

JANINE VAN IPEREN

KUNSTWERKt

SUCCESVOL INNOVEREN MET
DE KUNSTENAARSMINDSET

Praktische gids
voor organisatie-
professionals

Verhaal
met
Impact

INHOUDSOPGAVE

DE VROUW OP DE HOUTEN STOEL	13
INLEIDING	15
1 EEN ANDERE BENADERING VAN INNOVATIEVRAAGSTUKKEN ART based INNOVATION, een aanpak in drie stappen	25
2 DE KUNSTENAARSMINDSET Als je doet wat je nooit eerder deed, krijg je iets wat je nooit eerder kreeg	37
2.1 Wat is de kunstenaarsmindset?	40
2.2 De kunstenaarsmindset inhuren	42
2.3 Onze eigen kunstenaarsmindset: de belangrijkste factor voor blijvend succes	46
3 STAP 1 PLAN: VRAAGSTUK EN SUCCESFACTOREN De start, het bepalen van jouw uitgangspunten	75
3.1 Formuleer jouw innovatievraagstuk	77
3.2 Je mensen zijn de basis	80
3.3 Pijlen richten: bepaal je succesfactoren	84
4 STAP 2 ONTWERP: DE 5 BOUWSTENEN Het bouwen van jouw ART based INNOVATION-programma	93
4.1 De kern van elk ABI-programma	94
4.2 ART-sparks: de 5 bouwstenen	96
4.3 Bouw jouw programma	108

5 STAP 3 VOER UIT: DOEN, MEEMAKEN EN RESULTATEN	131
Vertalen en herhalen zorgt voor blijvende vernieuwing	
5.1 Doen	133
5.2 Meemaken	136
5.3 Resultaten	139
EPILOOG: OEFENING BAART KUNST EN BLIJVENDE VERNIEUWING	155
OVER DE AUTEUR	157

DE VROUW OP DE HOUTEN STOEL

In een zaal van het museum zit een vrouw op een houten stoel. Ze heeft een lange rode jurk aan en haar handen liggen roerloos op haar knieën. Ze beweegt niet, staart strak voor zich uit. Zo zit ze al een paar uur vandaag. Voor de twaalfde dag op rij. Vanaf het moment dat het museum opengaat tot sluitingstijd. Ze beweegt niet, drinkt niet, eet niet, gaat niet naar de wc. De vrouw zit aan een tafel. Tegenover haar, aan de andere kant van de tafel, staat ook een stoel. Deze is leeg. Verder staat er in de ruimte helemaal niets.

Museumbezoekers lopen op een afstandje langs en kijken naar haar. Wat doet ze daar? Af en toe gaat een van hen op de lege stoel tegenover haar zitten. Dan kijkt ze hen aan, altijd zonder te bewegen. Haar gezicht strak



en uitdrukkingsloos. De onbekende bezoeker kijkt terug. Twee stille, strak sturende mensen. Zodra de bezoeker er genoeg van heeft, staat hij op en loopt weg. De vrouw sluit haar ogen. Als ze voelt dat er opnieuw iemand tegenover haar is gaan zitten, slaat ze haar ogen op. En staart in weer een nieuw gezicht.

Aan het einde van de dag, als alle bezoekers weg zijn en het museum gesloten is, komt een medewerker haar ophalen. Ondersteund door hem staat ze op en verlaat ze de ruimte. Moeizaam lopend, stram en in pijn na urenlang roerloos zitten. Een fysiotherapeut verzorgt haar kapotte lijf. Want morgen gaat ze weer.

Op een dag gaat het anders. De vrouw zit met gesloten ogen op de stoel. Haar vorige tafelgenoot is net weggegaan en ze wacht tot er weer iemand tegenover haar gaat zitten. Ze voelt de aanwezigheid van een nieuw persoon en slaat haar ogen op. Ze schrikt. Tegenover haar zit haar ex-man. De man met wie ze mooie tijden heeft beleefd en voor wie ze nog steeds warme gevoelens koestert. Haar gezicht verraadt haar emotie en is voor het eerst sinds ze hier zit niet uitdrukkingsloos. Er loopt een traan over haar wang. Ze buigt voorover en reikt haar handen over de tafel in zijn richting. Hij glimlacht stilletjes, pakt haar handen vast en fluistert haar zacht iets toe. Ze zitten kort tegenover elkaar. Haar gezicht vol emotie. Dan staat hij op en loopt hij weg. De vrouw veegt de tranen van haar gezicht, legt haar handen terug op haar knieën, zucht een keer diep en sluit haar ogen. Wachtend op de volgende persoon die plaatsneemt. De volgende vreemde.

