

# Ondernemen met toekomst

Dr. Steven de Groot

The background features a grid of four colored blocks: a dark purple block in the top-left, a bright pink block in the top-right, a medium purple block in the bottom-left, and a light pink block in the bottom-right.

# Ondernemen met toekomst

Dr. Steven de Groot

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van lector  
Innovatief Ondernemen bij Zuyd Hogeschool op 26 januari 2018

# Inhoudsopgave

1	Welkom	4
2	Ondernemen met toekomst	10
3	Onderzoeklijnen Lectoraat IO	28
	Dankwoord	34
	Literatuur	36
	Curriculum Vitae	38
	Essays	40
-	Gucci: where disruptive innovation meets luxury fashion	42
-	De Innovatieve Organisatie Van De Toekomst, Management in Singularity – Van 7S-model naar 8S-model – Van PDCA naar CRT	48
-	Innovatief ondernemen	56

De illustraties in dit boekje zijn afkomstig van de powerpointpresentatie die tijdens het uitspreken van de rede getoond is.

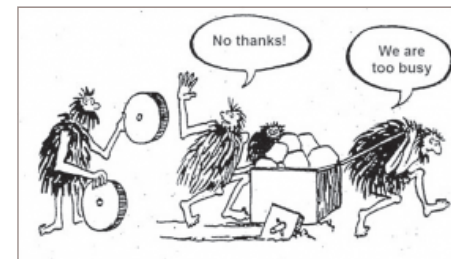
# 1

## Welkom

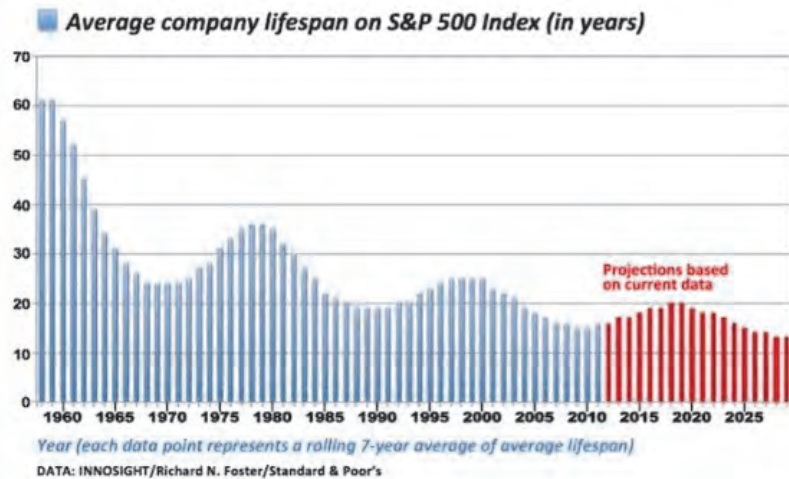
Geacht College van Bestuur van Zuyd Hogeschool,  
Geachte collega's van de Faculteit Commercieel Management  
en andere faculteiten,  
Geachte leden van het lectoraat Innovatief Ondernemen,  
Beste studenten,  
Beste familie, vrienden en relaties,

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 daarvoor 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 is begonnen rond 1870 door de introductie van de eerste 'lopende band'. En het was de introductie van computers die rond 1960 de derde revolutie van informatietechnologie heeft ingeleid. Sinds de jaren '60 is deze informatietechnologie doorontwikkeld en een onderdeel geworden van ons dagelijkse leven. Voorbeelden hiervan zijn het mobiel internet, smartphones en Internet of Things (IoT). Doordat iedereen verbonden is met internet heeft dit 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 onderdeel zijn van een ecosysteem en clusters van meerdere organisaties. Waardoor samenwerking en combinatie van deze unieke kerncompetenties van bedrijven leiden tot nieuwe business-kansen en -modellen en daaruit voortvloeiende producten en diensten. Tenslotte kenmerken Economie 4.0-organisaties zich door het vermogen zich continue aan te passen, zich te verbinden met de buitenwereld om nieuwe klantgroepen te verwerven (zie o.a. Damanpour, 1992; Laforet, 2013).

Tijdens elke revolutie gaan bedrijven failliet omdat ze te weinig aanpassingsvermogen tonen om veranderingen het hoofd te bieden. Deze organisaties hebben last van zogenaamd *organizational inertia* (o.a. Hannan & Freeman, 1984; Larsen & Lomi, 2002). Het betreft het onvermogen van organisaties om afstand te nemen van bestaande ingeslepen strategische en operationele patronen en het hoofd te



## De noodzaak van groei & innovatie

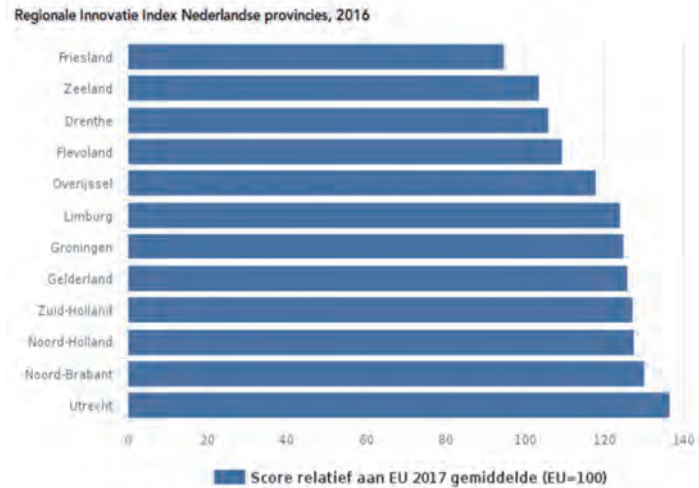


bieden aan zwaktes in de organisatie en bedreigingen in de omgeving van de organisatie, de al om bekende *weaknesses* en *threats* uit de SWOT-analyses. Dit belemmert het creëren en benutten van nieuwe marktkansen en *business development*. Niet eerder bij genoemde revoluties dan de huidige lijkt aanpassing van organisaties noodzakelijk; immers de levensduur van organisaties wordt zienderogen korter. Maar een revolutie biedt bedrijven ook talloze kansen wanneer zij zich wel kunnen aanpassen en mee veranderen met hun dienstverlening, organisatie-inrichting en business-modellen. Om mee te kunnen in de ontwikkelingen zoals hier geschetst dienen MKB-organisaties in het bijzonder zowel te beschikken over zowel *explorerende* als ook *exploiterende innovatiecapaciteiten*: het vermogen om de wereld van buiten de organisatie naar binnen te halen versus het vermogen om de wereld buiten te verbinden aan de eigen kerncompetenties en daarmee nieuwe producten en diensten in de markt te zetten. Daarover later meer.

### Situatie Limburg

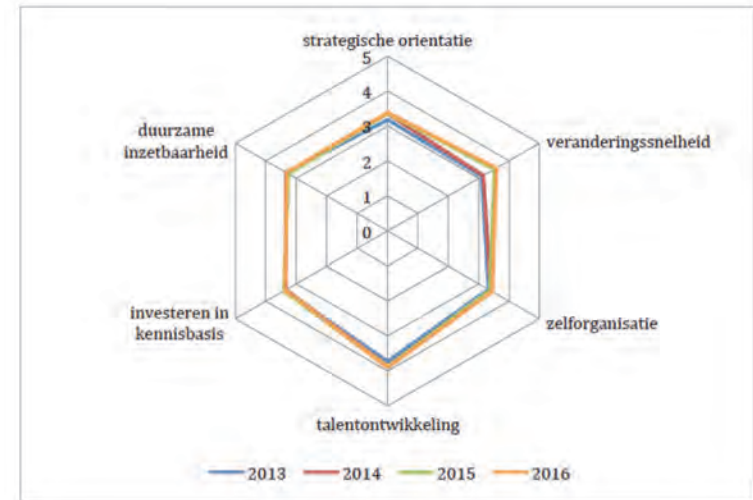
Als we de situatie in het Zuid-Limburgse bekijken zien we het volgende beeld. Op de Regionale Innovatie Index Nederlandse Provinciën neemt Zuid-Limburg een middenpositie in (Europese Commissie, Regional Innovation Scoreboard 2016). En recenter onderzoek van Public Result in opdracht van de Limburg Economic Development (het LED) toont aan dat Zuid-Limburg ten opzichte van de rest van Nederland sterk achterblijft wat betreft het aantal ZZP'ers en het aantal start-ups, wat indicaties zijn van het innovatievermogen van een regio. Maar er is ook goed nieuws. Want dat zelfde onderzoek laat zien dat Zuid-Limburgse bedrijven het steeds beter doen. Ik citeer uit het rapport: 'Ook uit de benchmark – waarin Zuid-Limburg wordt vergeleken met de gemiddelde ontwikkeling in Nederland en met een aantal Europese topregio's – blijkt dat Zuid Limburg op de goede weg is. Daaruit kan worden opgemaakt dat de Zuid-Limburgse topsectoren boven verwachting goed presteren (). De arbeidsproductiviteit in de meeste topsectoren groeide harder dan het Nederlandse gemiddelde voor diezelfde sectoren. De groei van de totale arbeidsproductiviteit in Zuid-Limburg kwam in de afgelopen periode boven het Nederlandse gemiddelde uit' (Monitor economisch programma Zuid-Limburg, Public Result, 2017). Door recent onderzoek van collega-lector Jol Stoffers van het lectoraat Employability weten we dat MKB'ers in Zuid-Limburg op aspecten als strategische oriëntatie, veranderingssnelheid en zelforganisatie steeds beter scoren. Daarmee worden Zuid-Limburgse bedrijven steeds concurrerder en laten de genoemde *organizational inertia* achter zich en hebben de weg naar Economie 4.0 gevonden.

## Innovatie: de staat van Zuid-Limburg 1



Europese Commissie, Regional Innovation Scoreboard, 2017

## Innovatie: de staat van Zuid-Limburg 3



Sociale Innovatie Monitor Limburg 2017, Zuyd

## Innovatie: de staat van Zuid-Limburg 2



## What are they doing?



# 2

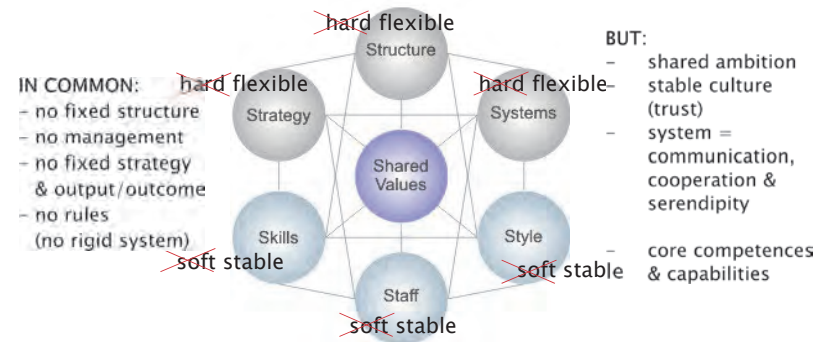
## Ondernemen met toekomst

### Leren van andere organisaties

Economie 4.0-organisaties zijn misschien helemaal niet zo nieuw. Maar moeten organisaties eerder dan voorheen sterke bepaalde kenmerken vertonen opdat zij continuïteit en liefst groei kunnen realiseren. Laten we eens kijken naar wat andere organisatievormen die we allemaal wel kennen. Organisaties die voortdurend aanpassingsvermogen tonen en daarmee organizationale inertia voorkomen. Kunnen we leren van organisaties die dagelijks opereren vanuit kerncompetenties, flexibel organiseren, dynamische managen en slimmer werken? Een zwerm vogels voorbeeld beweegt zich in een zwerm vanwege veiligheid. Deze vorm van zelforganisatie werkt omdat iedere vogel binnen de zwerm zich oriënteert op de paar vogels om hem of haar heen en dezelfde richting met dezelfde snelheid vliegt. Een zwerm is langericht om wendbaar te kunnen zijn en interne botsingen te kunnen vermijden. Een mierenkolonie functioneert en overleeft omdat de individuele mieren niet verplicht zijn om elkaar te onderscheiden om als groep verenigd te blijven. Ze worden in plaats daarvan gebonden door signalen van gemeenschappelijke identiteit. En deze verspreiden ze via een signaalmolecuul dat boodschappen overbrengt tussen individuen van eenzelfde soort. Een groep spelende kinderen hanteert zonder zich daar echt bewust van te zijn collectieve 'spelregels' en benut de speelruimte om te spelen met verschillende werkelijkheden, om te ontwikkelen en te spelen met spel als doel op zich. Al Qaida of ISIS vervolgens, maar ook de Occupy-beweging, iets vredelievender, functioneren volgens de principes van de collectieve ambitie en onderlinge communicatie. Een dansgezelschap, alsook andere kunstvormen, worden gedreven door het principe van abductie en de drive om te willen scheppen door het vermogen van verbeeldingskracht en het gebruik van analogieën en metafoeren. Dan een voetbalteam tenslotte. Laten we een succesvol team als voorbeeld nemen, onze Leeuwinnen. Heren, onze tijd komt wel weer. Misschien kunnen we wat leren van de dames. Waardoor wint een sportteam? Onder andere wanneer het vermogen toont om uit te gaan van de eigen kracht, of door juist goed te zijn



## Reversal: flexibility through stability

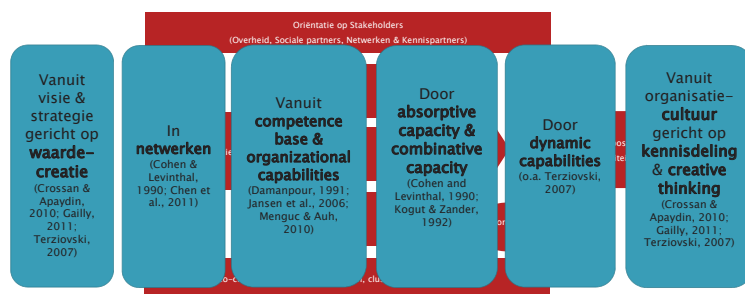


## Framework for organizational innovation

'Only 25% of Innovation success depends on the investments in ICT and related technologies. But 75% comes from other factors such as management innovation, leadership style, methods of organizing, investment in human capital and co-creation with partners.'



Volberda et al. (2006)



zich aan te passen aan de tegenstander door een ander systeem te spelen dan ze dagelijks gewend zijn, wat ook een eigen kracht genoemd kan worden. En door snel te handelen en scoringskansen te benutten. En door net als de meeste kunstvormen vooral veel te trainen en oefenen. Kortom, als we deze zeven organisatievormen bestuderen, allen ook soort MKB-bedrijven, zien we dat ze overleven en overwinnen doordat ze voortdurend *bewegen* om mogelijkheden te ontdekken wat in de literatuur ook *actionable opportunity en action orientation* wordt genoemd. In die beweging voelen ze zich vrij, terwijl ze wel degelijk verbonden zijn, een eenheid vormen en samenwerken vanuit een collectieve ambitie en visie, door onderlinge communicatie en afspraken over regels en methoden. Zoals gezegd, ze bewegen niet om te bewegen. Ze bewegen om te kunnen *ontdekken*, om *mogelijkheden te zien en te benutten* en om te *experimenteren*, in ontwerpstermen *prototypen*. Net zolang tot ze een veilige slaapplek of eten hebben gevonden of iets gecreëerd of gewonnen hebben. Ze exploreren de omgeving om later te kunnen exploiteren. Ze zijn hiertoe in staat omdat hun organisatie specifieke *kenmerken* heeft. Ik gebruik hiervoor de welbekende ontwerpparameters van organisaties, namelijk die van structuur, strategie en systeem, de zogenaamde *harde* ontwerpparameters, en mensen, cultuur en leiderschapstijl, de zogenaamde *zachte* ontwerpparameters (Weggeman et al., 1992). En wat zien we als we deze reflecteren op de organisatievormen die ik besprak: juist die organisaties zijn succesvol die *flexibiliteit* tonen in de harde parameters én stabiliteit betrachten in de zachte ontwerpparameters. Flexibiliteit in strategie, structuren, in regels en tempo van beweging. En vanuit *stabiliteit* van collectieve kerncompetenties en een stabiele cultuur van communicatie en samenwerking, gebaseerd op eenzelfde ambitie, vertrouwen en wederkerigheid.

