in huis hebt en wat je daar vervolgens mee kunt door deze te combineren met de means van een andere organisatie.

In geval van brede welvaart (purpose) houden organisaties hun frame van ondernemen tegen het licht. Als gevolg van het sterk eenzijdige economische denken binnen vele organisaties achten we het neoklassieke frame en dat van ondernemerschap dominant. En zien we het evolutionaire frame langzamerhand omarmd worden als gevolg van de toenemende snelheid waarmee externe factoren de continuïteit van organisaties beïnvloed worden, zoals technologische en politieke ontwikkelingen. Hierdoor wordt een appèl gedaan op de flexibiliteit, leren en aanpassingsvermogen van organisaties. De actuele discussie over kli-

maat, duurzaamheid en meervoudige waardecreatie (zoals circulair produceren) heeft het frame van brede welvaart geagendeerd in organisaties. Daar waar de eerdergenoemde SO-strategieën, effectuation en ondernemen in de context van innovatie een betrekkelijk ‘nauw’ perspectief hebben op de maatschappelijke bijdrage door zich primair te richten op materiële vooruitgang, richten de laatste twee frames – het evolutionaire frame en het frame van dynamische brede welvaart – zich op brede welvaartsbenadering. Deze deeltactiek van ondernemen beoogt dus vernieuwing door de bestaansredenen van de organisatie aan de kaak te stellen en deze eventueel te wijzigen met nieuwe producten en diensten, nieuwe competenties, nieuwe doelen en productietechnieken, samenwerking en markten tot gevolg (Stam, 2022).

Datagedreven ondernemen (DGO) tenslotte stimuleert bedrijven een nieuwe bron te benutten in deze huidige vierde industriële revolutie, namelijk die van data, waardoor DGO zich plotseling als kans voor doet. Beslissen, plannen, voorspellen, ontwerpen en controleren: nog niet heel lang geleden deden met name kleinere bedrijven dit vooral op basis van (buik) gevoel. Met de komst van ICT (en later artificiële intelligentie, AI) ondersteunen computers de genoemde processen of nemen deze zelfs geheel over; omdat lerende systemen sneller en secuurder in staat zijn om data te verwerken dan de mens. Door marktdata (zoals marktvolume/-grootte, marktgroei, aantal concurrenten en marktconcentratie), klantdata (zoals klantlevensduurwaarde, customer-engagementwaarde) en merkdata (zoals merkpenetratie, merkherhalingsverkoop en brand equity) te verzamelen en te analyseren kunnen organisaties bestaande producten en diensten meer succesvol vermarkten en aanpassen of nieuwe markten betreden.

De laatste IDEA is die van *aesthetics en art-based interventions* (ABI's). Deze laatste tactiek is ontsproten uit de gedachte dat van de drie perspectieven op de wereld waaronder organisaties, namelijk die van het Goede (onder andere kwaliteit, organisatiewaarden), het Ware (onder andere organisatie als object

van onderzoek, efficiency), en het Schone, deze laatste nauwelijks wordt belicht en benut in organisatiecontexten. Het kleine jonge vakgebied van organizational aesthetics stelt zich vragen als: is er onderscheid tussen goede en mooie organisaties, waarin ervaart men schoonheid (positieve esthetische ervaringen) in arbeid en organisaties en - in de context van het Goede en het Ware – welke effecten hebben ‘morrelen’ aan schoonheid in organisaties? Even een denkoefening om je esthetische sensitiviteit te stimuleren: ervaar je een verschil tussen een goed doelpunt en een mooi doelpunt, een goed project en mooi project of tussen goede dienstverlening of mooie dienstverlening? Via het perspectief van het Schone pogen we tot nieuwe ideeën te komen voor het Goede in organisaties. We weten uit recent onderzoek dat medewerkers schoonheid ervaren in bijvoorbeeld producten en diensten van de organisatie, in samenwerking en in de wijze van werken (cultuur) (De Groot, 2014). Deze esthetische ervaringen zijn te verklaren op basis van principes uit al oude esthetica. Immers, waarom zou een esthetische ervaring buiten de organisatie anders werken dan één tijdens je werk binnen of buiten een organisatie? Ook in de organisatiecontext herkennen we esthetische formele kwaliteiten zoals harmonie, herhaling, climax en contrast die we kennen uit kunstvormen als de schilderkunst of muziek. Ook herkennen we in de organisatiecontext de rol van esthetische representatieve kwaliteiten zoals waarden- en doelencongruentie. Medewerkers ervaren hun organisaties als mooi wanneer zij zich verwant voelen met de (representatie van) eigen waarden en doelen in bijvoorbeeld de doelen van de organisatie, producten en diensten of wijze van samenwerking. En ja, vrijwel alle mooie organisaties - toonde ons onderzoek aan - zijn ook goede organisaties in termen van ziekteverzuim, werkplezier of gevoel van eigenaarschap en flow. En goede organisaties zijn niet vanzelfsprekend mooie organisaties.