INLEIDING

In het najaar van 2022 ontmoet ik een Italiaanse wetenschapper. Een professor van een universiteit in de stad Casamassima, ergens in het verre, warme zuiden van Italië. Een plek waarvan ik nog nooit had gehoord. Onze ontmoeting is puur toeval, maar voor mij verandert op dat moment alles.

‘Als je doet wat
je altijd deed,
krijg je wat
je altijd kreeg’

Ik ben al een tijdje bezig op het snijvlak van kunst en organisaties, vanuit mijn stellige overtuiging dat uit de samenwerking tussen kunst en organisaties heel mooie dingen kunnen groeien. Met mijn eigen onderneming help ik bedrijven en overheden aan nieuwe inzichten voor hun innovatievraagstukken door de inzet van kunst en de kunstenaarsmindset. Ik heb er plezier in om art-programma's rondom hun vraagstukken te bouwen en ben elke keer weer blij met de enthousiaste reacties na afloop.

Maar, het is niet gemakkelijk. Ja, het enthousiasme naderhand is fijn, maar de muur van terughoudendheid en scepsis bij aanvang is hoog. Want kunst: dat is toch een sculptuur in een museum of een creatieve schilderworkshop? Wat heeft dat te maken met het succes van organisaties? ‘En kunst? Wat levert me dat op dan?’ is een vraag die mij in allerlei bewoordingen ontelbare keren is gesteld. Een terechte vraag, maar niet

een waar ik altijd een-twee-drie een bevredigend antwoord op heb. Ik wéét dat de meerwaarde er is. Dat zie ik keer op keer in de resultaten van mijn programma's. Maar hoe ik die waarde vooráf kan laten zien, dat blijft een uitdaging.

En dan kruist deze professor mijn pad: Giovanni Schiuma. Hij vertelt me over zijn onderzoek *The Value of Arts for Business* aan de Universiteit van Cambridge en ik lees gretig zijn bijna driehonderd pagina's dikke wetenschappelijke publicatie. Geen gemakkelijke kost, maar met elke pagina groeit mijn enthousiasme. Waarom? Omdat Schiuma's onderzoek aan toont dat de inzet van kunst als tool bij het aanpakken van organisatievraagstukken meetbaar bijdraagt aan de resultaten van deze organisaties en uiteindelijk aan de waarde die zij aan hun stakeholders leveren. Mijn reactie is meteen: 'Wow, zie je wel dat die meerwaarde van kunst er is! Dit is de sleutel om bedrijven en overheden kunst meer te laten omarmen, want dit is het bewijs dat de inzet ervan daadwerkelijk wat oplevert.'