## Innovatieve organisaties

Innovatiecapaciteit wordt door Lowson en Samson (2001) gedefinieerd als 'the ability to continuously transform knowledge and ideas into new products, processes and systems for the benefit of the firm and its stakeholders'. In het lectoraat Innovatief Ondernemen zijn we vooral geïnteresseerd in de organisatiekenmerken die deze innovatiecapaciteit stimuleren. Omdat 75% van de innovatiesuccessen wordt bepaald door specifieke organisatiekenmerken (Volberda, 2006). Het model van Volberda en collega's voor organisatie-innovatie toont de belangrijkste variabelen voor innovatiecapaciteit. Waarbij - eenvoudig gesteld - het vermogen van de oriëntatie op stakeholders, de kerncompetenties en co-creatie de *explorerende innovatiecapaciteiten* vertegenwoordigen en flexibel organiseren, dynamische managen en slimmer werken staan voor de *exploiterende innovatiecapaciteiten* van de organisatie. Als we hier verder op inzoomen en de literatuur over innovatiecapaciteit verder bestuderen (o.a. Crossan & Apaydin, 2010; Gailly, 2011; Terziovski, 2007) kunnen we vaststellen dat de belangrijke organisatiekenmerken

## SO & WO-strategien

Interne factoren externe factoren	Sterke punten (S)	Zwakke punten (W)
Mogelijkheden (O)	<b>S0-strategieën (kennisbloe)</b> Maatschappelijk Verantwoord restaurant  <b>S0-kennisstrategieën</b> - Bestaande kennis toepassen op nieuwe markten - Sterke kennisprocessen benutten voor nieuwe kennisgebieden - Door samenwerking (combineren van kennis) ontwikkelen van nieuwe producten/diensten	<b>WO-strategieën (kennisgroei)</b> ICT en efficiency Actief verkopen/marketing  <b>WO-kennisstrategieën</b> - ICT benutten voor marketing - Verwerven ICT-kennis - Richten op niches bestaande kennis - Uitbreiden 'op de randen van de eigen expertisegebieden' (scholing, werking & selectie, samenwerking) - Volgen: aansluiten bij innovatiedrivers
Bedreigingen (T)	<b>S1-strategieën (kennisintensief)</b> Marktpenetratie Loyaliteit personeel  <b>S1-kennisstrategieën</b> - Saamhorigheid benadrukken - Uitmatten van bestaande kennis - Samenwerken met aanpalende unieke kennisgebieden - Unieke kennis vermarkten in halfafbaketen/concepten - Richten op niches / specialisatie - Expliciteren KM-methode	<b>WT-strategieën (kennisdelensief)</b> Benutten voordelen marktverlapping  <b>WT-kennisstrategieën</b> - Afspraken maken over beperkte inzet uitstromende S1-plussers (kenniscontract) - 'In de verkoop' Turnaround

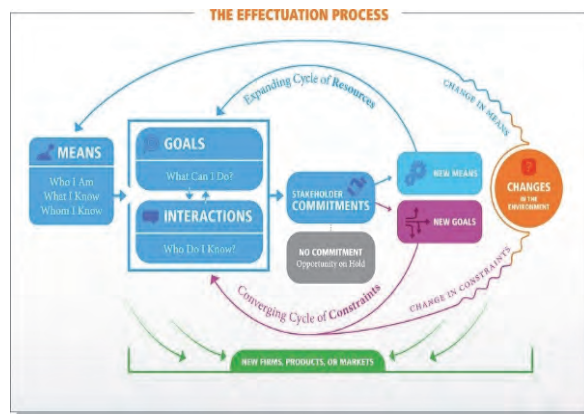
De Groot (2006)

## 3 Views of entrepreneurial opportunities

	Opportunity Recognition	Opportunity Discovery	Opportunity Creation
Ontology	realism	realism	constructivism
Logic	deductive	inductive	abductive
Strategy	valuation	search	effectuation
Risk	unpredictable	unknowable	uncontrollable

e.g. Sarasvathy, (2001); Barney & Alvarez (2007)

## The effectual cycle



Effectuation: 'a logic of entrepreneurial expertise, a dynamic and interactive process of creating new artifacts in the world' (Sarasvathy, 2008)

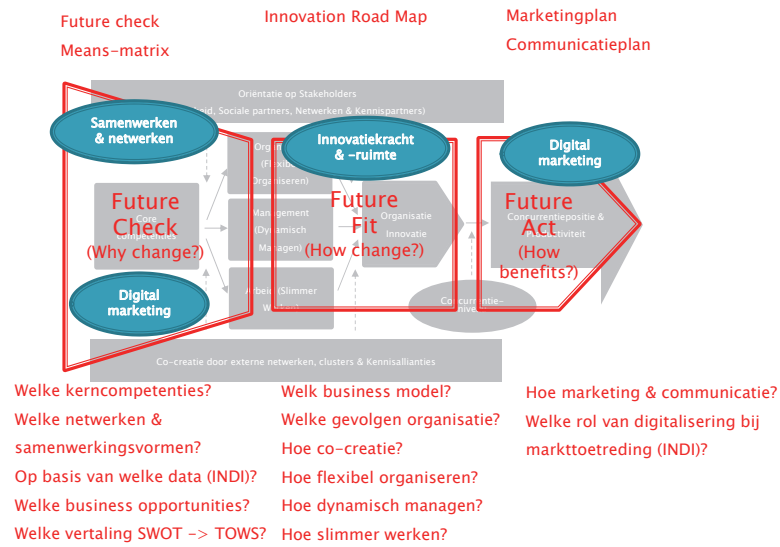
met name zijn het kunnen opereren vanuit een competence base of organizational capabilities, de eerder genoemde kerncompetenties (o.a. Damanpour, 1991; Jansen et al., 2006; Menguc & Auh, 2010) en het vermogen om te acteren in netwerken (o.a. Cohen & Levinthal, 1990; Chen et al. 2011), recent ook aangetoond door het promotie-onderzoek van Roy Broersma, lid van het lectoraat. En verder het vermogen om organizational capabilities en de kennis en mogelijkheden in netwerken te absorberen en te combineren, respectievelijk het *absorptive capacity* en *combinative capacity* (o.a. Cohen and Levinthal, 1990; Kogut & Zander 1992). Een interessante vraag hierbij is hoe organisatieoppervlak en organisatieomtrek zich tot elkaar verhouden en hoe een organisatie haar organisatieomtrek kan vergroten teneinde haar *absorptive capacity* te versterken. Andere typische kenmerken van innovatieve organisaties zijn dynamic capabilities, het vermogen flexibel te organiseren en dynamische te managen, een visie en strategie gericht op waardecreatie, markt- en klantorientatie en organisatiesystemen en een -cultuur gericht op kennisdeling en creative thinking (o.a. Terziovski, 2007).

## Effectuation: opportunity-driven organizations

Hierbij is het lectoraat in het bijzonder geïnteresseerd in kenmerken van zogenaamde *opportunity-driven* organisaties, waarbij in het bijzonder de benadering van *opportunity creation* - naast de benaderingen van *opportunity recognition* en *opportunity discovery* - interessant lijkt voor MKB-bedrijven (o.a. Sarasvathy, 2011; Chandler et al., 2011; De Jong, 2014; Roach et al. 1998). Het betreft organisaties die in termen van een SWOT-analyse expliciet (doch vaak impliciet) Strength-Opportunities- en Weakness-Opportunities-strategieën toepassen, de zogenaamde SO- en WO-strategieën. En dus letterlijk hun kennisbasis proberen te *exploiteren* door deze te *combineren* met kansen buiten hun organisatie. Sarasvathy (2011) ontwikkelde de theorie van *effectuation* om tegemoet te komen aan organisaties met een relatief kleine kennisbasis zoals die in het MKB, de zogenaamde *means* (wie ben ik, wat weet en kan ik en wie ken ik?) in een omgeving die zich kenmerkt door een sterke mate van onzekerheid. Sarasvathy bouwt hierbij voort op de *inside-out* benadering van Hamel en Prahalad, opgetekend in hun beroemde boek 'Competing for the future' dat in 1994 verscheen.

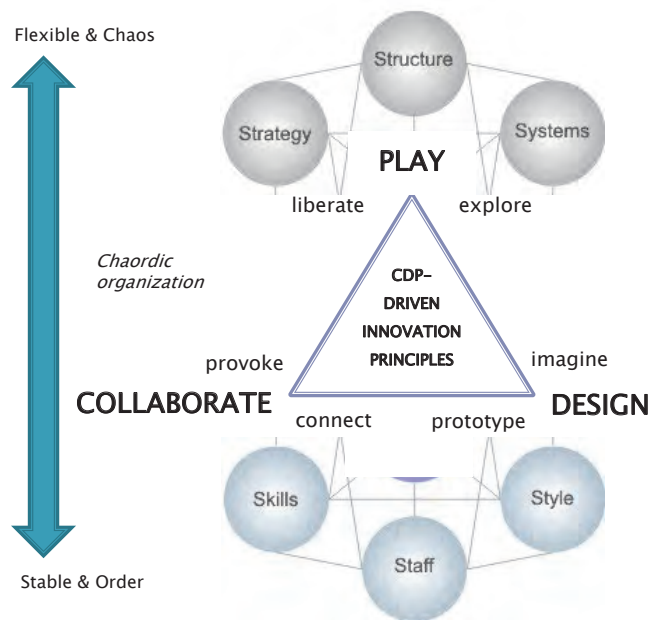
Een typisch kenmerk van het onderzoek dat aan een Hogeschool wordt uitgevoerd, praktijkgericht onderzoek, is dat het onderzoek is gedreven door veldproblemen, in ons geval problemen of uitdagingen in MKB-bedrijven. Een belangrijke vraag daarbij is 'Wat werkt (en niet) in welke situatie, in welke context?'. Temeer, omdat de geschetste organisatiekenmerken van innovatieve organisaties zoals cultuur en structuur in het geval van MKB-bedrijven vaak met elkaar verweven zijn door de geringe organisatieomvang. Veel MKB'ers die ik het afgelopen jaar sprak, vaak meer doeners dan theoretici, stelden de vraag HOE ze tot groei of

# Ondernemen met toekomst

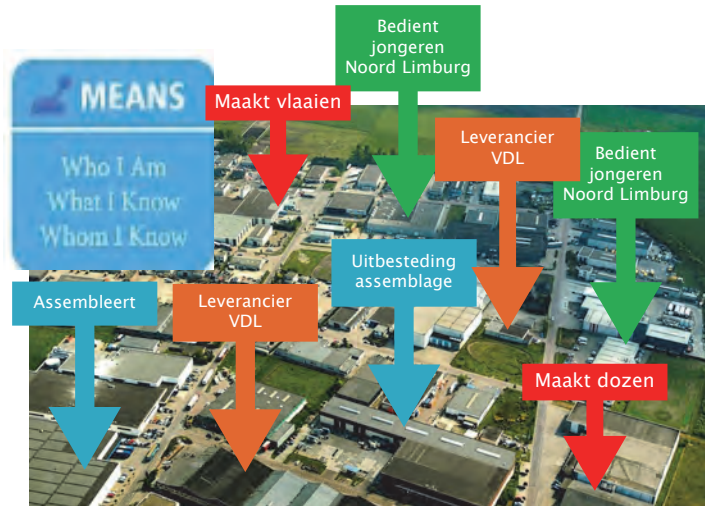


innovatie konden komen en niet zo zeer welke aanpassingen ze aan hun organisatie moeten doen. We vertaalden daarom het theoretische model van Volberda en collega's naar een meer procesmatig en operationeel model voor het MKB, bestaand uit de fasen van *Future Check*, *Future Fit* en *Future Act*. *Future Check* betreft het onderzoeken van de sterkten en de mogelijke kansen van organisaties en de mogelijke combinaties hiervan, al dan niet op basis van data en intelligence. Letterlijk voeren studenten in ons prachtige Zuyd Innovation and Entrepreneurship Lab (ZIEL) *future checks* uit en adviseren ze ondernemers over hun toekomst. Vanuit het lectoraat kijken we vooral naar de mate waarin deze adviezen worden opgevolgd en de mate waarin ze renderen. *Future Fit* gaat over de vertaling van de uitkomsten van *Future Check* naar de gevolgen voor de organisatie. Is de organisatie in staat om in korte tijd personeel bij te scholen of te werven, nieuwe relaties aan te gaan, processen en middelen te wijzigen en marketing en communicatie aan te passen? In innovatietermen: kan de organisatie *organizational inertia* omzetten in *innovatieruimte en -kracht*? *Future Act* tenslotte gaat over het bestendigen van de nieuwe strategie en het exploiteren van nieuwe producten en diensten. Ogenschijnlijk is dit een lineair proces van exploreren en exploiteren. Maar diverse studies tonen aan dat continue aandacht voor en balans tussen beide innovatiecapaciteiten beide versterken, zogenaamde *ambidexterity* (o.a. Caniëls & Veld, 2016). Wat betekent dat organisaties dus bijvoorbeeld de fase van *Future Act* zouden moeten benutten als input of letterlijk check voor de fase van *Future Check*. En de inspanningen voor product- en dienstenintroductions moeten benutten tijdens de fase van exploratie.

De onderzoekers van het lectoraat zijn vooral op zoek naar *mechanismen* die in een specifieke *context*, één of meerdere MKB-bedrijven, tot een bepaalde *outcome* leiden. In het licht van het voorgaande is dan de vraagstelling: welke mechanismen in MKB-bedrijven ondersteunen een succesvolle *opportunity-driven strategy*, de strategie van *effectuation*, die leidt tot succesvolle business-opportunities? Ik noemde al eerder dat de getoonde organisaties zoals die van een zwerm vogels, een dansgezelschap of een Occupy-beweging zich kenmerken door *flexibiliteit* in structuur, regels en strategie en juist door *stabiliteit* in de set van kerncompetenties, ambitie en cultuur. Maar de MKB'er is dus vooral een pragmaticus en niet voor niets een ondernemer. En stelt ons de vraag, 'Hoe dan?' 'Wat dan?'. Hoe het mechanisme van vasthouden aan het bestaande, *organizational inertia*, om te zetten in los laten, exploreren en exploiteren. Opportunity-driven strategieën waaronder het proces van *effectuation* kenmerken zich in mijn optiek door drie belangrijke kenmerken en organisatiemechanismen, namelijk die van *collaboration* (samenwerking), *design* (ontwerpendenken) en *play* (spel).



## Collaborate 1



## Collaborate 2



## Collaboration

De eerste is *collaboration*, samenwerking, en in het bijzonder *externe* samenwerking. Samenwerking om de wereld buiten de organisatie naar binnen te halen. Om te oriënteren op ontwikkelingen zoals in de markt en technologisch, op businesskansen (de genoemde opportuniteiten) en samenwerkingsmogelijkheden om bijvoorbeeld te komen nieuwe productmarktcombinaties, de door Shumpeter genoemde befaamde *Neue Kombinationen*. Recent onderzoek van het lectoraat naar netwerken van MKB'ers in Zuid-Limburg toont dat netwerkintensiteit en -variatie een causaal verband vertonen met businesskansen, soms zelfs te realiseren op een zelfde bedrijventerrein. En recent promotie-onderzoek van Roy Broersma, docent-onderzoeker van het lectoraat, toont aan dat in het bijzonder samenwerking tussen het MKB en kennisinstellingen zoals Zuyd het MKB positieve revenuen opleveren. Het vermogen van externe samenwerking noemen we de *explorerende capaciteiten* van de organisatie. Een sterk kenmerk van de denkbeelden van *effectuation* is het uitgaan van het organisatievermogen, in het bijzonder de kennisbasis en kerncompetenties. De exploitatie van deze zogenaamde *means* (wie ben ik, wat weet ik, kan ik en wie ken ik), mogelijk de sterkten van een organisatie, is het uitgangspunt van het inside-out-denken. Door exploratie en exploitatie te combineren, door het combineren van kansen buiten met de means van de organisatie, kan de organisatie tot nieuwe business komen. En kan *co-orientation* mogelijk leiden tot *co-creation*.