Art-based interventions (ABI's) in organisaties doen vooral op een praktische wijze appèl op ons natuurlijk gevoel voor esthetiek dat we in deze context slechts

“Bij effectuation kijk je letterlijk naar wat je in huis hebt en wat je daar vervolgens mee kunt door deze te combineren met de means van een andere organisatie

sporadisch aanspreken. Maar steeds vaker vragen organisaties kunstenaars en ontwerpers - die van nature vooral abductief redeneren - om hen te helpen met het aangaan van uitdagingen (De Groot, 2020). Door onder meer gebruik te maken van andere ogen en kijk op de wereld, ruimte voor verbeelding en experimenteren (in het moment). Om enkele voorbeelden te noemen: de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht (HKU) werkt samen met de gemeente op het gebied van stadsontwikkeling, waarbij studenten nadenken over maatregelen ter bevordering van integratie van mensen met een niet-westerse achtergrond in de wijk. Het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis in Tilburg werkte samen met een theatermaker om de werkdruk op een afdeling te verlagen. De Haagse Hogeschool zette theatermakers, beeldend kunstenaars en dansers in om haar te begeleiden bij haar strategieontwikkeling en om op een zeer interactieve wijze de vertaalslag te maken van haar nieuwe visie naar alle managementteams. KPMG werkte de afgelopen zes jaar met meer dan 25 kunstenaars in tal van projecten om innovatie en verandering aan te jagen. En het VUmc werkte vijf jaar lang intensief samen met een kunstenaar om de heersende normen in het geneeskunde-onderwijs die discriminatie en uitsluiting in de hand werkten zichtbaar te maken.

Inmiddels is er veel bekend over de methoden die worden gebruikt bij dergelijke ‘cross-overs’ – of inter-

disciplinaire samenwerking – tussen kunstenaars en organisaties. Schnugg (2011) en Darsø (2004) onderscheiden diverse soorten ABI's, namelijk die van:

- kunstwerk(en) en andere artistieke producten die specifiek betrekking hebben op de betreffende organisatiecontext;
- metaforen als hulpmiddelen om nieuwe wegen in te slaan, nieuwe perspectieven te vinden en het soort frameverandering te genereren dat tot innovatie kan leiden;
- artistieke capaciteiten variërend van communicatie en presentatie tot improvisatie, tekenen en schilderen, en het gebruik van intuïtie;
- artistieke evenementen waar ambiguïteit wordt ingezet als bron van inspiratie en provocatie, zoals drumsessies, verhalen vertellen en improvisatieoefeningen; en
- best practices uit de kunstwereld om verandering te stimuleren op het individuele of het organisatieniveau.

ABI's stimuleren mechanismen als ambiguïteit, toeval (serendipiteit) en singulariteit. Ook is inmiddels vrij goed in kaart gebracht wat die samenwerking kan opleveren. Uit divers onderzoek blijkt dat de wijze van redeneren (dominant abductief) en de werkvormen en interventies van kunstenaars bedrijven en instellingen kunnen helpen om de omzet en productiviteit te verhogen door bijdragen aan productontwerp, nieuwe trainingsprogramma's en veranderingsprocessen (Schnugg, 2011).