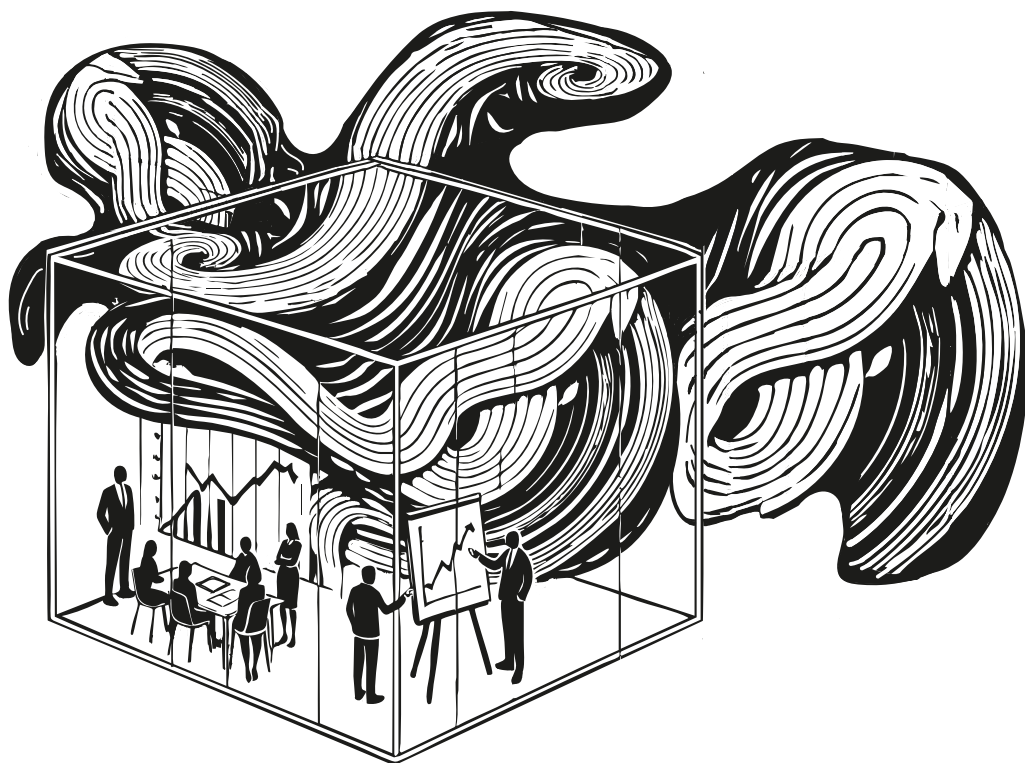
Daarmee ontstond het idee voor dit boek. Ik heb Schiuma's theorie als achtergrond gebruikt en zijn wetenschappelijke inzichten vertaald in een praktisch boek waarin ik laat zien hoe we de kracht van kunst en vooral de kunstenaarsmindset binnen organisaties kunnen benutten.

De uitspraak 'als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg' is in mijn ogen een van de meest platgetrapte uitspraken die er zijn. Toch staat hij hier, groot bovenaan de inleiding van dit boek. De reden? Omdat het gewoon waar is. Als je doet wat je deed, zal de uitkomst steeds dezelfde zijn. Harder proberen heeft dan geen zin.

Dat brengt me terug bij het verhaal van de vrouw op de houten stoel, waar dit boek mee start. Die vrouw is Marina Abramović, een wereldberoemde kunstenares, tijdens haar performance *The Artist Is Present* in het MoMA in New York. Gedurende drie maanden zat zij dag na dag acht uur lang roerloos in het atrium van het museum, terwijl bezoekers om de beurt tegenover haar gingen zitten en haar zwijgend in de ogen staarden. Het kunstwerk behelsde niets anders dan de aanwezigheid van de kunstenaar, zonder actie of woorden. Het was een hit. Duizenden bezoekers stonden

urenlang in de rij om even tegenover haar te kunnen zitten. Zelf zei Abramović erover: 'The performance is really about presence. You have to be in the here and now, one hundred percent.'