## Design

Ik kom daarmee tot een tweede mechanisme, namelijk dat van *design*. Het exploreren van opportuniteiten gaat over het ontwerpen van de toekomst. Mogelijkheden zien vraagt een manier van denken en redeneren die *abductie* wordt genoemd, wat een belangrijk kenmerk is van de eerder genoemde strategie van effectuation. Abductie is het denken in termen van 'What if', 'What ought to be'. In populaire termen gaat het hier over *Design Thinking*. In relatie met de genoemde *opportunity strategy* van effectuation gaat het om het vermogen om nieuwe combinaties van means te ontwerpen. Nieuwe combinaties van individuele kerncompetenties van organisaties die in samenwerking nieuwe business kunnen ontwikkelen of bijvoorbeeld ketenintegratie realiseren of samen efficiënter kunnen leveren aan een zelfde doelgroep.

De belangrijkste reden voor onze samenwerking vanuit het lectoraat met de Academie voor Kunsten in Maastricht, de Maastricht Academies, is dat dit ontwerpdenken in de genen zit van hun studenten en docenten. En we met hen willen experimenteren in innovatieprocessen in MKB-bedrijven. Zoals Harvard Business onlangs duidde in hun special over Design Thinking in organisaties: 'Designers don't use market analysis to try to guess what people want. Instead,

## Design 1



## Design 2

Aspecten	Karakteristieken
Doel van ontwerp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Match tussen vorm en context</li> <li>• Form follows function (b.v. meaning)</li> <li>• Probleemoplossend en waardegedreven</li> <li>• Gebruikersgericht (user-centered) en sociotechnisch</li> <li>• Ontwikkelen van nieuwe concepten en kennis</li> </ul>
Wijze van redeneren en denken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inductief, deductief en abductief</li> <li>• Divergent en convergent</li> <li>• Ontwerplogica en -causaliteit (b.v. vorm - eigenschappen - functies - behoeften - waarden)</li> <li>• Nieuwe mogelijkheden in plaats van keuze uit alternatieven</li> </ul>
Aard van ontwerpnaatuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinerend, morfologisch</li> <li>• Problemen zijn uitdagingen voor nieuwe oplossingen</li> <li>• Ontwerpproblemen zijn wicked problems</li> </ul>
Aard van ontwerpproces en -activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamisch proces tussen functies en ontwerpparameters</li> <li>• Verkennend en emergent</li> <li>• Functionele decomposities</li> <li>• Reflection-in-action en problemen reframe</li> </ul>
Benadering van kennisproductie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitdaging van ambiguïteit en onzekerheid</li> <li>• Integratie van kennisdomeinen (neue Kombinationen)</li> <li>• Empathie voor gebruikers en stakeholders</li> </ul>
Karakteristieke werkwijzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schetsen en tekenen</li> <li>• Prototyping</li> <li>• Brainstormen</li> </ul>
Benadering van werkorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking</li> <li>• Codesign met gebruikers</li> <li>• Projectmatig</li> </ul>

De Groot (2015)

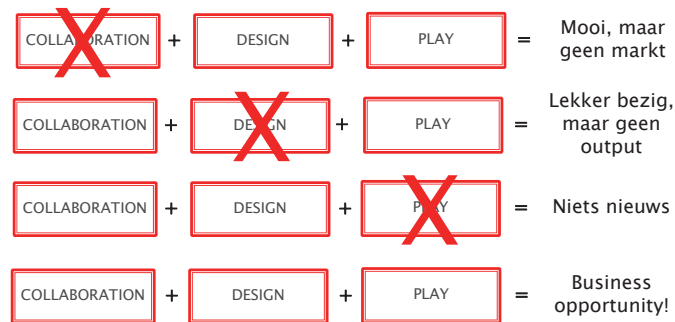
they go out and find out'. Want de belangrijkste kenmerken van Design Thinking zijn het human-centered denken, co-creatie, het emergente en experimentele, het explicatieve, holistische en contextuele (o.a Calabretta et al., 2016). En Simon (1996), Dunne en Martin (2006) en Boland en Collopy (2004) en ikzelf pleiten al langer voor het meer structureel inbedden van design thinking in organisaties, meer dan enkel ontwerpers rechts onder in de kelder af en toe mooie dingen laten ontwerpen. Maar hen dus ook te betrekken bij business development en bij het ontwerpen van processen, organisatiestructuren en organisatieveranderingen. Om vooral via een ander paradigma, het paradigma van abductie, en door middel van technieken en methoden voor service design, imagination, prototyping en waardecreatie in dit geval cross-sectorale samenwerking (met een mooi woord 'cross-overs') te initiëren en te exploiteren. Iets wat in het Zuid-Limburgse nog lang geen gemeengoed is, terwijl er in tal van sectoren en clusters in de rest van het land hiermee al jaren wordt geëxperimenteerd met verbluffende resultaten.

Tot zover niets nieuws wellicht zult u denken, alhoewel de principes van design thinking zoals gezegd nog lang geen gemeengoed zijn in organisaties. De kans op 'niets nieuws' is letterlijk de reden waarom ik een derde kenmerk of organisatie-mechanisme toevoeg, namelijk dat van *play*.

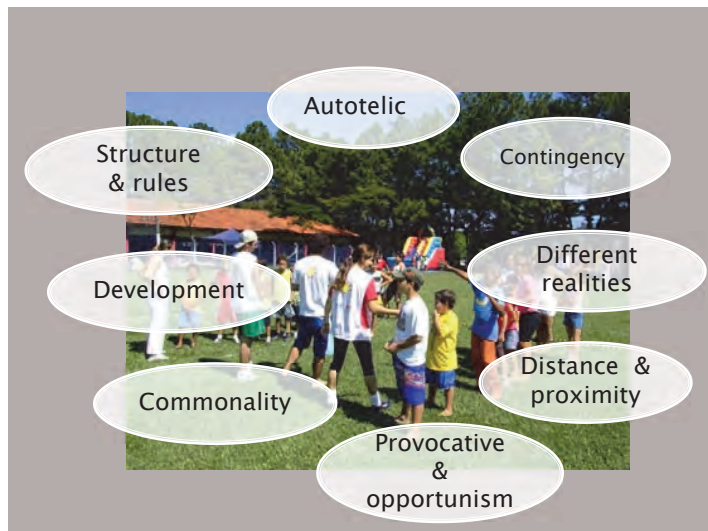
### Play

Design, het ontwerpen van nieuwe business proposities en opportuniteiten, blijkt immers lastig in de praktijk. De dagelijkse routines in organisaties maken dat organisaties sterk geneigd zijn om vast te houden aan het bestaande, het eerder genoemde *organizational inertia*. Organisaties vinden het lastig om in een toestand van *mentale vrijheid* te geraken en het abductieve denken toe te passen en niet louter volgens een lineair proces te ontwerpen. Terwijl we voor de genoemde strategie van effectuation juist de *state of uncontrol* willen benutten, controle dus juist moeten los laten door het open staan voor mogelijkheden en veranderingen. 'Design is a lucid process' stelt Neumeier (2009). Lucid, van *ludere*, wat *spel* betekent. Als we nog eens terug kijken naar de voorbeelden van organisaties die ik toonde, die dagelijks innovatiekracht laten zien, valt op dat ze *bewegen*. Bewegen om nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Hun *ontwerppogave* is respectievelijk om te komen tot veiligheid (de zwerm vogels), eten verzamelen en vermeerderen (mierenkolonie), spelen om te spelen (kinderen), een geloof verspreiden (Al-Qaeda), bestrijden van economische ongelijkheid (Occupy) of om positieve emoties bij publiek te bewerkstelligen en te winnen (voetbalelftal). Ze bewegen voortdurend. Ze zoeken, ontwerpen en proberen voortdurend oplossingen en passen voortdurend hun bewegingen aan. Na langere bestudering kun je aan aantal mechanismen ontdekken. Namelijk die van competitie, hindernissen, samenwerken, directe uitdaging, strategie en tactiek en die van transformeren.

## Innovation spaces



## Play 1



e.g. Huizinga (2009); Warmelink (2011)

Dit zijn voorbeelden van zogenaamde spelmechanismen, ook wel *game mechanics* genoemd. Spel nodigt uit tot *beweegruimte*. Immers, spel doorbreekt het fysieke, is gebaseerd op vrije handeling, is een doel op zich, biedt zingeving en tijdelijke volmaaktheid en is motiverend. Spel haalt je uit de bestaande situatie en biedt daarnaast mogelijkheden om te spelen met verschillende werkelijkheden, biedt gemeenschappelijkheid, structuur, verhoudingen en regels en leidt tot ontwikkeling (zie o.a. Huizinga, 2009). Allemaal belangrijke redenen waarom *serious gaming* in organisaties snel terrein heeft gewonnen. Door toevoeging door *game mechanics* zoals competitie, uitdaging en hindernissen, bijvoorbeeld door regels zoals er is een winnaar, je hebt 1 uur of je hebt maximaal 20 blokjes te besteden, wordt het ontwerpproces verrijkt. Waardoor de genoemde (ontwerp)vrijheid (liberation), beweging en afstand tot dagelijkse realiteit wordt gecreëerd, die nodig is om tot unieke business opportuniteiten te komen. Toen we de essaywedstrijd onder studenten uitschreven bleef het stil. totdat we hen €1000,- in het vooruitzicht stelden...

'Speel je mee?' is een veel gestelde en bijna vanzelfsprekende vraag van kinderen en vooral als uitnodiging bedoeld. Maar organisaties zijn niet snel geneigd om zo maar een andere organisatie uit te nodigen om samen te gaan samenwerken, laat staan samen te ontwerpen. Door de toepassing van game mechanics zoals competitie, bezitsvorming en tactiek wordt samenwerking tevens uitnodigend. Spel kan een manier zijn om letterlijk naïeve en geïnteresseerde partijen om de tafel te krijgen en kennis te delen (Zandee, 2001). Bruner (1979) spreekt over een 'shock of recognition', in mijn model van 'provocatie': het communiceren in manieren die resoneren met anderen en anderen wakker schudden door iets dat veelbelovend zou kunnen zijn, iets dat verrijkt en vernieuwt'. Een voorbeeld van hoe provocatie en game mechanics onderdeel kunnen zijn van design-driven innovatie wil ik illustreren aan de hand van een kort filmpje (Foldit FILM).

Tenslotte biedt play de mogelijkheid om innovatie te simuleren. We werken momenteel aan de ontwikkeling van een innovatiegame, waarbij we met MKB'ers de voorwaarden om te komen tot innovatie onderzoeken en innovatiekracht en -ruimte simuleren. De game is daarmee zowel een leermiddel voor organisaties als een manier van dataverzameling voor de onderzoekers van het lectoraat.

### Chaordisch system thinking

Om te kunnen bewegen als organisatie, om innovatieruimte en -kracht te creëren en te benutten, om de drie variabelen van flexibel organiseren, dynamische managen en slimmer werken van het model van Volberda en collega's te realiseren, moeten organisaties leren de genoemde drie mechanismen van collaboration, design en play invulling te geven. En bij voorkeur in relatie met elkaar. Immers, ze interacteren met elkaar. *Collaboration* (connect & provoke) is

## Play 2

### Ownership

1. Navigeren/besturen
2. Lichaamssturing
3. Activeren
4. Beslissen
5. Strategie/tactiek
6. Abilities
7. Ontwikkelen
8. Adapteren
9. Samenwerken
10. Informatie
11. Intelligence
12. Borging
13. Herhalen en delen
14. Expertise
15. Wijsheid
16. Inspiratie
17. Indivirtuality
18. Levens
19. Connectie/communicatie
20. Sociale identificatie
21. Rolwisseling

### Overview

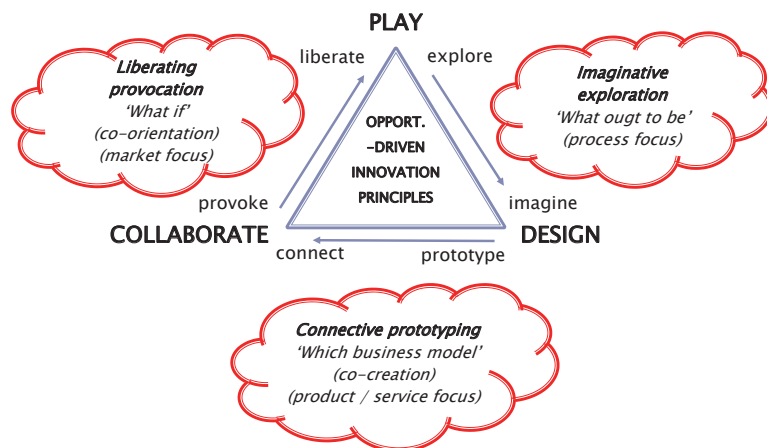
22. Reason why
23. Graphics/geluid
24. Events
25. Directe uitdaging
26. Fantasie/fictie
27. Geheimen
28. Allegorie/metafoor
29. Ambiguiteit
30. Structuur
31. Regelsets
32. Beperkingen
33. Hindernissen
34. Symbolen
35. Missie/progressie
36. Doelen
37. Zorg
38. Competitie
39. Risico's
40. Conflict/verovering
41. Redding/ontkomen
42. Verdedigen

### Opportunities

43. Hulpmiddelen
44. Voorraad
45. Tijdsdruk
46. Bescherming
47. Vrije ruimte
48. Tokens
49. Plaatsbepaling/route
50. Hints
51. Feedback
52. Onderzoek/experiment
53. Vinden/vangen
54. Samenstellen
55. Transformeren
56. Modes
57. Scores/rating
58. Levels
59. Bezitsvorming
60. Betaalmiddelen
61. Achievements
62. Kans/hoop
63. Win states

Van Boven & Fennema (2014)

## Innovation spaces



noodzakelijk voor de oriëntatie en mogelijk exploitatie van nieuwe combinaties van organisatiesterkten en -kansen buiten de organisatie. *Design* biedt de houding en vooral tools om deze combinaties in samenwerking te vertalen naar nieuwe producten en diensten en organisatie- en samenwerkingvormen (imagine & prototype). Waarbij *play* vooral de ruimte biedt om de aspecten van vrijheid en ontdekking toe te laten (liberate & explore).

Met de aandacht voor de mechanismen van collaboration, design en play bouwen we voort op het werk van wetenschappers als Avital, Zandee, Verganti en Nussbaum. Met hen heb ik regelmatig contact om onderzoeken te delen en samen te komen tot nieuwe kennis. In de ruimtes waarin de drie 3 mechanismen zich afspelen, vinden we de mogelijkheid om de stroom van betekenis en relatie te onderzoeken. Play gecombineerd met *collaboration* creëert ruimte voor 'bevrijdende ontworping' (*liberating provocation*) ter versterking van de eerder genoemde *explorerende innovatiecapaciteiten*. *Design* aangevuld met *game mechanics* (play) biedt ruimte voor 'fantasievolle exploratie' (*imaginative exploration*). En de combinatie van design en collaboration biedt ruimte voor co-creatie (*connective prototyping*). Met het denken in mentale ruimtes bouw ik voort op onderzoek over *organization spaces* van onder andere Wasserman en Frenkel (2011), Lefebvre (1991) en Beyer en Steyart (2011). Het voert voor nu te ver om de afzonderlijke *spaces* toe te lichten. Enkel wil ik nu benoemen dat het denken in spaces, in ruimtes, ons de mogelijkheid geeft om deze te verbinden aan de ontwerpparameters van een organisatie, bijvoorbeeld die van cultuur, structuur, managementstijl en strategie. We zagen al eerder dat de getoonde organisatievormen zich kenmerken door *flexibiliteit* in structuur, regels (lees systeem) en strategie, ogenschijnlijk de 'harde' parameters, en juist *stabiliteit* in de set van competenties (lees personeel), ambitie en cultuur, de ogenschijnlijk 'zachte' parameters. Deze typische configuratie van ontwerpparameters van een organisatie bepaalt de signatuur van een organisatie, zoals die van een Rijnlandse organisatie, een efficiënte organisatie of in ons geval een innovatieve organisatie, of beter gezegd een organisatie die innovatieruimte kent.