De vier IDEA's hebben allemaal zo hun eigen aanleidingen, kenmerken en opbrengsten. Brede welvaart (als onderdeel van entrepreneurship) beoogt vernieuwing door het perspectief (frame) op de bestaansreden van de organisatie aan de orde te stellen. Terwijl design thinking meer methodisch en breed toepasbaar is op bijvoorbeeld producten en diensten, interne processen en strategie. Figuur 4 toont een overzicht van overeenkomsten en verschillen tussen die IDEA's die voor veel organisaties waarschijnlijk nieuw zijn, namelijk die van design thinking en aesthetics & art-based interventions (ABI's).

	Design thinking	Aesthetics (organizational)	ABI's
Genereert	• Oplossingen	• Esthetische ervaringen (positieve)	• Creaties • Interventies & innovatie
Voor (organisa- tiedoel)	• Producten & diensten Strategie • Problem solving • Gebruikers en stake-holders	• Welzijn medewerkers • Aesthetic value • 'Om niet'	• Ontwikkeling en verandering • Kunstwerk(en) en andere artistieke producten, Metaforen • Artistieke capaciteiten • Artistieke evenementen Best practices uit de kunstwereld
Wijze van redeneren	• Deductief • Inductief • Abductief	• Inductief • Abductief	• Inductief • Abductief
Mechanismen	• Reframing: frame probleem versus frame creatie • Waardecreatie	• Perspectief Schone (re-frame) • Toepassing wetten esthetica (o.a. harmonie, contrast, ritme)	• Verbeelding & creatie • Ambigüiteit • Toeval (serendipiteit) • Singulariteit • Emergentie
Oriëntatie	• Probleem (wicked) • Vaardigheden	• Organisatieperspectief • Cultuur • Strategie	• (Probleem (wicked)) • Vaardigheden
Stakeholders	Medewerkers en afnemers	Medewerkers (en afnemers)	Medewerkers
Kennisproductie	• Uitdaging van ambigüiteit en onzekerheid • Toepassing van kennis	• Esthetische kennis	• Uitdaging van ambigüiteit en onzekerheid • Nieuwe (in creatie gestolde) kennis
Tijd	Projectmatig/tijdelijk	Continue	Projectmatig/tijdelijk
Proces & activiteiten	• EDIPT-proces (Empathize, Define, Ideate) • Double Diamond-processen • Framing	• Esthetisch proces	• Observeren • Verzamelen • Starten met 'white sheet' • Creëren
Organisatie-scope	Lokaal	Organisatiebreed	Lokaal
Ingebed (theoretisch)	Design Studies	Esthetica	Kunsten

Figuur 4 *Overzicht IDEA's*

“De vier IDEA’s hebben allemaal zo hun eigen aanleidingen, kenmerken en opbrengsten. Brede welvaart, als onderdeel van entrepreneurship, beoogt vernieuwing door het perspectief, het frame, op de bestaansreden van de organisatie aan de orde te stellen. Terwijl design thinking meer methodisch en breed toepasbaar is op bijvoorbeeld producten en diensten, interne processen en strategie

Stappenplan voor ideegeneratie en innovatie

Tot zover de verschillende tactieken voor ideegeneratie en innovatie, de vier IDEA’s. Hoe komen we tot een innovatieve onderneming; een organisatie die bruist van ideeën en waarin innovatie aan de orde van de dag is? Deze weg is afhankelijk van vele aspecten, zoals de bestaande producten en diensten, de bestaande strategie, competenties, vermogens en organisatie-inrichting, alsook van omgevingsfactoren zoals politieke en technologische ontwikkelingen. Het geschetste model voor innovatief ondernemen biedt suggesties voor een richting van stappen. We adviseren de volgende stappen:

Verken triggers en kansen voor innovatie:

- Onderzoek de triggers voor eventuele innovatie. Verken de drivers als tijdelijkheid, heelheid, openheid, kracht en potentie.
- Onderzoek verder de omgeving van je onderneming in termen van DESTEP-ontwikkelingen (demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch), de mogelijkheden voor bestaande en nieuwe producten en diensten en markten (de huidige en mogelijk andere strategieën) en de interne mogelijkheden in termen van zwaktes en sterkten (means).
- Kies een innovatieroute: kies een innovatieroute op basis van de uitkomsten van stap 1 én de mate waarin de onderneming wel of geen ideeën en problemen kent.
- Stimuleer prospectie door gebruik van geschikte IDEA(s): kies de meest geschikte IDEA(s) of ontwikkel deze.
- Vertaal ideeën en innovatiemogelijkheden naar concrete kansen (van opportunity recognition naar venture creation en innovation): concretiseer ideeën en innovatiemogelijkheden naar nieuwe producten en diensten, markten, samenwerkingsmogelijkheden, netwerken, business development, nieuwe businessmodellen en dergelijke.
- Ontwikkel en borg structurele ideeontwikkeling en innovatie: maak de slag van eenmalige naar structurele ideeontwikkeling en innovatie. Voer acties uit om naar een volwassenheidsniveau te komen van alle organisatieparameters zoals cultuur, leiderschap en systeem.