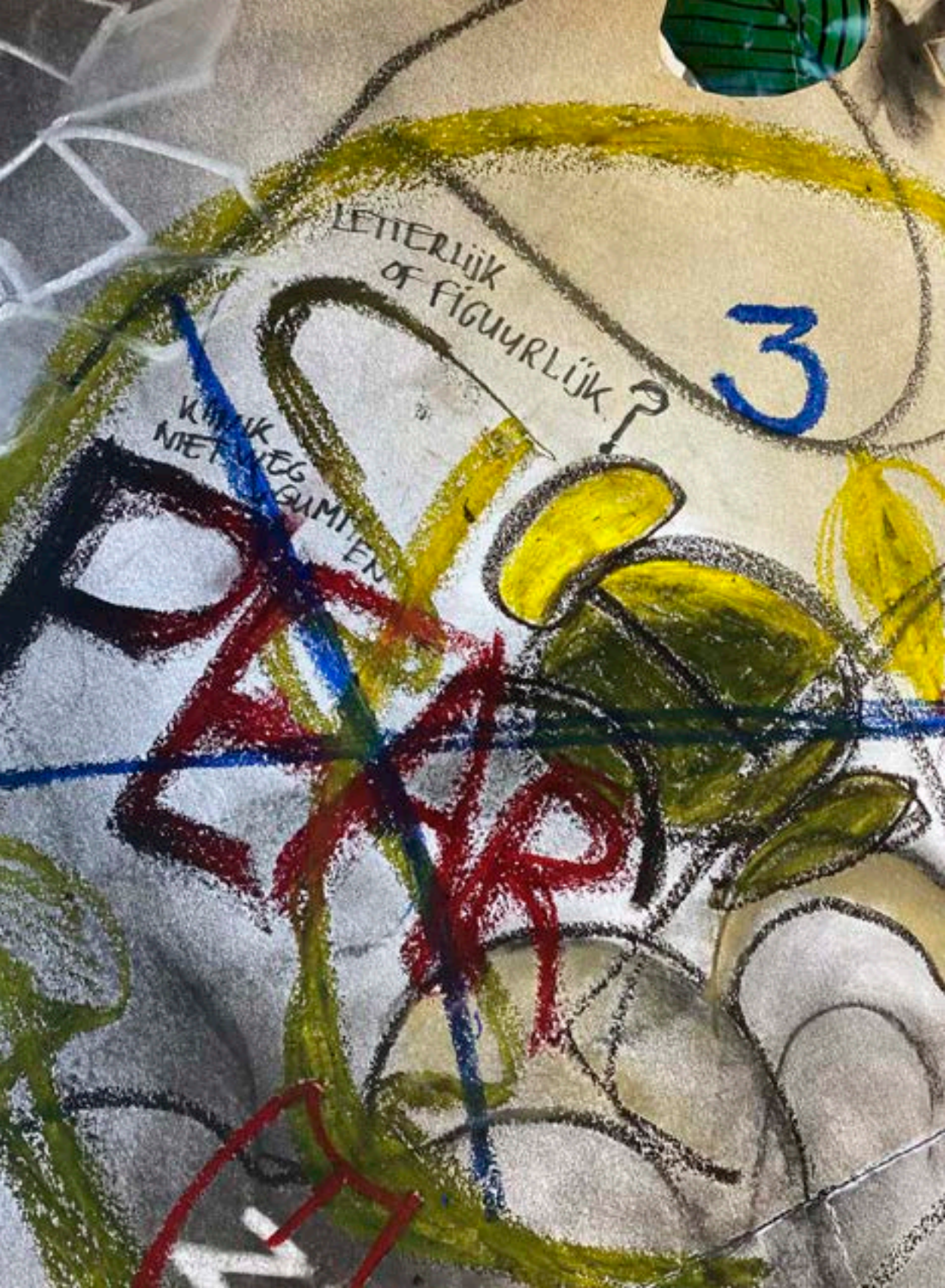
Marina Abramović is performancekunstenares. Dat is een vorm van kunst waarbij kunstenaars live-acties uitvoeren, vaak samen met het publiek, en die voor velen van ons lastig te snappen zijn. Ze heeft in haar lange carrière rare en soms zelfs levensgevaarlijke dingen tijdens haar performances gedaan. Als je niet weet waarom ze doet wat ze doet, zou je zeggen: ze is zo gek als een deur. En misschien is dat ook wel zo. Maar ze doet alles met een bedoeling. En één ding is zeker: ze doet de dingen anders dan de meesten van ons.



LETTERLIJK
OF FIGUURLIJK ?

3

KWIK
NIET
GAMTEN



De wereld om ons heen is veranderd, verandert nog continu. Het bestaansrecht van een organisatie hangt steeds meer af van haar vermogen om betekenisvol te zijn voor de samenleving. De belanghebbenden van organisaties zijn niet langer alleen hun klanten, leveranciers en aandeelhouders. De sociale omgeving, de natuur, het klimaat en zelfs toekomstige generaties spelen nu een cruciale rol. Zij vragen nieuwe dingen van ons.