Onze zeven getoonde organisaties, organisaties met innovatieruimte en -kracht, kennen sterke verwantschap met de in de literatuur genoemde *chaordische organisatie*, onder andere ontwikkeld door Stacey (2005) en later uitgewerkt onder andere door Eijnatten, Kujs en Haffmans en Mulder van de Technische Universiteit Eindhoven van de faculteit waar ik in 2014 promoveerde. Een chaordische organisatie kent zowel een *evenwicht* tussen chaos en orde en biedt verder ruimte voor materie én geest en ontwerp én ontwikkeling. Deze kenmerkt zich door bewustzijn, verbondenheid, onbepaaldheid, verval en verrassing. Het

Through processes of play and design we escape from outworn patterns, explore new terrains, embrace our adventurous imagination and open ourselves to the ineffable realm of relational being (Zandee, 2011).

In doing so, we create new possibilities for organizations and innovation (De Groot, 2017).

lectoraat zal zich de komende jaren verder verdiepen hoe chaordisch organiseren, de voorwaarden voor het effectuation en de mechanismen van collaboration, design en play zich tot elkaar verhouden. En belangrijker nog, hoe ze vertaald kunnen worden naar praktische hulpmiddelen voor het MKB.

### 21<sup>ste</sup> eeuwse skills

Collaboration, design en play vormen niet enkel de in mijn optiek belangrijkste mechanismen bij organisatie-innovatie en innovatieruimte. Ze zijn tevens te duiden als belangrijkste *skills* voor innovatieve organisaties. En niet geheel toevallig kennen ze sterke verwantschap met de zogenaamde *21ste century skills* die Voogt en Pareja Roblin in 2010 formuleerden voor het onderwijs. In het bijzonder communiceren, samenwerken, probleemoplossend vermogen, creativiteit en sociale en culturele vaardigheden kennen sterke relatie met de genoemde drie mechanismen. En juist daarom ben ik direct na mij aantreden diverse malen naar Maastricht gereisd, om onze collega's van de Academie van Kunsten er van te overtuigen dat samenwerking tussen het economische domein en het domein van de kunsten vruchtbaar kan zijn. En hopen we door de inzet van kunstenaars en ontwerpdisciplines in innovatieprocessen in het MKB-bedrijven, maar ook bij onze studenten van Zuyd, te laten ervaren dat collaboration, design en play als onderdeel van de genoemde *21ste century skills* noodzakelijk en kansrijk zijn voor de toekomst.

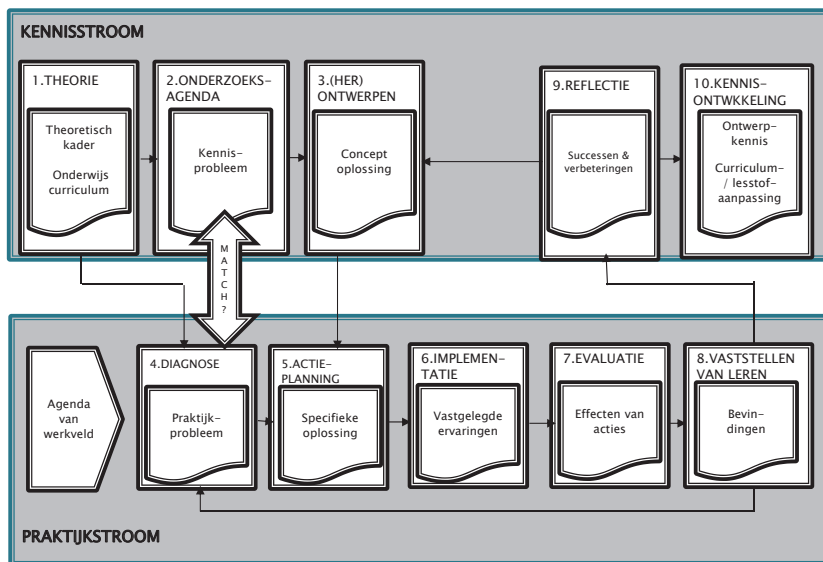
Ik startte mijn rede met het benoemen van de verschillende industriële revoluties. Waar de eerste twee industriële revoluties vooral voortkwamen uit het bij elkaar brengen van kapitaal en bedrijvigheid vanuit *eigen belang*, kenmerkt de huidige revolutie zich door één van gemeenschap, co-creatie en open innovatie. Bedrijven benaderen de creatieve sector steeds vaker vanwege hun vernieuwend inbreng. De noodzaak voor innovatie en innovatieve ingrepen in projecten of om bedrijfsvoering verder te optimaliseren wordt namelijk steeds groter. Hiervoor zijn creatieve verbeeldingskracht en vrijdenkers nodig. Creativiteit wordt steeds belangrijker en wordt gezien als één van de belangrijkste competenties op de arbeidsmarkt van de toekomst.

En daarom ben ik ook zeer verheugd dat we samen met de iArts van de Maastricht Academies als onderdeel van de Master Personal Leadership, Innovation & Creativity (de PLIC) de unieke masterclasses 'Ontwerpvaardigheden voor managers' en 'Design Thinking in organizations' ontwikkelen, waarin we het gedachtegoed van de innovatieve organisatie zullen onderbrengen en daarmee een latente opleidingsbehoefte hopen te vervullen in Zuid-Limburg.

# 3

## Onderzoeklijnen Lectoraat IO

### Design Science Research



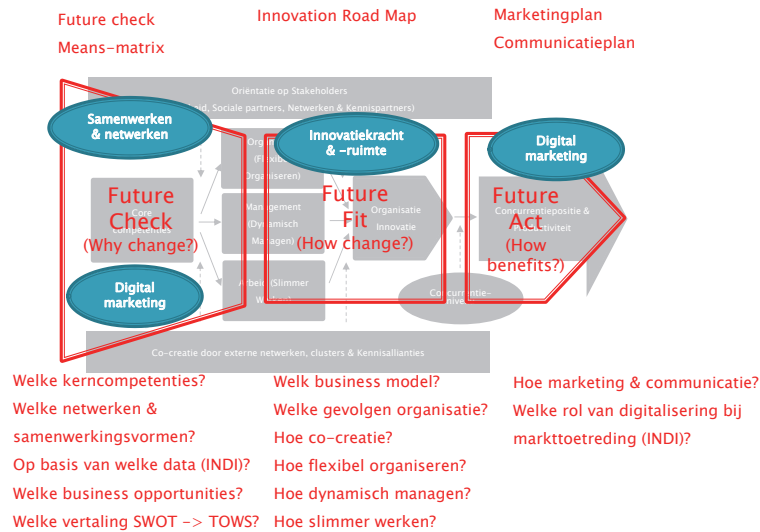
Het voorgaande kan als een soort samenvatting beschouwd worden van hersen-spinsels, overwegingen en stappen die we vanuit het lectoraat gezet hebben om te komen tot een lectoraatsplan. Immers, daar is het allemaal om te doen: ons prachtige lectoraat Innovatief Ondernemen van Zuyd.

### Ontwerpgericht onderzoek

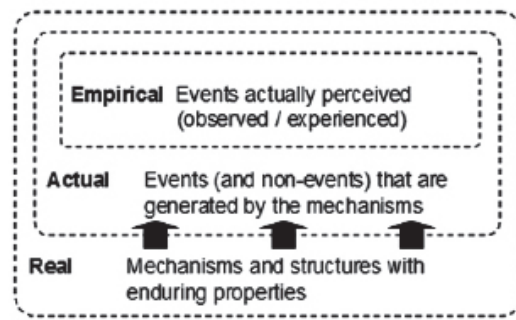
Zoals gezegd kenmerkt dit lectoraat zich - net als alle andere lectoraten - door het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek in bedrijven in de omgeving van de hogeschool, met docent-onderzoekers, docenten en studenten. Het doel van het onderzoek dat het lectoraat uitvoert is hierbij tweeledig. Ten eerste is het doel om kennis te ontwikkelen over innovatief ondernemen. Ten tweede is het doel om de verworven kennis te verspreiden en toe te passen, ook wel *valorisatie of doorwerking van kennis* genoemd. Doorwerking naar bedrijven in en buiten de regio, naar het onderwijs en in de vorm van wetenschappelijke publicaties. Omdat het lectoraat zich in sterke mate richt op vragen *hoe* ondernemers kunnen concurreren in de toekomst en *hoe* zij innovatiekracht en -ruimte ontwikkelen, omarmen we net als veel andere lectoraten in het land de onderzoeksmethodologie van *Design Science Research (DSR)* of *ontwerpgericht onderzoek* (zie o.a. Van Aken & Andriessen, 2012). Een onderzoek volgens deze onderzoeksmethodologie bestaat uit tien stappen verdeeld over de *praktijstroom* en *kennisstroom*. Waaraan onderliggend aan deze methodologie de regulatieve cyclus van Van Strien (1986) en respectievelijk de door Van Aken (1995) daaraan toegevoegde reflectieve cyclus. Beide vormen tevens de basis voor mijn rede van vandaag. Immers, we keken naar de empirie (inductie): de problemen van *organizational inertia* in de praktijk van organisaties. We reflecteerden vervolgens op de theorie van innovatieruimte en -kracht van organisaties (deductie) en ontwierpen vervolgens oplossingen aan de hand van de mechanismen *collaboration, design en play* (abductie).

De eerste drie stappen van Design Science Reserach betreffen het duiden van het voor de hogeschool relevante onderzoeksthema's, die mede op basis van stap 4, de behoeften van MKB-bedrijven in de Zuid-Limburgse regio, zijn geïdentificeerd. Door de behoeften van de omgeving als belangrijke input voor de onderzoeksagenda te nemen, wordt de praktische relevantie van het onderzoek als ook de doorwerking van de uit onderzoek verkregen kennis gewaarborgd. Vervolgens worden de probleemstelling, onderzoeksvraag en kennis uit de kennisbank als input gebruikt om in stap 2 de onderzoeksaanpak te formuleren. Nadat de stappen 1 tot en met 4 zijn doorlopen kan het onderzoek worden uitgevoerd, de stappen 5 tot en met 8. Tijdens de laatste stap (stap 10) worden de uitkomsten van het onderzoek verspreid, de valorisatie van kennis. Met het doorlopen van de

# Ondernemen met toekomst



## Critical Realism



tien stappen is de gehele Design Science onderzoekscyclus afgerond. Door deze kennis te borgen in het onderwijs en bij het lectoraat kan het weer gebruikt worden als input voor een nieuwe onderzoekscyclus.

## Onderzoeklijnen en lopend onderzoek

Tijdens diverse sessies begin 2017 met het werkveld en het onderwijs hebben we de eerste vier stappen uitgevoerd om te komen tot een lectoraatsplan Innovatief Ondernemen. In eerste instantie heeft het geadopteerde theoretische model voor organisatie-innovatie van Volberda en collega's de kaders van het onderzoeksdomein van het lectoraat grotendeels bepaald. Daarbinnen hebben we aan de hand van het procesmodel van Future Check, Future Fit en Future Act de explorerende en exploiterende innovatiecapaciteiten verfijnd tot de onderzoeksthema's van samenwerking & netwerken, innovatiekracht en data intelligence, met onder andere social media en marktdata als belangrijkste onderwerpen. Met dit laatste thema geven we een eerste invulling aan een mogelijke nieuw zwaartepunt van Zuyd, namelijk INDI (*Innovation through Data Intelligence*), dat we met de lectoraten in het economische domein verder ontwikkelen. De genoemde mechanismen van collaboration, design en play zijn objecten van onderzoek binnen het thema van innovatiekracht.

Veelal in duo's, en vaak met studenten, doet het lectoraat onderzoek binnen deze onderzoeksthema's. Hanne Drijkoningen en Roy Broersma doen bijvoorbeeld onderzoek naar voorwaarden en condities om te komen tot innovatie in MKB-bedrijven, in het bijzonder in de maakindustrie. Danielle Twardy en Wiel Hotterbeeckx doen onderzoek naar samenwerking tussen MKB-bedrijven. Astrid Schiepers en Mark Bertrand onderzoeken het gebruik van onder andere social media in het MKB. En Roy Broersma en ikzelf doen onderzoek naar netwerken in het MKB in Zuid-Limburg. En binnenkort hopen we onderzoek te starten samen met iArts van de Maastricht Academies van Zuyd naar de rol van kunstenaars en ontwerpers en de genoemde mechanismen van collaboration, design en play in cross-overs in Zuid-Limburg.

## ZIEL: Zuyd Innovation & Entrepreneurship Lab

Tot nu toe heb ik innovatieruimte vooral een *mentale ruimte* genoemd, omdat het in mijn optiek vooral een *mindset* van ondernemers en organisaties betreft. Zuyd biedt ook een *fysieke ruimte* om ondernemers bij te staan met innovatievraagstukken, namelijk in ZIEL, het Innovation & Entrepreneurship Lab hier om de hoek op de Steenweg in Sittard. In dit ondernemerslab adviseren studenten ondernemers onder begeleiding van docent-onderzoekers, voeren ze Future checks uit en verzamelen we data over innovatief ondernemen. Ondernemers in Zuid-Limburg:

ZIEL - net als de andere labs van Zuyd op de Steenweg - is voor jullie de laagdrempelige toegang tot de kennis van Zuyd. Schroom niet om binnen te lopen, contact te zoeken of een afspraak te maken. We zijn er voor jullie.

### Lector als Kritisch Realist

Ik vervul vanaf 1 januari 2017 het eervolle ambt van lector binnen Zuyd. Dat is prachtig, maar soms bepaald geen sinecure. Immers, een lector is behalve manager van een onderzoeksgroep, het lectoraat, ook nog acquisiteur, onderzoeker, schrijver, docent, examiner, relatiebeheerder, curriculum- en onderwijsontwerper, boekhouder en auditor. En dat allemaal in drie dagen in de week. College van Bestuur, Eric van den Luijngaarden, collega maar ook voorzitter van de vereniging van lectoren, daar moeten we het een keer over hebben....

Want ik voeg daar een rol aan toe, namelijk die van *kritisch realist*. Een lector beweegt zich binnen de driehoek van onderwijs, beroepspraktijk en onderzoek. Vaak impliciet begeeft de lector zich in verschillende paradigma's van kennis. En niet enkel binnen het paradigma van het positivisme, die van de strenge 'leer' van universiteiten, maar ook in die van de verhalen van de praktijk, van ondernemers. Daarmee begeeft de lector zich binnen de wereld of paradigma van het Kritisch Realisme (KR). Dit kennisparadigma beoogt de balans te herstellen tussen beschouwingen over het *objectieve* (de wetenschappelijke en enige waarheid) en over het *subjectieve* (de verhalen en door interacties gegenereerde kennis). Dit denken heeft de ambitie om de 'generatieve' mechanismen en regelmatigheden ervan aan te geven of te verklaren. Daarmee onderkent het Kritische Realisme meerdere kennisparadigma's naast elkaar. Namelijk die van de empirische werkelijkheid, zoals de ervaringen, verhalen, indrukken en percepties in organisaties, van feitelijke kenmerken van de context (onderwijs en wetenschap), en die van het 'niet-feitelijke' kenmerken, namelijk de duurzame structuren, generatieve mechanismen, krachten en tendensen. Het 'niet feitelijke' niveau bepaalt de gedragingen op het feitelijke niveau, die op het empirische niveau kunnen worden geobserveerd. Dat is wat we doen door naar de verschillende verhalen te luisteren van ondernemers. We beschrijven wat we letterlijk horen en wat we zien aan gedragingen. Deze tonen in eerste instantie alledaagse gebeurtenissen die je misschien bekend voorkomen. En omdat ze je misschien bekend voorkomen – als lezers onafhankelijk van elkaar – kunnen we spreken van 'gedragingen of toestanden' die los van elkaar blijken te bestaan. We denken dat onderliggend aan de meeste van deze gebeurtenissen objectieveerbare en generatieve patronen (duurzame structuren en generatieve mechanismen) te ontdekken zijn. Kennis in het Kritisch Realisme wordt vooral ontwikkeld door communicatieve interacties, waar meningen gedeeld of overgebracht worden. Het is niet gebonden aan gesproken of geschreven communicatie, zoals betekenis van beelden, regels, en

acties. De lector heeft in mijn optiek de schone taak - en ik richt me hierbij specifiek op mijn collega-lectoren bij Zuyd - om verhalen (en problemen) in organisaties, lesstof en (wetenschappelijke) theorieën - lees: de verschillende paradigma's van kennis - te ontdekken, te bestuderen en vooral met elkaar te verbinden. En deze te vertalen naar op kennis gebaseerde oplossingen en mogelijke nieuwe inzichten als nieuwe kennis voor onderwijs en wetenschap. Een bruikbare methode om zowel de verschillende kennisparadigma's te positioneren als wel om kennisprocessen zoals kennisontwikkeling en kennisdoorwerking te organiseren, is de al eerder genoemde onderzoeksmethodiek van *Design Science Research*. Immers, ontwerpgericht onderzoek is gericht op het ontwikkelen van valide kennis om professioneel handelen te ondersteunen, zie de eerder genoemde kennisstroom en praktijkstroom (Van Aken & Andriessen, 2012).