Dit artikel is een bewerking van twee hoofdstukken van het boek ‘IDEA’s voor innovatief ondernemen. Vier tactieken voor innovatieve organisaties (en voor een innovatieve staat)’ van dr. Steven de Groot dat dit najaar verscheen bij Warden Press.

Literatuur

- Ando, T., & Goto, S. (2020). Why Are They Able to 'Design Thinking?': Framing A Designer's Practical Intelligence Linked to Their Thinking, Acting and Attitude. *Proceedings 4d Conference 2020*, Osaka, Japan.
- Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research. *Small Bus Econ*, (41), 913-930.
- De Groot, S.A. (2014). In search of beauty. Developing beautiful organizations. *PhD dissertation*, TUE Eindhoven.
- De Groot, S. (2020). *Design thinking voor managers*. Warden Press.
- De Groot, S.A. (2022). *IDEA's voor innovatief ondernemen (en voor een innovatieve staat). Vier tactieken voor innovatie in organisaties*. Warden Press.
- Darsø L. (2004). *Artful Creation: Learning-Tales of Arts-In-Business*. Denmark: Narayana Press.
- Dorst, C. H. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies Vol 32 No. 06*, November 2011.
- Edmondson, A. C., & Harvey, J. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 347-360.
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual intelligences to innovation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1081-1111.
- Helin, J, Hernes, T, Hjorth, D. en Holt, R. (2015). Process is how process does. In: Helin, Hernes, Hjorth & Holt (Eds.). *The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies*.
- Kvavilashvili, L., & Rummel, J. (2020). On the Nature of Everyday Prospection: A Review and Theoretical Integration of Research on Mind-Wandering, Future Thinking, and Prospective Memory. *Review of General Psychology 2020*, Vol. 24(3) 210-237.
- Minai, A. A., Doboli, S., & Iyer, L. R. (2021). Models of creativity and ideation: an overview. In: Creativity and Innovation. Cognitive, Social, and Computational Approaches. (Eds: Doboli, Kenworthy, Minai & Paulus). Springer.
- Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006). How the Group Affects the Mind: A Cognitive Model of Idea Generation in Groups. *Personality and Social Psychology Review* 10(3):186-213.
- OECD (2015). *The Innovation Imperative. Contributing to Productivity, Growth and Well-being*. Parijs: OECD Publishing.
- O'Shea, D., & Buckley, F. (2007). Towards an integrative model of creativity and innovation in organizations: A psychological perspective. *Irish Journal of Psychology*, 28(3/4), 101-128.
- Pettigrew, A. M. (2003). *Progress, performance and Process*. In: Pettigrew et al. (Eds.). *Innovative forms of Organizing*. London: SAGE Publications.
- Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- Schnugg, C. (2011). The Potential of Arts-based Initiatives in Business Organizations. *Proceedings EGOS conference*, Gothenburg.
- Shi, B., Cao, X., Chen, Q., Zhuang, K., & Qiu, J. (2017). Different brain structures associated with artistic and scientific creativity: A voxel-based morphometry study. *Scientific Reports*, 7, 42911, 2017.
- Stam, E. (2022). Theorieën van de onderneming: De winst van de dynamische brede welvaartsbenadering. WRR, *working paper* 52.
- Szpunar, K., Spreng, R. N., & Schacter, D. L. (2014). A taxonomy of prospection: introducing an organizational framework for future-oriented cognition. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 111.
- Van Wulfen, G. (2016). *Het innovatiedoolhof: 4 Routes naar een succesvolle new businesscase*. Culemborg: Van Duuren Management.