Bij het innoveren van onze producten en diensten, onze dienstverlening en processen en de relaties die we aangaan, kunnen we niet anders meer dan rekening houden met onze impact. Onze impact op bijvoorbeeld de sociale omgeving, de natuur en het klimaat. We moeten continu overwegen hoe we kunnen innoveren op een manier waarmee we bijdragen aan een duurzame toekomst. Eén ding is zeker: hoe klein of groot je uitdagingen ook zijn, van

een relatief klein innovatietraject binnen je organisatie tot een complexe transitieopgave: het nieuwe speelveld waarin we zitten brengt nieuwe uitdagingen met zich mee die je niet langer oplost met traditionele strategieën alleen. Wil je betekenisvolle waarde leveren, dan volstaat de ons zo bekende en vertrouwde, rationele en rechtlijnige aanpak niet langer. Krijgen

‘Nee, het gaat niet over het marmeren beeld in de hal of over samen een schilderij maken op een teamuitje’

wat je altijd kreeg als je gewoon doet wat je altijd deed, is dan misschien zelfs wel te optimistisch. Misschien krijg je zelfs wel minder dan je kreeg.

Willen we als organisaties andere uitkomsten, dan moeten we andere dingen doen, onze uitdagingen op een andere manier benaderen en aanpakken. Dan hebben we de Marina's van deze wereld nodig. En moeten we ook de Marina in onszelf wakker maken! We hebben een nieuwe benadering nodig. Een die kan omgaan met onzekerheid en complexiteit. Die ons losmaakt van onze rationele, rechtlijnige manier van denken. Die ons anders naar onze positie in de wereld laat kijken. En die ons laat dromen en verbeelden. Kunst kan dat en is daarmee een belangrijke nieuwe tool voor organisaties die succesvol willen blijven.

Maar wat is nou precies die 'kunst' die je kunt inzetten voor jouw organisatie en waarom zou je dat doen? We denken bij kunst vaak als eerste aan schilderijen of sculpturen in een strak vormgegeven museum, of aan een perfect uitgevoerd muziekstuk in een concertgebouw. Aan een wereld die ver afstaat van onze zakelijke praktijk. En kunst in onze organisaties? Dan is de associatie met een marmeren beeld in de hal of samen een schilderij maken op een teambuildingsuitje al snel gemaakt.

Dat is niet het type kunst dat in organisaties een verandering gaat brengen. Maar wat is het dan wel? We kunnen het nog het best omschrijven als 'de kunstenaarsmindset'. De manier waarop kunstenaars kijken, denken en werken is heel anders dan de manier waarop de meesten van ons dat doen. Een groot waarnemingsvermogen, onuitputtelijke verbeeldingskracht en bezieling staan aan de basis van die mindset. Evenals een onderzoekende, open werkwijze en een groot bewustzijn van de wereld om je heen en je eigen rol daarin.

Het is die kunstenaarsmindset die voor een ander perspectief op onze vraagstukken gaat zorgen. En het is een tool met bewezen resultaat. De inzet van de kunstenaarsmindset levert nieuwe inzichten op voor onze producten en diensten en nieuwe manieren waarop we onze processen en relaties inrichten. Die mindset voegt daar ook een waardevolle nieuwe esthetische dimensie aan toe. En minstens zo belangrijk: jij en je collega's

ontwikkelen je eigen kunstenaarsmindset. Competenties waarmee je elk vraagstuk dat op je pad komt beter kunt aanpakken en waarmee je toegerust bent om succesvol te zijn in de complexe wereld.

In dit boek laat ik je zien:

1. Hoe je jouw innovatievraagstukken op een heel andere manier benadert en zo andere resultaten bereikt door de inzet van kunst en de kunstenaarsmindset. Ik beschrijf hoe je in drie simpele stappen en met gebruik van vijf ART-sparks een ART based INNOVATION-programma bouwt en uitvoert. En hoe je zorgt dat het succes dat je daarmee haalt blijvend is.
2. Wat dit concreet en meetbaar oplevert voor jouw innovatievraagstuk, voor jouw competenties en die van je medewerkers en collega's, en uiteindelijk voor de waarde die jouw organisatie levert.

Dit boek neemt de terughoudendheid weg die je wellicht voelt om kunst en de kunstenaarsmindset toe te passen. Het zal je inspireren en biedt je de concrete handvatten om direct zelf aan de slag te gaan.