In mijn beleving heeft de lector daarmee niet enkel de taak om expliciet kennisparadigma's te erkennen en te benutten ten gunste van veldproblemen, onderwijs en wetenschap, maar heeft deze tevens de belangrijke opgave om voor hem of zijn kennisdomein een (*kennis*)*infrastructuur* of liever gezegd een *vitale kennisruimte* in te richten en duurzaam te ontwikkelen. Om daarmee tot duurzaam praktijkgericht onderzoek te komen. Voor de geïnteresseerden: meer hierover in het lezenswaardige 'Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek' van Van Aken en Andriessen en het meest recente boek van mijn hand 'PM. De postmoderne mens in de kennissamenleving'.

En nu we het toch over boekjes hebben: ik weet, ik praat veel en ook nog eens snel. En u heeft vast niet alles kunnen volgen en wil misschien één en ander nog eens nalezen. Zoals u ziet, ik heb de rede voor u opgeschreven. En u krijgt een boekje na afloop.

# Dankwoord

Ik wil nu, aan het einde van deze rede, graag een aantal mensen bedanken.

Allereerst wil ik het College van Bestuur van Zuyd en de leden van de benoemingscommissie hartelijk danken voor het vertrouwen dat ik heb gekregen om het lectoraat Innovatief Ondernemen verder vorm en inhoud te geven. Ook wil ik mijn voorganger van het lectoraat, dr. Jimme Keizer, bedanken voor zijn werk van de afgelopen jaren. Je hebt een mooi lectoraat neer gezet. Een bijzonder woord van dank aan de oud-directeur van de Faculteit Commercieel Management, José Mastenbroek. Terwijl ik al bijna rond was met de Avans Hogeschool heb je me met je charmes en vertrouwen naar het zuiden weten te lokken. En heb je me snel wegwijs gemaakt binnen de hogeschool. Dank daarvoor, José.

Dries Lodewijks, onder andere directeur van de faculteiten Commercieel en Financieel Management, dank voor je dagelijks support. Je effent af en toe wat hobbels voor me.

Managementteam en collega's van de Faculteit Commercieel Management en Financieel Management in het bijzonder Rob Knaapen en Tamara Mayer, bedankt voor jullie betrokkenheid met het lectoraat.

Leden van het lectoraat Innovatief Ondernemen, ik ben er trots op dat we met docent-onderzoekers van meerdere faculteiten in ons lectoraat samenwerken. Ik werk nog aan uitbreiding met collega's van iArts. Wat ons bindt is onze passie voor innovatie en ondernemerschap. Dank beste Danielle Twardy, Astrid Schiepers, Hanne Drijkoningen, Roy Broersma, Mark Bertrands en Wiel Hotterbeekx. Met dit mooie team van inspirerende onderzoekers zijn er volop mogelijkheden om mooi en betekenisvol ontwerpgericht onderzoek te doen.

Kim Kleijnen en Diana Wetzels, de meiden van het secretariaat: jullie bewijzen maar weer eens dat jullie ondersteuning de spil vormt in organisaties. Wat moet ik zonder jullie?

Collega's van iArts, wat ben ik er trots op dat we samen de unieke masterclasses 'Ontwerpvaardigheden voor managers' en 'Design Thinking in organizations' ontwikkelen en in de markt zetten. Dank voor de samenwerking.

Directeuren en collega-lectoren van Zuyd Hogeschool, bedankt voor de hartelijke reacties op mijn benoeming en jullie enthousiasme om nieuwe activiteiten en gezamenlijke (onderzoeks)projecten zoals INDI te starten. Collega-lectoren, in bijzonder Martijn Zoet, Jol Stoffers, Eric van den Luitgaarden, Mark Pluymaekers en Mohammed Khalil, lectoren uit het economische domein, ik zie naar onze samenwerking de komende jaren.

Dan organisaties als het LED, LWV, VKW, MKB Limburg, Keyport, Ondernemend Limburg, het SLIMhuis hier in Sittard, de provincie - hier in Limburg met de mooie naam van het Gouvernement - en gemeenten: veel dank voor jullie betrokkenheid, vooral in de fase van het formuleren van de onderzoekslijnen van het lectoraatsplan en voor de financiering van onderzoeksprojecten.

Dank aan de leden van de onlangs opgerichte Adviesraad van het lectoraat. Jullie houden me scherp, zowel wetenschappelijk gezien als gefocust op de relevante onderzoeksthema's.

En dan tenslotte familie en vrienden, bedankt voor jullie niet aflatende belangstelling. Jacqueline, Friso en Siebe: ik heb het belang van het ondernemen vanuit een stabiele basis genoemd als belangrijke voorwaarde voor succes. Jullie zijn mijn basis voor mijn succes. De wekelijkse reis van Bunnik naar het zuiden is soms lang, maar makkelijk met jullie als thuisbasis. Het is fijn om jullie dagelijks in mijn buurt te hebben. Dank jullie wel.

Ik heb gezegd.

# Literatuur

- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., and Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation* 28 (2008) 644–657
- Bogost, I. (2016). *Play Anything. The pleasure of limits, the uses of boredom, & the secret of games.* Basic Books
- Boland, R. J. and Collopy, F. (2004). *Managing as Designing.* Stanford University Press
- Calabretta, G., Gemser, G, Karpen, I. (2016). Strategic design, Eight essential practices every strategic designer must master. BIS Publishers
- Caniëls, C.J. and Veld, M. (2016). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The International Journal of Human Resource Management, August 2016*
- Chandler, G.N., DeTiene, D.R., McKelvie, A. and Mumford, T.V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing, 26*
- Crossan, M.M. and Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies* 47:6 September 2010
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal, 34(3)* s\_880 1154..1191
- De Jong, B. (2014). *Effectuation and Causation among Dutch Expert Entrepreneurs.* University Twente
- Dunne, D. and Martin, R. (2006). Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. *Academy of Management Learning & Education* 2006, vol. 5, no. 4
- Eijnatten, F. van, Kuijs, M. en Haffmans, J. (2002). *Verdieping van chaosdenken. Theorie en praktijk.* Van Gorcum
- Gailly, B. (2011). *Developing Innovative Organizaions. A roadmap to boost your innovation potential.* Palgrave Macmillan
- Ganter and Hecker (2012). Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal of Business Research*
- Glor, E.D. (2015) *Building Theory of Organizational Innovation, Change, Fitness and Survival.* York University, Toronto, Canada
- Groot, S.A. de (2015). *Het Schone in organisaties.* Vakmedianet
- Hannan, M.T. and Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Association, Vol. 49, No.2*
- Huizinga, J. (2009). *Homo Ludens.* Amsterdam University Press
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., H.W. Volberda (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A., and Fueglistaller, U. (2015). Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. *Journal of Business Venturing*
- Kelly, D. and Amburgey, T.L. (1991). Organizational Inertia and Momentum: a Dynamic Model of Strategic Change. *Academy of Management Journal, Vol.34, No.3*
- Laforet, S. (2013). Organizational Innovation Outcomes in SME's: Effect of age, size, and sector. *Journal of World Business, 48*
- Larsen, E. and Lomi, A. (2002). Representing change: a system model of organizational inertia and capabilities as dynamic accumulation process. *Simulation Modelling Practice and Theory, 10*
- Mulder, N.T. (2012). *Value-based Project Management. Een aanpak voor chaordische projecten vanuit het perspectief van complexiteitsdenken.* Technische Universiteit Eindhoven
- Nussbaum, B. (2013). *Creative Intelligence. Harnessing the Power to Create, Connect, and Inspire.* Harper Business
- Roach, D.C. (1998). Effectuation, innovation and performance in SMEs: an empirical study. *European Journal of Innovation Management* 19(2)
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academic of Management Review, 26*
- Simon, H.A. (1996). *The Sciences of the Artificial.* MIT Press
- Sproedt, H. (2012). *Play, Learn, Innovate. Grasping the Social Dynamics of Participatory Innovation.* University of Southern Denmark
- Stacey R. (Ed.)(2005). *Experiencing emergence in organizations: Local interaction and the emergence of a global pattern.* Routledge
- Strien, P.J. van (1986). *Praktijk als wetenschap.* Van Gorcum
- Terziovski, M. (2007). *Building Innovation Capability in Organizations.* Imperial College Press
- Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation. Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean.* Harvard Business Review Press
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. & Jansen, J.J.P. (2006), *Slim Managen & Innovatief Organiseren, Eiffel ism Het Financieel Dagblad, AWWN, De Unie & RSM* Erasmus University
- Weggeman, M.C.D.P., Wijnen, G. en Kor, R. (1992). *Ondernemen binnen de onderneming; essenties van organiseren.* Kluwer Bedrijfswetenschappen
- Zandee, D.P (2001). *Sustainable organizational development as generative process. About play, poetry and provocation.* Nyenrode University

# Curriculum Vitae

Steven de Groot (1967) werkt per 1 januari 2017 als lector Innovatief Ondernemen aan de Zuyd Hogeschool. Hij volgde de Design Academy in Eindhoven, studeerde onderwijskunde en bedrijfskunde en promoveerde bij Mathieu Weggeman en Joan van Aken (TU/e) op onderzoek naar esthetiekbeleving in werk en organisaties aan de Technische Universiteit Eindhoven.

Steven adviseerde ruim 15 jaar nationale en internationale organisatie op het gebied van kennismanagement, innovatie en inrichting van professionele organisaties en werkte 5 jaar als onderzoeker aan onderzoeksinstituten van de Universiteit Wageningen en de Tilburg University. Tevens werkte hij bijna 10 jaar als leidinggevende en transitie-manager bij de Nationale Politie.

Hij is auteur van tientallen artikelen en diverse boeken over organisatiekunde, professionals en kennisintensieve organisaties en hij treedt regelmatig op als spreker en gastdocent aan universiteiten en hogescholen.

## Contact met Steven

- [www.zuyd.nl/onderzoek/lectoraten/innovatief-ondernemen](http://www.zuyd.nl/onderzoek/lectoraten/innovatief-ondernemen)
- [www.limburginnoveert.nl](http://www.limburginnoveert.nl)
- [steven.degroot@zuyd.nl](mailto:steven.degroot@zuyd.nl)



# Essays

Het lectoraat Innovatief Ondernemen schreef de essaywedstrijd 'Innovatief Ondernemen' uit onder alle derde- en vierdejaars studenten van Zuyd in het kader van de inauguratie van Dr. Steven de Groot.

Op de volgende pagina's zijn de drie essays weergegeven die uiteindelijk de shortlist vormden van deze wedstrijd. Tijdens de inauguratie is de winnaar bekendgemaakt.

## Gucci: where disruptive innovation meets luxury fashion

Bo Ament & Evy Bronneberg,  
vierdejaars studenten Commercieel Management (CM)

### CUSTOMIZED LIFESTYLE

Scenario anno 2050

Het is 6 juni 2050, precies zes maanden geleden werd Caroline May uitgenodigd om deel te nemen aan de "You Are Gucci" community. Vanochtend ontving Caroline een pakketje van Gucci, zonder deze besteld te hebben. In het pakketje zaten loafers, loafers die speciaal op haar persoonlijke schoenmaat en garderobe zijn gemaakt. Caroline kan zich nog herinneren dat ze voorheen massamaat 38 bestelde. Anno 2050 wordt een schoen specifiek voor haar voet ontworpen. Verrast en blij zegt Caroline: "Dit is precies wat ik nodig heb!"

In het pakketje zit nog een verrassing. Caroline is namelijk uitgenodigd om te vieren dat ze al 6 maanden lid is van de community. Om 16:00 wordt ze in de dichtstbijzijnde Gucci store door de gastvrouw verwacht waar ze samen met een plus one een outfit kan uitzoeken. Zodra Caroline de straat in wandelt waar de Gucci store ligt wordt de etalage volledig aangepast op haar interesses middels virtuality. Caroline wordt verwelkomt door de gastvrouw met haar favoriete drankje waarna ze vervolgens samen op zoek gaan naar de perfecte outfit voor vanavond. Caroline en haar plus one hoeven zich geen minuut zorgen te maken. Gucci zorgt ervoor dat hun outfit middels 3D - printing geproduceerd en gepersonaliseerd wordt, hun make-up en kapsel bij hun favoriete beauty salon gedaan wordt én als kers op de taart, gaan ze bij Sexy Fish in Londen vieren dat ze al een half jaar lid zijn van de "You Are Gucci" community. Gucci weet namelijk dat Sexy Fish het levelingsrestaurant van Caroline is. Daarom heeft Gucci alvorens het bezoek aan de winkel een reservering voor twee geplaatst. Na het voorgerecht krijgt Caroline een pop-up dat de Gucci bot haar aankopen in de auto heeft gelegd. De aankoop wordt biometrisch betaald, of te wel Caroline hoeft hier niks voor te doen. Caroline en haar plus one delen deze hele dag middels de op dit moment bestaande sociale mediakanalen. Dit maakt hen tot de influencers die ze altijd al hadden willen zijn.

Later op de dag ontvangt ze wederom een pop up in haar agenda en ziet ze een Gucci event dat gepland staat over 6 maanden. Het enige dat Caroline hoeft te doen, is bevestigen. Gucci weet namelijk al met 99,9% dat zij op die specifieke datum niks gepland heeft. Het enige wat Caroline denkt is...

### GUCCI KNOWS IT ALL AND I LOVE IT

#### Gucci anno 2050

Bovenstaand scenario is geformuleerd aan de hand van het business model van Gucci anno 2050. Dit staat volledig in het kader van innovatie. Wereldwijd heeft de retail sector te maken met verre gaande gevolgen van technologische ontwikkelingen, digitalisering en veranderend klantgedrag. Waar voorheen de strategische doelstellingen werden geformuleerd voor een periode van 5 tot 10 jaar is dit termijn anno 2017 drastisch verlaagd naar 3 jaar. Om aan te tonen in hoeverre de retail sector kan veranderen, wordt bondig teruggeblikt naar het jaar 2000. In dit jaar had slechts 12% van de wereldbevolking een mobiele telefoon, anno 2017 is dit

maar liefst 65%. Facebook dat toentertijd nog niet bestond, heeft inmiddels 1,5 biljoen gebruikers (McKinsey & Company, 2015). In de periode 2011 – 2016 zijn er in Nederland 2800 retail- en winkelketens failliet gegaan, waaronder V&D en Macintosh (Consultancy, 10). "De Amazon's en de Alibaba's van deze wereld zullen als een tsunami over Europa komen, die vegeen Coolblue en Bol.com volledig weg" aldus retail expert Suzanne van Kuijen (Van Kuijen, 2017). Kortom, anno 2017 geldt; innovate or go home.

#### You are Gucci

Anno 2050 heeft Gucci haar waardepropositie aangepast naar YOU ARE GUCCI. In samenwerking met meerdere futuristen heeft Deutsche Post DHL een scenariostudie ontwikkeld. De betreffende publicatie omschrijft vijf veelomvattende en radicale levensvisies anno 2050 (Deutsche Post DHL, 2014). De waardepropositie is Gucci's antwoord op scenario 3; customized lifestyles. Dit scenario beschrijft een wereld waarbij individualisering en gepersonaliseerde consumptie volledig zijn doordrongen in de maatschappij. Enerzijds omdat de consument anno 2050 zelf de mogelijkheid heeft om door middel van 3D-printing, bij fabshops of thuis, eigen producten te creëren. Dit wordt ook wel "the fabbing revolution" genoemd. Anderzijds omdat bedrijven steeds minder inzetten op massa en steeds meer op gepersonaliseerde productie. De "one Coke for all" paradigma is verleden tijd. Volgens futuristen hecht de consument veel waarde aan een unieke levensstijl (Deutsche Post DHL, 2014). Meerdere industrieën spelen op deze behoefte in door geïndividualiseerde en gepersonaliseerde producten te ontwikkelen, zo ook Gucci.



"Global designer brands no longer create mass awareness; rather, many people now appreciate individually designed clothes"

#### Millennials are taking over

Aan de hand van onderzoek zijn een aantal zeer interessante ontwikkelingen naar voren gekomen. Uit cijfers van het CBS blijkt dat in 2050 maar liefst 50% van alle gezinnen uit slechts één persoon bestaan (CBS, 2017). Volgens McKinsey zullen de Millennials overheersen en blijkt dat de inkomsten van de middenklas-

sen zullen verdriedubbelen en de rijken zullen rijker worden (Mckinsey & Company, 2015). Voor het luxe segment, waar Gucci zich anno 2050 nog steeds in bevindt, levert dit veel mogelijkheden op.

In 2050 zijn de Millennials tussen de 54 en 69 jaar. Deze generatie noemt men ook wel de digital natives. Het is de eerste generatie die is opgegroeid in een digitale en technologische wereld en heeft deze levenswijze naadloos geïntegreerd. Het is hun moedertaal (De boer & Harzevoor, 2016). Door deze levenswijze kan de Millennial zich gemakkelijk aanpassen aan het vernieuwde business model van Gucci. Daarnaast heeft de Millennial grote behoefte aan visualisatie (Newcom Research & Consultancy B.V., 2017) Tevens blijkt de Millennial anno 2050 meer waarde te hechten aan optimale vrijetijdsbesteding in de vorm van beleving, dan aan bezittingen. Dit betekent dat de vrijetijdssector een grotere share of wallet krijgt. Dit klantsegment wordt vertaald naar de door Gucci gehanteerde persona genaamd Caroline May.

## Caroline May

Caroline May is 57 jaar maar in haar hart voelt ze zich een stuk jonger. Caroline staat volledig in het leven. Ze is woonachtig in London en is Virtual Experience Manager bij Harrods. Ze werkt full-time bij Harrods maar beschikt over veel vrije tijd. Dit vindt zij namelijk erg belangrijk. In haar vrije tijd wilt ze graag plekken bezoeken die haar inspireren. Ze is helemaal up to date over de nieuwste trends en hotspots. Caroline houdt van luxe maar vindt access belangrijker dan ownership. Alles wat ze doet, moet een toegevoegde waarde hebben.



Ondanks dat ze een relatie heeft, woont ze alleen in een luxe appartement. Omdat ze alleen woont, vindt ze het fijn om haar vrije tijd door te brengen met haar gelijken. Een community spreekt haar daarom erg aan.



Sinds haar jonge jaren heeft Caroline veel technologische ontwikkelingen meegemaakt. Ze is inmiddels gewend aan volledige convenience. Voor Caroline is er geen onderscheid meer tussen online en offline. Ze is gewend dat bedrijven anno 2050 die keuze voor haar maken.

### Customer relationship 2050

Wanneer Caroline May de Gucci Store benadert, wordt de etalage volledig aangepast op haar interesses. Dit zal worden gerealiseerd door virtualisatie. Bij binnenkomst zal zij worden begroet door een gastvrouw. De betreffende gastvrouw weet precies wie Caroline May is, haar lievelingskleur, haar meest recente zoekopdracht en zelfs haar lievelingsdrankje; Gucci knows it all. Sterker nog, bij binnenkomst wordt Caroline May's lievelingsdrankje aangeboden. Dit alles wordt gerealiseerd door facial recognition.

Vervolgens komt Caroline May in een inspirerende omgeving terecht die volledig op haar persoonlijkheid is afgestemd. Ze ziet enkel producten die voor haar van toepassing zijn, ook dit wordt gerealiseerd door virtualisatie. Zelfs, de lichamelijke respons en het gevoel dat Caroline May ervaart, wordt gemonitord. Hier kan Gucci vervolgens adoptief op reageren. De robot of beter gezegd de Gucci bot die tevens in de winkel aanwezig is, wordt continu gevoed door de meest actuele klantdata en bevat over de meest diepgaande vorm van kunstmatige intelligentie. Uit onderzoek blijkt dat anno 2030 de robot voor het eerst een bewustzijn heeft ontwikkeld (CBRE, 2017). Hierdoor zullen alle activiteiten rondom klanten-service volledig worden uitgevoerd door de Gucci bot.

In 2050 wil je het kopen, voordat je weet dat je het wil kopen. Dit wordt gerealiseerd op basis van algoritmes. Gucci verzamelt alle big data en anticipeert hierop door al met de productie te starten voordat Caroline May de behoefte heeft om het te kopen. Hierdoor wordt de latente behoefte een manifeste behoefte waardoor het lijkt alsof de Caroline May het product wil kopen.

Met de why tracht Gucci een community te realiseren waarin iedereen een influencer is. In combinatie met het aanbieden van geïndividualiseerde en gepersonaliseerde producten en services ontstaat hierdoor een geheel nieuwe vorm van een klantrelatie die anno 2017 nog niet bestaat.



### Channels

Zal in 2050 de fysieke winkel nog bestaan? Het antwoord daarop is ja. Meerdere retailers en futuristen bevestigen dat de consument altijd de behoefte blijft hebben om een fysieke winkel te bezoeken. Echter, zal het motief drastisch zijn veranderend. Indien de consument een winkel bezoekt is dit om in een inspirerende omgeving te zijn. Er zal veel meer sprake zijn van experience, education en community. Meerdere retailers anticiperen reeds op deze zichtbaar verandering. Daarom heeft Gucci niet alleen de virtual shops maar ook fysieke inspirerende ontmoetingsplekken waarin Caroline May haar gelijken kan ontmoeten en waar de focus niet ligt op transacties.

In 2030 kan je als consument kopen wat je wilt, waar je het wilt, wanneer je het wilt en hoe je het wilt. Een omnichannel strategie anno 2030 zal gelijk zijn aan een singlechannel strategie anno 2017. In 2050 gaat Gucci nog een stap verder, en zet de organisatie een real time channel strategie in waarbij de grenzen tussen online en offline volledig zijn vervaagd. Caroline May ziet namelijk geen verschil-

len meer tussen de verschillende kanalen die Gucci inzet omdat deze volledig in elkaar zijn verweven. Kortom, Caroline May zal geen keuze meer hoeven te maken.

Het hanteren van een real time channel strategie en het leveren van gepersonali-  
seerde producten en services eist dat de supply chain anno 2017 gelokaliseerd  
wordt. Het inzetten van drones realiseert real time delivery.

#### **Last but not least**

##### **Gucci knows before you know**

De kernactiviteit van Gucci betreft het aanbieden van een volledig gepersonali-  
seerde producten en services, nog voordat Caroline May weet dat ze dit wil. Het  
aanbieden van een customized lifestyle. De retail sector en zo ook Gucci heeft  
anno 2050 geaccepteerd dat vrijetijdsbesteding belangrijker is voor Caroline May  
dan haar bezittingen en heeft hierdoor een vorm van leisure in haar concepten  
opgenomen (CBRE, 2017).

##### **Minimalistisch inventory**

Een belangrijke verandering anno 2050 is het hanteren van een minimalistische  
inventory. Dit wordt gerealiseerd door enerzijds het inzetten van 3D-printers  
waardoor real time productie op maat kan plaats vinden en anderzijds omdat  
verschillende fysieke winkels van Gucci enkel bedoeld zijn om een community te  
creëren waarbij transacties geen prioriteit meer hebben.

##### **Let's partner up!**

Om het business model te laten slagen zal Gucci samenwerken met een toonaan-  
gevend bedrijf dat haar alle real time data verleent. Daarbij zullen ze nauw  
samenwerken met luxe restaurants en hotels om in te spelen op de zogenoemde  
"customized lifestyle". Als laatste zullen de klanten van Gucci een enorme grote  
rol gaan spelen. Doordat iedereen een influencer kan worden, zullen de klanten  
het imago van Gucci naar buiten dragen.

## De Innovatieve Organisatie Van De Toekomst, Management in Singularity – Van 7S-model naar 8S-model – Van PDCA naar CRT

Remeis Salentijn,  
vierdejaars student People & Business Management (PBM)

Ons huidige tijdperk is drastisch aan het veranderen. De wereld verandert steeds meer in een tijdperk waarbij Singularity als maar meer invloed krijgt. Singularity kan in technologische zin worden omschreven als 'het tijdstip in de geschiedenis waarna de mens niet langer nodig zal zijn om computers en robots te programmeren en te verbeteren'. Singularity houdt dus in dat er een toekomstig breekpunt is wanneer de technologische vooruitgang zo snel gaat dat mensen met hen tegenwoordige intelligentie de resulterende maatschappij niet meer kunnen begrijpen. Al deze ontwikkelingen hebben invloed op de mens, maar ook op het bedrijfsleven.

Wat Singulariteit in de toekomst met het bedrijfsleven gaat doen kan worden beschreven aan de hand van het 7S-model van McKinsey. McKinsey stelt dat de interne organisatie van een bedrijf verdeeld wordt in 7 factoren. Bij een optimale bedrijfsvoering zijn al de 7 factoren in evenwicht. Deze factoren zijn: strategy, systems, structure, shared values, style, staff en skills.

Door Singulariteit zal het 7S-Model in de toekomst een nieuwe S bij krijgen. Het nieuwe 8S-model krijgt de S van Solidarity erbij. Solidariteit in de zin van het 7S-model betekent dat medewerkers loyaal dienen te zijn aan de organisatie en samen proberen de doelstellingen te verwezenlijken. Tevens dienen managers zich ook anders op te stellen tegenover medewerkers.

De PDCA-cyclus van Deming zal ook gaan veranderen. De PDCA-cyclus is een 4-stappen manier (Plan, Do, Check, Act) om op een systematische manier continue verbeteringen in de organisatie toe te passen. Dit model is echter gebaseerd op een lineaire, voorspelbare omgeving en interne (gewenste) ontwikkelingen. In turbulente disruptieve externe omgevingen is een ander model nodig: het CRTA-model. Dit staat voor Connect- Respond- Trust- Accelerate. Dit model start vanuit de externe omgeving in plaats van de interne omgeving. Dit model leidt tot effectief management onder singulaire omstandigheden!

## Wat is Singularity?

Singularity, ofwel singulariteit, kan in technologische zin worden omschreven als 'het tijdstip in de geschiedenis waarna de mens niet langer nodig zal zijn om computers en robots te programmeren en te verbeteren' (Blommaert & van den Broek, 2016, p.9). Als dit moment is aangebroken kunnen machines en systemen zichzelf (her)programmeren, verbeteren en upgraden. Singularity houdt dus in dat er een toekomstig breekpunt is wanneer de technologische vooruitgang zo snel gaat dat mensen met hen tegenwoordige intelligentie de resulterende maatschappij niet meer kunnen begrijpen. Voor deze technologische Singulariteit zijn twee voorwaarden van belang, namelijk: 'het voor de mensheid op een gegeven tijdstip mogelijk moet zijn om een aan de menselijke intelligentie op zijn minst gelijkwaardige kunstmatige intelligentie te creëren, of de mogelijkheid dat een normaal menselijk brein zodanig geüpgraded kan worden dat de resulterende geest een tegenwoordig bestaande menselijke ziel in intelligentie overtreft' (Dreyfus & Dreyfus, 2000, p. 14).

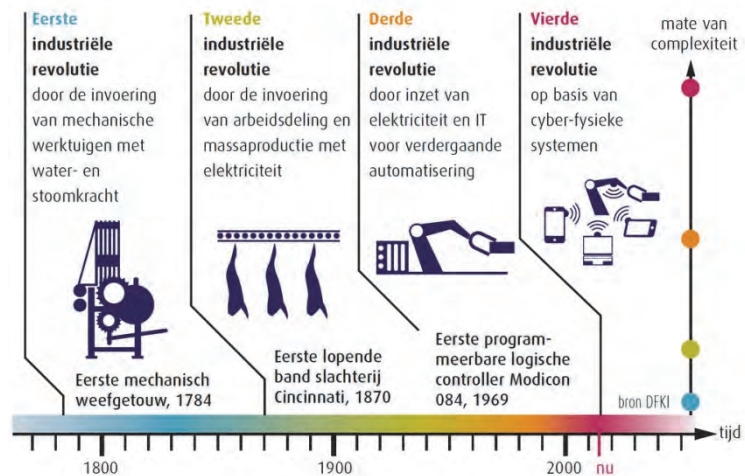
Naast de technische en ICT-wetenschappen, zijn er ook snelle ontwikkelingen waar te nemen binnen andere wetenschappen, zoals biotechnologie, gezondheidszorg, zaadveredeling en chemie (Blommaert & van den Broek, 2016).

Volgens Blommaert en van den Broek (2016) is Singularity ook een 'virtuele gemeenschap' (p. 9). Een gemeenschap met soortgelijke opvattingen, missies en gedachten over hoe de mensheid samen de toekomst van de aarde kan veiligstellen.

Er zijn dus 3 invalshoeken van Singularity te onderscheiden. Als eerste de exponentiële groei van ICT-ontwikkelingen. Als tweede de versnelling in en convergentie met andere wetenschappen en als laatste de groeiende gemeenschap van betrokken mensen (Blommaert & van den Broek, 2016).

### Maar hoe zal deze Singularity tot stand komen?

De mensheid heeft inmiddels al drie industriële revoluties doorstaan. Momenteel staan we aan het begin van de vierde revolutie. Deze wordt gekenmerkt door zogeheten cyber fysieke systemen door de verregaande integratie van productie, verduurzaming en klantsatisfactie op basis van intelligente netwerksystemen en -processen. Singularity zal tot stand komen in deze vierde industriële.



Figuur 1 Vroegere en huidige industriële revoluties  
bron: [www.deingenieur.nl](http://www.deingenieur.nl)

### Maar wat betekent Singularity voor het management en het bedrijf van de toekomst?

De versnelling van de wetenschappelijke vooruitgang vereist een reset in het management denken. Blommaert en van den Broek (2016) beschrijven dat oude gedachtepatronen, zoals schaalvoordelen en benchmarking, plaats zullen moeten maken voor 'the new normal' (p.13). In het nieuwe normaal zal management vooral gaan over verbinden, samenwerken, creativiteit, flexibiliteit, betrokkenheid en vertrouwen. Elke organisatie zal een transitie moeten doorlopen van een product georiënteerde naar een oplossingsgerichte instelling (Blommaert & van den Broek, 2016).

In het algemeen zullen diensten van hoge kwaliteit meer EQ (emotionele quotiënt) vereisen dan IQ (Blommaert & van den Broek, 2016). Uiteindelijk zullen mensen met een hoog EQ, die de bekwaamheid hebben tot verbeelding, inleving, empathie en het vermogen om relaties te onderhouden, het verschil gaan maken binnen Singularity en binnen het management. Binnen het management zal er een transitie plaatsvinden van wantrouwen naar vertrouwen. Er zal in de toekomst gewerkt worden in multidisciplinaire teams waarbij eigenaarschap, betrokkenheid, elkaar uitdagen en inspiratie de sleutelfactoren zijn (Blommaert & van den Broek, 2016).

Management in zijn algemeenheid en het bedrijf van de toekomst zal in zeer snelle tijd een drastische ommekeer moeten maken in denken en doen. Uiteindelijk zullen alleen de organisaties overleven die mee kunnen gaan in de versnelde vooruitgang, zich snel kunnen aanpassen en innovatief blijven (Blommaert & van den Broek, 2016).

### Het Nieuwe 7S-model

#### Strategy

Strategy doelt op de missie en visie van een organisatie.

Met het oog op Singularity zal de strategie in de toekomst van bedrijven moeten veranderen. Een belangrijke factor die daarbij een rol speelt is tijd. De externe omgeving gunt het bedrijf steeds minder tijd om te verkennen, te overwegen, te reageren en te exploiteren. Singularity zal ervoor zorgen een bedrijf de strategie steeds sneller moet aanpassen. Adequaat strategisch risicomangement, een hoog versneld innovatieproces binnen het bedrijf, een zeer betrokken personeelspopulatie, vertrouwen en snel aanpassingsvermogen zijn hierbij van belang (Blommaert & van den Broek, 2016).