Zullen we de Marina in onszelf wakker gaan maken?

Apeldoorn, voorjaar 2025,
Janine van Iperen

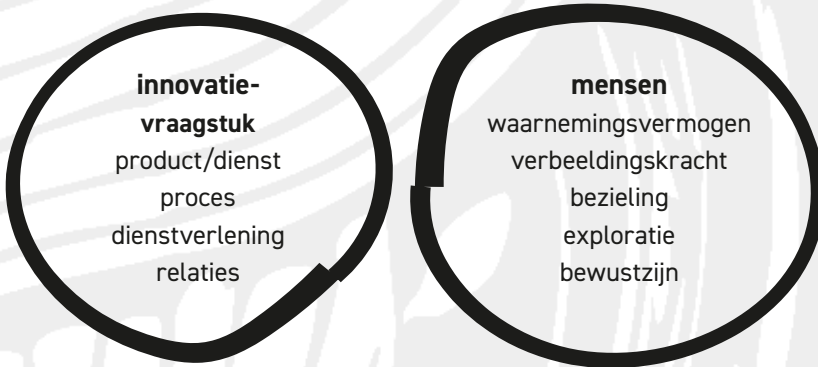


03

STAP 1

**PLAN: VRAAGSTUK
EN SUCCESFACTOREN**

DE START, HET BEPALEN VAN
JOUW UITGANGSPUNTEN



- formuleer jouw innovatievraagstuk
- je mensen zijn de basis
- pijlen richten: bepaal je succesfactoren

Je hoort weleens dat het schrijven van een goede, korte samenvatting meer tijd kost dan het schrijven van een lang rapport. En dat is ook zo. Iets samenvatten betekent dat je tot de essentie van een onderwerp moet komen en echt moet snappen waar het over gaat. Einstein zei al: 'Als je het niet eenvoudig kunt uitleggen, begrijp je het niet goed genoeg.' Hetzelfde geldt voor deze eerste PLAN-fase in het opstellen van een ART based INNOVATION-programma. Goed onder woorden brengen van de innovatievraag waarmee je aan de slag gaat, is misschien niet gemakkelijk, maar wel belangrijk. Als je er daarnaast voor zorgt dat je mensen er klaar voor zijn en je weet welke resultaten je wilt boeken, heb je een goede eerste stap gezet om uiteindelijk de resultaten uit het programma te halen die je beoogt.

Janine van Iperen, Plastic zak (2019).

Als de wind gaat waaien, waar gaat de zak dan heen? Volgt hij netjes de lijn die we voor hem uitgetekend lijken te hebben? Of wil de wind het anders? Wat gebeurt er als het leven, net als de wind, een andere reis voor ons plant? Waar gaan we heen en waar komen we uit?

3.1 FORMULEER JOUW INNOVATIEVRAAGSTUK

We zagen al eerder dat het vertrekpunt van een ABI-programma een innovatievraagstuk is, een uitdaging waarmee jouw organisatie wordt geconfronteerd op het gebied van het:

- ontwikkelen en implementeren van nieuwe producten of diensten;
- optimaliseren van de processen die je ingericht hebt om je producten of diensten te kunnen leveren;
- vernieuwen van de dienstverlening aan je klanten (je klantcontactkanalen en klantinteractie);
- zoeken naar nieuwe klanten en het ontwikkelen van waardevolle relaties en netwerken met de buitenwereld.

Het eerste wat je in de PLAN-fase gaat doen, is jouw innovatievraag formuleren. De complexiteit kan daarbij uiteenlopen: van een relatief klein, concreet vernieuwingsvraagstuk op jouw afdeling tot een heel ambitieuze, organisatiebrede transitieopgave. Het kan een vraagstuk zijn waaraan je al langer werkt of een nieuwe uitdaging die je wilt verkennen.