#### Systems

Bij systems worden alle denkbare systemen omschreven. Big Data, Business Intelligence en automatisering zijn systems die het bedrijf van de toekomst moet optimaliseren. Big data is de digitalisering van de maatschappij en bevat oneindig veel informatie waar de maximale waarde uit moet worden gehaald door bedrijven (Blommaert & van den Broek, 2016). Business Intelligence is het proces waarbij organisaties op gerichte wijze data verzamelen en registreren, analyseren en de daaruit resulterende informatie en kennis in besluitvormingsprocessen toepassen (Data, 2016).

#### Structure

De structuur van een bedrijf betreft de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een afgestemde ordening van uitvoerende activiteiten en functies. Structure is de wijze waarop het bedrijf is ingericht. Tegenwoordig kan elk bedrijf onderverdeeld worden in De Mintzberg configuraties. Echter zal in de loop der tijd de Mintzberg configuraties niet meer volledig passen bij een organisatie en zal daarom aangepast moeten worden. Het top-down principe is niet meer zinvol in een organisatie. Er zullen multidisciplinaire teams ingezet moeten worden om zo de top te kunnen bereiken. Bij deze structuur zal een bottom-up principe gehanteerd moeten worden (Blommaert & van den Broek, 2016).

### Shared Values

De shared values van een bedrijf hebben betrekking op de organisatiecultuur. Het gedrag van de medewerkers weerspiegelt de missie, visie en kernwaarden van de organisatie (Doelen, Aldert & Weber, 2006).

Op het gebied van Singularity zullen de shared values binnen een bedrijf gaan veranderen. Doordat het bedrijf van de toekomst geneigd is om het innovatieproces van het bedrijf te versnellen, zal er voor medewerkers een ander kader moeten worden gesteld hoe zij te werk moeten gaan. Bij snelle veranderde omgeving is het algemeen aanvaarde managementprincipe om toestemming te vragen, bij een stuurgroep of projectsponsor, niet bruikbaar aangezien het te traag is. De shared values zullen in de toekomst gaan veranderen op het gebied van organisatorisch denken, namelijk de omschakeling van vragen om toestemming naar vragen om vergeving (Blommaert & van den Broek, 2016).

### Style

Style heeft betrekking op de leiderschapsstijl die wordt gehanteerd in de organisatie. De leider van de toekomst zal ambitieuze doelen moeten stellen, werken met tijdelijke projectteams en zorgdragen voor voldoende autonomie en vrijheden. Om dit te realiseren moet de leider in staat zijn om de missie van het bedrijf op een zodanige manier uit te dragen dat het een haast onuitputtelijke bron van energie vormt voor de medewerkers.

### Staff

Het onderdeel Staff richt zich op het personeelsbestand van de organisatie. Binnen het kader van Staff zal de mensheid op den duur veel belangrijker worden gevonden door zijn creativiteit, oplossingsgericht en het snel anticiperen op veranderingen. De medewerker van de toekomst zal zich als professional moeten bewijzen en belast worden met een behoorlijke prestatiedruk. Juist als professional moet je sterk in je schoenen staan, waarbij zelfontplooiing belangrijker is dan ooit. Een leidinggevende zal de juiste waardering moeten tonen om de professionals gemotiveerd te houden in een afwisselend team.

### Skills

Tot de skills behoren de kennis en vaardigheden die de organisatie nodig heeft om de concurrentieslag aan te gaan (Doelen et al., 2006). Door competentie management worden medewerkers naar hogere niveaus gebracht, waardoor de organisatie als geheel het aanzien krijgt van een excellente organisatie (Doelen et al., 2006). Op organisatieniveau gaat het om het vermogen om in te spelen op veranderingen. Relatief eenvoudige vaardigheden zullen voornamelijk door robots, drones, computers en machines in meer of mindere mate overbodig worden

gemaakt. Belangrijk hierbij is dat bedrijven robots inzetten om kosten te drukken, niet om de kwaliteiten van de mens te vervangen.

### Solidarity

De term 'Solidarity' behoort momenteel niet tot het 7S-model, echter zal deze S van belang zijn bij het 7S-model in de toekomst. Solidarity is het gevoel van samenhang met anderen (Encyclo, 2016). Solidariteit betekent in de zin van het 7S-model dat medewerkers loyaal dienen te zijn aan de organisatie en samen proberen de doelstellingen te verwezenlijken. In de toekomst zullen medewerkers meer vrijheden krijgen in het bedrijf. Hierdoor dienen managers medewerkers lossier te laten, maar de manager dient de medewerker wel te vertrouwen. Om dit vertrouwen te creëren dient de medewerker bekend te zijn met de strategie van de organisatie. Tevens dient de medewerker te weten wat de bijdrage is van de taken die uitgevoerd dienen te worden. Hierdoor zullen medewerkers meer bereid zijn om samen de doelstelling te verwezenlijken (Blommaert & van den Broek, 2016).

Zoals in het bovenstaande al geschetst is zal er in de toekomst sprake moeten zijn van wederzijdse loyaliteit. Managers zullen minder dominant zijn in een organisatie, echter dienen de managers wel nog de medewerkers te controleren op hun werk. Medewerkers in de organisatie dienen geselecteerd te worden op motivatie en dienen zich volledig in te zetten voor de missie en visie van de organisatie. Solidarity zal in de toekomst toetreden in het 7S-model, waarbij het model vervolgens uitgebreid wordt tot het 8S-model.

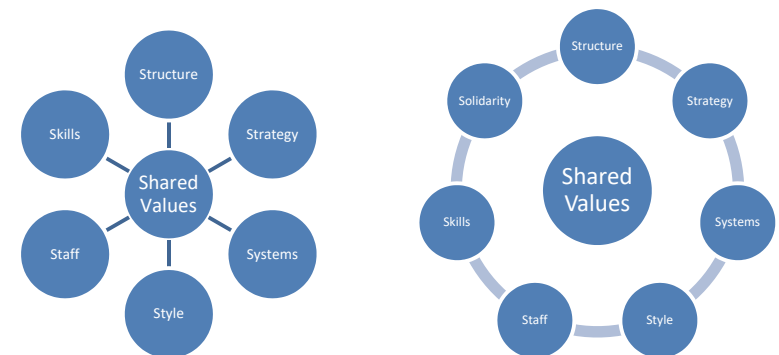


Figure 2 Van 7S-model naar 8S-model

## Deming Cyclus

Bij Singularity is het belangrijk om de nieuwe ontwikkelingen op tijd te zien en ook tijdig te reageren hierop (Blommaert & van den Broek, 2016). De Deming cyclus staat bekend als het vierstappenmodel Plan- Do- Check-Act. Het is een manier om op een systematische manier continu verbeteringen in de organisatie toe te passen.

Dit model komt uit het 'pre-Singularity-tijdperk'. Het fungeert niet op onverwachte nieuwe ontwikkelingen en zal daarom in de tijd van de exponentiële groei niet aansluiten bij het bedrijf van de toekomst. De bedrijven dienen juist wel snel en op tijd in te spelen op onverwachtse ontwikkelingen. Ook het leerrendement in dit model is niet groot genoeg, aangezien in dit model uit wordt gegaan van een stabiele wereld.

### CRTA-cyclus

Met de komst van Singularity sluit de PDCA-cyclus niet meer goed aan op de huidige ontwikkelingen. In het boek Management in Singularity wordt gesproken van een nieuwe cyclus die wel aansluit op de ontwikkelingen van nu, namelijk de CRTA-cyclus. Dit staat voor Connect- Respond- Trust- Accelerate.

### Connect

Het is belangrijk om tijdig te weten welke ontwikkelingen er zijn voordat het te laat is en het bedrijf van de toekomst is ingehaald door concurrenten. Er dient een verbinding te zijn met een innovatief ecosysteem. Dit betekent dat je aangesloten dient te zijn bij netwerken, waarbij ontwikkelingen in het vroegste stadium ontdekt kunnen worden. Daarbij is het belangrijk dat bedrijven een verbinding hebben met partners om tijdig de ontwikkelingen en trends te signaleren.

Nieuwe inzichten worden gedaan binnen en buiten de organisatie. Het plannen van de nieuwe zaken binnen de organisatie is belangrijk (Blommaert & van den Broek, 2016).

### Respond

Op de uitkomsten van de vorige stap dient ingespeeld te worden. Er zal moeten worden gereageerd op de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden. Dit kunnen ontwikkelingen zijn die op dit moment in de organisatie niet aanwezig zijn, of ontwikkelingen die verbeteringen toebrengen aan het proces. Het management en werknemers dienen binnen een korte tijd te reageren en in te spelen op de ontwikkeling (Blommaert & van den Broek, 2016).

### Trust

Het is van belang dat er in organisatie een wederzijds vertrouwen is. De organisatie moet flexibel zijn om op ontwikkelingen snel in te kunnen spelen. In deze stap is vertrouwen een belangrijke factor, echter dient te allen tijde gecontroleerd te worden op de naleving van het gegeven vertrouwen. Dit betekent dat bij een ontwikkeling waarop gereageerd wordt, gecontroleerd moet worden of dit op de goede manier in het bedrijf wordt geïmplementeerd (Blommaert & van den Broek, 2016).

### Accelerate

Het kan zo zijn dat in de vorige stap iets niet helemaal goed gaat. Er zal meteen moeten worden ingegrepen en dat gebeurt in deze stap. In deze stap wordt gereflecteerd op hetgeen wat je in de vorige stappen hebt gedaan. Natuurlijk hoeft het niet fout te gaan. Dan is deze stap een teken om ook te reflecteren op de stappen die genomen zijn en te beoordelen wat er door de organisatie geleerd is en hoe de organisatie gegroeid is (Blommaert & van den Broek, 2016).

Niets doen in het nieuwe tijdperk zal geen optie zijn en het is wel slim om op de nieuwe ontwikkelingen in te spelen. Het bedrijf van de toekomst moet klaar zijn om ontwikkelingen toe te passen in de organisatie.

### Bronnen

- Blommaert, T., & van den Broek, S. (2016). Management in Singularity. Vakmedianet. Opgeroepen op November 28, 2017
- Doelen, Aldert & André Weber (2006), Organiseren & managen. Het 7S-model toegepast, Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.
- Dreyfus, D. &. (2000). Mind over Machine.
- Encyclo. (2016). Solidariteit. Opgeroepen op November 25, 2017, van Encyclo: <http://www.encyclo.nl/begrip/solidariteit>

## Innovatief ondernemen

Rob Smeets,  
derdejaars student People and Business Management (PBM)

Het zijn niet louter de wetenschappers en onderzoekers die oplossingen bedenken en de wereld hiermee een stap vooruit helpen. De ondernemers, managers en medewerkers die de Nederlandse economie draaiende houden innoveren continu. Het innovatief ondernemen is de drijfveer van de moderne organisatie geworden; stilstaan mag en kan niet meer in een steeds dynamischere omgeving. Wat is de sleutel achter succesvol innoveren? Hoe innoveert een organisatie optimaal en hoe ziet deze organisatie er uit?

In dat kader wordt er een theoretische reflectie gegeven op verschillende facetten van innovatief ondernemen. Er wordt er gekeken naar wat succesvol innovatief ondernemerschap inhoudt. Deze theorie wordt toegepast op een fictieve organisatie genaamd *Smates* en er wordt toelichting gegeven op hoe deze organisatie te werk gaat.

### Succesvol innoveren

Het CBS definieert innovatie als alle activiteiten die gericht zijn op vernieuwing in een bedrijf, die zowel technologisch als niet-technologisch van aard kunnen zijn. Wanneer men denkt aan innovatie in een organisatie, is de technologische innovatie het meest voor de hand liggend. Ondernemers als Steve Jobs en Elon Musk worden veelal gezien als grootse innovators die mede met hun technologische nieuwigheden miljardenbedrijven hebben opgebouwd. Succesvol innoveren is echter niet alleen bestemd voor ondernemers met technologische noviteit: Slechts zo'n 25% van het innovatie succes is te danken aan technologisch innoveren. De resterende 75% van het succes is aan zogenaamde sociale innovatie te danken (Volberda et al., 2011). Zodoende ligt dan ook de nadruk van dit essay bij sociale innovatie.

Volberda definieert sociale innovatie als een overkoepelende term van 3 componenten: dynamisch managen, flexibele organisatievormen en slimmere, hoogwaardige arbeidsvormen om kennis toe te passen. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat sociale innovatie verschillende voordelen met zich meebrengt. Naast innovatie succes is er een stijging in productiviteit, trekken bedrijven meer klanten, zijn de medewerkers tevredener en groeit de winst.

Wanneer deze sociale innovatie gecombineerd wordt met echnologische innovatie, werkt het innoverend effect versterkt. Hierdoor verdubbelt zelfs het innoverend effect ten opzichte van bedrijven die niet-sociaal innoveren! Naast de

drie componenten van het sociaal innoveren, wordt er ook een vierde component besproken: Externe samenwerking, de nieuwe paradigma op het gebied van innovatie (Chesbrough, 2006).

### Slimmer werken

Voor het slagen van slimmer werken zijn een drietal zaken belangrijk: Vertrouwen, kennisbewustzijn en kennis activatie. Vertrouwen als pijler vergt van veel organisaties een andere cultuur en communicatieklimaat dan dat ze gewend waren. Binnen onze fictieve organisatie *Smates* is dit bereikt door de medewerkers een *voice* en een *choice* te geven (Voortman, 2012). De gedeelde waarden, visie en heldere doelen zijn gezamenlijk geformuleerd met het management en de medewerkers. Zo kan ieder verantwoording nemen voor zijn of haar bijdrage. Medewerkers worden hierin vervolgens meegenomen door het management, wat bij dynamisch managen verder toegelicht wordt.

*Smates* heeft een eigen informatiesysteem ontwikkeld genaamd *ORGANIC* (Organisational Innovation Chain). Dit systeem dient veel verschillende functies. Een van deze functies is het dienen als communicatiekanaal. Hierbij is vooral het verlagen van drempels en het inbrengen van kennis en ideeën zonder hierop afgerekend te worden een grote aanwinst. Dit maakt het ook makkelijker om, door zelf ideeën aan te dragen en te overleggen, de medewerkers een zekere vinger in de pap te geven. De competenties van de medewerkers worden in kaart gebracht, gematched (zie kennisbewustzijn) en ontwikkeld. Er wordt gestuurd op een cultuur met relaties waarin elkaars belangen worden behartigd. Nieuwkomers worden op te hoogte gebracht van de normen en waarden binnen *Smates*. Deze zaken gecombineerd leiden tot meer vertrouwen (Six & Sorge, 2008) wat weer tot betere resultaten leidt (Volberda et al., 2011) (Voortman, 2012).

Om kennis te benutten en te delen moeten medewerkers weten waar en bij wie de benodigde kennis zit. Dit is het zogenaamde kennisbewustzijn. De gecombineerde interne kennis van alle medewerkers leidt tot meer innovatie, vooral wanneer ze deze op verschillende manieren gecombineerd en geïntegreerd wordt (Volberda et al., 2011). Binnen *Smates* wordt dient het *ORGANIC* systeem hierbij een belangrijke functie. Hier kan iedere werknemer zijn of haar kennis van allerlei vakgebieden opgeven. Hier valt ook kennis onder die niet aan de functie van de medewerker gerelateerd is; zo heeft de accountant bijvoorbeeld werkervaring als electrotechnicus en hobbyt de logistiek manager met Python. Zo wordt de kennis opgebouwd, gedeeld en biedt het mogelijkheden tot toepassen. De medewerkers en managers vinden elkaars expertise en interne kennis wordt geactiveerd. Deze activatie is het gevolg van de combinatie van kennisbewustzijn en vertrouwen. De kennis wordt ingezet en toegepast ten behoeve van innovatie. *Smates* neemt

enerzijds de ideeën en anderzijds de bewuste kennis van de medewerkers en brengt deze eenvoudig samen met *ORGANIC*. Naast verbeterde innovatie is de organisatie sneller in het nemen van beslissingen, reageert het sneller op belangrijke zaken, nemen kosten af en neemt de winstgevendheid toe (Alavi & Leidner, 2001).