Goede innovatievragen zijn actief geformuleerd en gericht op het genereren van ideeën en oplossingen. Dat is logisch. In innovatietrajecten zijn we immers op zoek naar oplossingen voor vernieuwing en naar een gericht plan van aanpak om die vernieuwing daadwerkelijk te realiseren. Maar let op! Goede vragen zijn daarnaast ook verkennend. Ja, ze zijn gericht op het genereren van ideeën, maar dat betekent niet dat het idee waar je naar toewerkt in je vraag al vaststaat. Dat weerhoudt je er namelijk van om exploratief en open-ended het proces in te stappen, nieuwe perspectieven toe te laten en verrassende ideeën te vinden. Vragen over bijvoorbeeld het opzetten van een digitaal klantplatform of het implementeren van een softwareoplossing hebben de beoogde oplossing al in zich. Het zijn implementatievragen, geen innovatievragen.

Tot slot een punt om op te letten bij het formuleren van goede innovatievragen: ze beginnen met bijvoorbeeld ‘Hoe kunnen wij ...?’, ‘Wat kunnen wij doen om ...?’ of ‘Hoe gaan wij ...?’ Actieve, verkennende vragen met zo’n type formulering zijn heel geschikt om in ABI mee aan de slag te gaan.

OVER DE AUTEUR

Janine van Iperen wordt geboren in Twente. Op de middelbare school droomt ze ervan om naar de kunst-academie te gaan. Maar de Twentse nuchterheid geeft haar dromen een andere wending. Haar ouders zeggen tegen haar: 'Meid, je hebt een goed stel hersens. Ga toch iets doen waar je je brood mee kunt verdienen.' En zo kiest Janine voor de studies elektrotechniek en technische bedrijfskunde aan de Universiteit Twente, waarna ze haar carrière start in het bedrijfsleven.



In de afgelopen 25 jaar heeft Janine brede ervaring opgedaan als project-leider, senior research executive en senior adviseur. Ze werkt bij uiteenlopende organisaties in zowel het bedrijfsleven als de publieke sector. De innovatie van markten, producten en dienstverlening, marktonderzoek en marketing vormen steeds de rode draad in haar werk.

Maar de liefde voor de kunst blijft en maakt dat Janine in 2019 een kunstopleiding aan Slade School of Fine Art in Londen volgt. Daar komen voor haar beide werelden samen. Als ervaren organisatiestrateg en kunstenaar spreekt zij sindsdien beide talen.

Met haar onderneming JAS innovationstudio begeleidt Janine innovatieprojecten waarin zij haar expertise als organisatiestrategus succesvol combineert met het toepassen van kunst en de kunstenaarsmindset. In deze projecten voegt ze dit unieke perspectief toe aan complexe vraagstukken. Zo helpt ze organisaties, waaronder ministeries, gemeenten en onderwijsinstellingen, aan nieuwe inzichten, meetbare resultaten en duurzame verandering.

www.jasinnovationstudio.nl



INNOVATIE GAAT NIET ALLEEN OVER STRATEGIE EN RATIO, MAAR VRAAGT OOK OM CREATIVITEIT, VERBEELDINGSKRACHT EN MOED. *KUNSTWERKT* DAAGT ORGANISATIES UIT OM VERDER TE KIJKEN DAN TRADITIONELE MANAGEMENTTOOLS. ONTDEK HOE DE KRACHT VAN KUNST INNOVATIE IN JOUW ORGANISATIE EEN BOOST KAN GEVEN.

Dit boek leert je te denken met een kunstenaarsmindset. Je ontwikkelt je waarnemingsvermogen, verbeeldingskracht, bezieling, exploratie en bewustzijn.

Janine van Iperen combineert deze krachtige eigenschappen in haar ART based INNOVATION-aanpak, een laagdrempelige methode die je ook in jouw organisatie kunt toepassen. Met praktische voorbeelden en herkenbare cases laat ze zien hoe je kunst tot een strategisch hulpmiddel maakt om tot nieuwe inzichten, meetbare resultaten en duurzame verandering te komen.

Durf anders te denken, te voelen en te handelen. *Kunstwerkt* is een must-read voor alle professionals die hun organisatie naar nieuwe hoogten willen tillen. Met kunst als krachtige katalysator voor verandering.



Janine van Iperen is organisatiestrateg en kunstenaar. Ze begeleidt met haar onderneming JAS innovationstudio innovatieprojecten in zowel het bedrijfsleven als de publieke sector.



www.verhaalmetimpact.nl
www.jasinnovationstudio.nl