### **Dynamisch managen**

Dynamisch managen vraagt veel van het managementteam. Zij zijn diegenen die ideeën identificeren en ervoor zorgen dat de ontwikkeling volgt. Hierbij moeten ze rekening houden met een omgeving die steeds sneller verandert. Enerzijds moet er geïnnoveerd worden om niet achter te raken, anderzijds zijn er bepaalde targets die gehaald moeten worden om bedrijfsresultaat te garanderen. Hiervoor worden 2 verschillende managementstijlen gehanteerd. Informeel management heeft vooral een positief invloed op het innovatief vermogen, terwijl bij de accountability managementstijl juist het bedrijfsresultaat meer ten goede komt (Volberda et al., 2011). Informeel management en accountability moeten dus afwisselend worden toegepast. Dienovereenkomstig staat binnen *Smates* het management aan het roer. Enerzijds moet het management de organisatie de juiste kant op sturen en verbeteren, met hulp van de medewerkers. Anderzijds moet het hijsen & strijken van de zijlen door bedrijfsresultaat gegarandeerd worden om de vooruitgang ook daadwerkelijk te faciliteren. Door het toepassen van verschillende leiderschapstijlen tracht de organisatie dit te balanceren. Gestaaag transformationeel leiderschap motiveert de medewerkers en creëert draagvlak voor nieuwe ideeën en de gezamenlijke visie en doelstellingen (Bass, 1990). Hiervoor is het eerder genoemde vertrouwen belangrijk, maar ook aandacht en overweging voor de individuele medewerker. De managers beschikken daarom over een zekere charisma en treden daarnaast op als mentor en intellectueel sparringpartner voor de medewerkers. Om effectief te managen leren en hanteren de managers van *Smates* naast "drie I's": Inspireren, Individuele aandacht en Intellectueel stimuleren. Transformationeel heeft een grote positieve invloed op het innoverend vermogen van de organisatie het creëren van draagvlak hiervoor (Jung & Chow, 2003).

### **Flexibel organiseren**

Het is voor de organisatie van belang om het vermogen te hebben snel intern te kunnen veranderen wanneer de omgeving dit behoeft. Wanneer de organisatie sneller intern kan veranderen, is deze beter in staat om kennis te transformeren. Daarnaast herkennen ze kennis sneller en kunnen ze het beter omzetten in bedrijfsresultaten (Volberda et al., 2011). Om in staat te zijn flexibel te organiseren, heeft *Smates* afstand genomen van starre hiërarchieën en de aanhangende bureaucratie die de flexibiliteit en communicatie belemmeren. De organisatie

wordt volgens *modular design* ingericht. De *modules* zijn enerzijds ingedeeld per kerntaak en daarnaast per kenmerk als geografische locatie. Een manager voert de leiding over een groep *modules*. Dit biedt de organisatie veel flexibiliteit en responsiviteit (Ackoff, 1977). Ook wordt er op de kerncompetenties gefocust en worden andere activiteiten naar uitwendige specialisten uitbesteed. Dit levert niet alleen meer flexibiliteit op, maar verlaagt daarnaast de kosten en maakt het de mogelijk om te kiezen voor een gespecialiseerde serviceprovider met meer kennis en kwaliteit dan er origineel in huis was (Adonisi, 2005). Wederom is het belangrijk om een balans te vinden tussen innovatie en efficiëntie, om enerzijds bedrijfsresultaat nu en anderzijds in de toekomst te garanderen. Om dit te waarborgen worden er binnen *Smates* een deel van de modules toegespitst op efficiëntie en anderen op innovatie (Volberda et al., 2011).

### **Externe samenwerking**

Zoals hierboven al kort is ingeluid, speelt samenwerken met externe partijen een belangrijke rol om innovatief ondernemen aan te sporen. De samenwerking strekt zich verder dan enkel uitbesteding om organisatorische flexibiliteit te verhogen. Door een groot netwerk aan partners te hebben, is er indirect veel kennis toegankelijk voor de organisatie. Door gebruik te maken van zogenaamde *outside-in* open innovatie staat het innovatieproces van de organisatie open voor externe kennis en contributie (Chesbrough, 2006). Daarnaast presteren organisaties die zowel intern innoveren als extern kennis vergaren beter en innoveren deze meer dan organisaties die enkel één van de twee strategieën gebruikt (Cassiman & Veugelers, 2002). Ook is er voor beide deelnemende organisaties sprake van complementariteit op het gebied van innovatie en productiviteit. Daarnaast is er sprake van een sterk positief effect op het bedrijfsresultaat, mits de organisatie sociaal innovatief is (Volberda et al., 2011). De organisatie is dan in staat om de externe kennis ook daadwerkelijk te herkennen en te integreren; zonder deze vaardigheden haalt de organisatie geen profijt uit de innovatie en externe kennis.

Daarnaast kan er op een intiemere manier met andere organisaties worden samengewerkt. Hierbij gaat het om een innovatieproces dat de individuele organisaties overstijgt. Voordelen hiervan zijn een snellere toegang tot elkaars kennis, snellere processen, sneller in kunnen spelen op de markt, het verdelen van de vaak hoge kosten van R&D en een grotere flexibiliteit (Omta et al., 2004). Ook hier weer is het belangrijk om met veel diverse organisaties in contact te komen, om innovatieve kansen zoveel mogelijk te benutten. Hierbij komt kijken dat het enthousiasme ietwat ingeperkt moet worden, omdat het zoeken en samenwerken ook een kostenkant heeft (Laursen & Salter, 2006). Wanneer ook deze vorm van samenwerking toegepast wordt, heeft dit een nog positiever effect op de interne R&D en innovatie (Laursen & Salter, 2006).

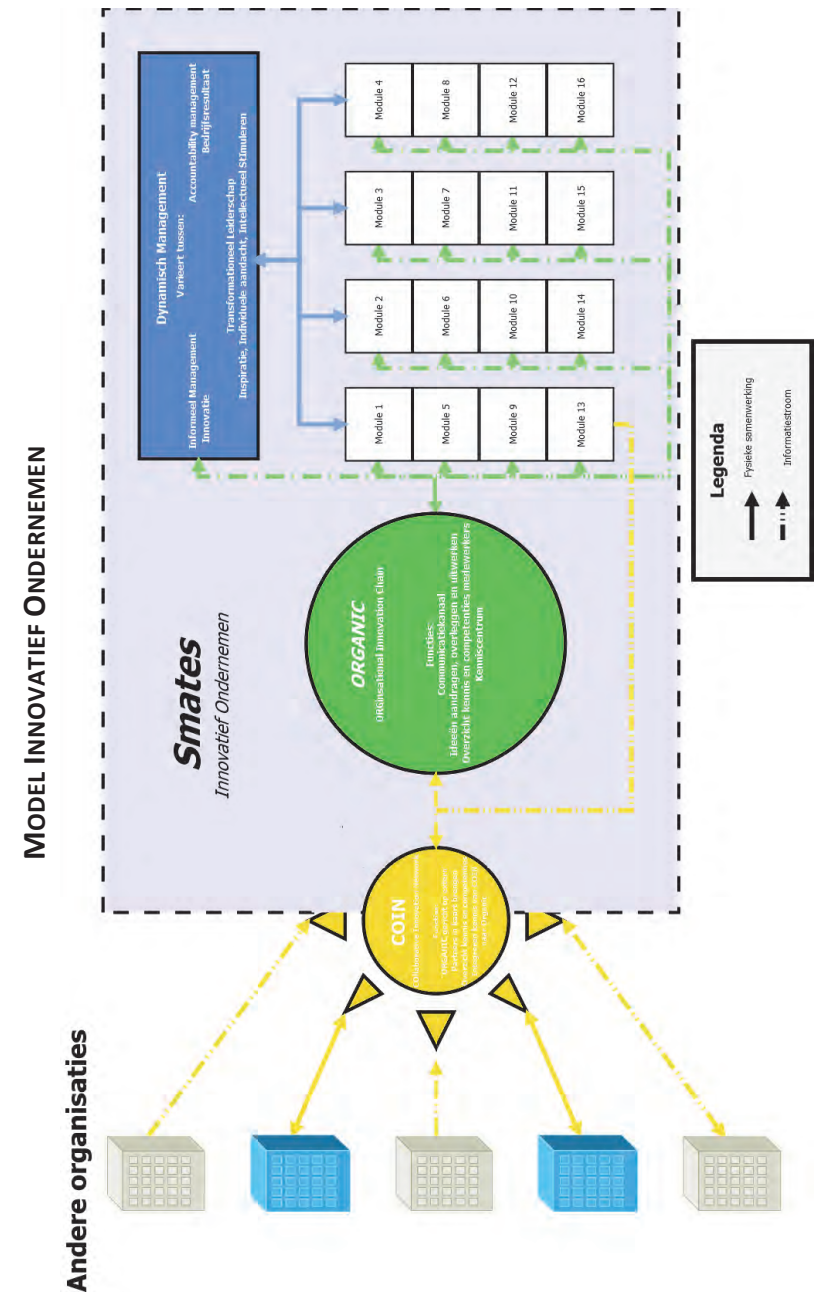
## Externe samenwerking in de praktijk

*Smates* maakt veel gebruik van externe samenwerking. Dit neemt de hierboven genoemde vormen aan van uitbesteding, kennisacquisitie en gezamenlijke innovatieprojecten.

Ten eerste vindt *Smates* het belangrijk dat er zoveel mogelijk partners zijn, zonder te hoge kosten. Ook moet er per partner gekeken worden naar mogelijkheden op het gebied van samenwerken en daarnaast welke vorm dit aan zou kunnen nemen. Er bestaat een toegewijde kleine *module* (module 13 in het model) om deze partners en diens kennis en competenties in kaart te brengen en op de nemen in het zelf ontwikkelde *COIN* (Collaborative Innovation Network). Dit systeem lijkt in veel opzichten de 'externe' variant van *ORGANIC*. Net zoals van de medewerkers bekend is over welke kennis zij beschikken, wordt dit ook ruwweg voor de partners gedaan. Het is daarnaast voor *Smates* van groot belang dat de competenties die de mogelijke partners meebrengen, aanvullend werken op die van *Smates*, om optimaal van de samenwerking te profiteren (Omta et al., 2004). Nadat de mogelijke partners in kaart zijn gebracht en de competenties en kennis bekend zijn, wordt er gekeken of samenwerken een optie is. Het kiezen van een juiste partner gaat aan de hand van de zelf ontwikkelde *CCIS* aspecten: Cultuur, Competentie en Innovatieve Systemen. Het culturele aspect van de partner speelt hierbij een rol, omdat een vergelijkbare organisatiecultuur een belangrijke rol speelt bij onderling vertrouwen (Omta, 2002). Daarnaast moet er gekeken worden naar de competentie die aanvullend en synergetisch werken om te bepalen of samenwerking een goed idee is, zonder louter te vertrouwen op een goede reputatie (Bailey et al., 1998). Tot slot moeten er bepaalde Innovatieve Systemen bestaan, zoals *Smates* intern *ORGANIC* en voor externe samenwerking *COIN* heeft. Dergelijke infrastructuur verlaagt namelijk de kans op het missen van deadlines, het verlies van focus en bijkomende kosten (Omta, 2002). Voor optimaal functioneren kan deze worden afgestemd of gebaseerd zijn op *COIN*. Uiteraard wordt er bij de samenwerking een reeks regels opgesteld waaraan zowel *Smates* als de partnerorganisatie zich moet houden. Hierbij valt vooral te denken aan het regelen van intellectueel eigendom en het verdelen van rendement dat uit de samenwerking ontstaat (Chesbrough, 2006).

## Model

Om samen te vatten en te visualiseren, is er een simpel model gemaakt. Zo kan er met gemak een aantal zaken die in dit essay besproken zijn bekeken worden die bijdragen aan het succesvol innovatief ondernemen van *Smates*. Het model is op de volgende pagina te vinden, gevolgd door de literatuurlijst en samenvatting.



## Literatuurlijst

- Ackoff, R. L. (1977). Towards flexible organizations: A multidimensional design. *Omega*, 5(6), 649-662
- Adonisi, M. (2005). *The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organisational flexibility and job satisfaction* (Doctoral dissertation).
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Bailey, W. J., Masson, R., & Raeside, R. (1998). Choosing successful technology development partners: a best-practice model. *International Journal of Technology Management*, 15(1-2), 124-138.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Cassiman, B., & Veugelers, R. (2002). Complementarity in the innovation strategy: internal R&D, external technology acquisition, and cooperation in R&D.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Omta, S. (2002). Innovation in chains and networks. *Journal on Chain and Network Science*, 2(2), 73-80.
- Omta, S. W. F., Janszen, F. H. A., & Batterink, M. H. (2004). Samenwerken aan innovaties. In *Tools voor samenwerking in ketens en netwerken* (pp. 49-62). Reed Business Information.
- Six, F., & Sorge, A. (2008). Creating a high trust organization: An exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building. *Journal of Management Studies*, 45(5), 857-884.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren.
- Voortman, P. (2012). *Vertrouwen werkt: Over werken aan vertrouwen in organisaties*.

## Samenvatting

In dit essay wordt beschreven hoe organisaties het beste innovatief kunnen ondernemen. Dit wordt gedaan aan de hand van theorie, die wordt toegepast op een fictief bedrijf: *Smates*.

Innovatie succes is voor 75% te wijden aan sociale innovatie. De resterende 25% is te danken aan technologische innovatie. Daarnaast is externe samenwerking tegenwoordig van groot belang.

Sociale innovatie kent drie pijlers. De eerste pijler, slimmer werken, bestaat weer uit een drietal aspecten. Het eerste aspect is vertrouwen. Het tweede aspect is kennisbewustzijn en het derde aspect kennis activatie. Binnen *Smates* worden deze aspecten door middel van een systeem genaamd *ORGANIC (Organisational Innovation Chain)* op verschillende manieren bevorderd. Er wordt gestimuleerd om samen doelstellingen en ideeën aan te dragen en uit te werken. Kennis van medewerkers wordt in kaart gebracht en gekoppeld aan ideeën die door het management als vruchtbaar worden gezien.

De tweede pijler van is dynamisch managen. Door het toepassen van verschillende managementstijlen wordt er gebalanceerd tussen innovatie en bedrijfsresultaat. Daarnaast is er sprake van transformationeel leiderschap om draagvlak onder de medewerkers te creëren voor nieuwe ideeën en visie. Managers bij *Smates* werken hierbij met drie I's; Inspireren, individuele aandacht en intellectueel stimuleren.

De laatste pijler van sociale innovatie is flexibel organiseren. De organisatie focust zich op haar kerncompetenties. Andere zaken worden uitbesteed om flexibiliteit te verhogen. *Smates* kent een *modular design*, waarbij modules zijn ingericht die ingedeeld zijn per kerntaak. Een deel is toegespitst op efficiëntie, andere op innovatie. Dit biedt de organisatie veel flexibiliteit.

Tot slot het laatste onderdeel, externe samenwerking. Naast uitbesteden maakt *Smates* gebruik van open innovatie waarbij externe kennis ten goede komt aan innovatie in de organisatie. Het zogenaamde *COIN (Collaborative Innovation Network)* systeem brengt mogelijke partners en diens kennis en competenties in kaart. Er ligt bij het kiezen van partners veel nadruk op complementaire samenwerking. *COIN* vergemakkelijkt de kennisdeling en steunt het innovatieproces. De combinatie van deze aspecten maakt *Smates* innovatief, flexibel, dynamisch, slim en hét voorbeeld voor innovatief ondernemen.

## **Zuyd Onderzoek**

### **Lectoraat Innovatief Ondernemen**

Ligne 1

6131 MT Sittard

[www.zuyd.nl](http://www.zuyd.nl)

[info@zuyd.nl](mailto:info@zuyd.nl)

## **Colofon**

**Tekst** Steven de Groot

**Eindredactie** Dienst Marketing en Communicatie

**Basisontwerp** Zuiderlicht, Maastricht

**Vormgeving** Lücker Design, Sittard

**Drukwerk** OBt, Den Haag

Op deze uitgave is de CC-BY-Licentie van toepassing. Het is toegestaan om deze uitgave te kopiëren, distribueren, vertonen en op te voeren, en om afgeleid materiaal te maken dat op dit werk is gebaseerd, maar als uitsluitend als de auteur vermeld wordt als de maker: Steven de Groot / Zuyd Hogeschool.

