

Koen Klokgieters

INNOVATIE PARADOXEN

INNOVATIESYNTHESE ALS OPLOSSING
VOOR COMPLEXE INNOVATIEVRAAGSTUKKEN

THE
IMPORTANT
THING IS
TO NOT STOP
QUESTIONING

INHOUD

VOORWOORD	8
DANKWOORD	10
1 INTRODUCTIE	13
De aanleiding voor het boek	13
Innovatie – paradoxen en synthese	16
Voor wie is dit boek?	18
Wat mag de lezer verwachten	18
Leeswijzer	19
2 KIJK OP INNOVATIE	21
Innovatie of verbetering	22
Technologisch gedreven innovatievermogen	24
Commercieel gedreven innovatievermogen	26
Het combineren van technologisch gedreven en commercieel gedreven innovatievermogen	27
3 INNOVATIE, COMPLEXITEIT, DIMENSIES EN PERSPECTIEVEN	31
Innovatie en complexiteit	31
Innovatiedimensies	33
Kijken vanuit verschillende perspectieven naar innovatie	35
4 INNOVATIEPARADOXEN	40
Herkennen van een innovatieparadox	40
Beschrijven van een innovatieparadox	42
Innovatiedimensies en de meest voorkomende innovatieparadoxen	42
5 INNOVATIEPARADOXEN IN DE DIMENSIE ‘INNOVATIECONTEXT’	44
Introductie van de dimensie ‘Innovatiecontext’	44
Ontwikkelingen in de context	46
Dominante spel in de context	50
Maakbaarheid van de context	53

6 INNOVATIEPARADOXEN IN DE DIMENSIE ‘INNOVATIESTRATEGIE’	58		
Introductie van de dimensie ‘Innovatiestrategie’	58		
Kerndoel van innovatie	63		
Leidende innovatietrigger	67		
Strategische positionering van innovatie	71		
7 INNOVATIEPARADOXEN IN DE DIMENSIE ‘OPERATING MODEL VAN INNOVATIE’	74		
Introductie van de dimensie ‘Operating model van innovatie’	74		
Samenwerking bij innovatie	76		
Managementstijl bij innovatie	81		
Besluitvorming bij innovatie	85		
8 INNOVATIEPARADOXEN IN DE DIMENSIE ‘UITVOERING VAN INNOVATIE’	90		
Introductie van de dimensie ‘Uitvoering van innovatie’	90		
Innovatieprocessen	91		
Innovatieresources	95		
Communicatie bij innovatie	100		
9 VOORBEELDEN VAN INNOVATIESYNTHESE	108		
De toekomst van de mobiliteitsretail in Nederland – BOVAG	109		
Inleiding Case	109		
Business-uitdaging en innovatievraagstukken	110		
Innovatieparadoxen	111		
Innovatiecontext	111		
Innovatiestrategie	113		
Innovatiesynthese	113		
De belangrijkste lessen	119		
Innovatie als de motor voor business-transformatie – DSM	121		
Inleiding Case	121		
Business-uitdaging en innovatievraagstukken	123		
Innovatieparadoxen	124		
Innovatiesynthese	126		
De belangrijkste lessen	130		
		Een nieuw operatng model en manier van werken voor innovatie – Avebe	131
		Inleiding Case	131
		Business-uitdaging en innovatievraagstukken	132
		Innovatieparadoxen	133
		Innovatiesynthese	137
		De belangrijkste lessen	146
		Innovatie in een commodity-business – TreNT Glasvezel	148
		Inleiding Case	148
		Start-upfase	150
		Scale-upfase	154
		Continuïteitsfase	160
		10 WERKEN AAN EEN INNOVATIESYNTHESE	167
		Geschiedenis van besluitvorming bij complexe vraagstukken	167
		Experimenteren met een creatieve methode voor complexe besluitvorming	170
		Zonder Connect & Commit geen synthese	172
		Innovation Synthesis Maturity Model	173
		Peer Platform Innovation Management (PPIM)	178
		AFSLUITEND	179
		BIJLAGEN	180
		A. Assessment voor innovatieparadoxen	180
		B. Verwijzingen	182
		C. Lijst van afbeeldingen	189
		OVER DE AUTEUR	191

VOORWOORD

Wijsheid vindt men niet in stabiliteit, noch in verandering, maar in de dialectiek tussen de twee. Octavio Paz (1914-1998) Mexicaanse dichter en schrijver

Octavio Paz had een oog voor paradoxen. Hij kon op scherpe wijze schijnbare tegenstellingen blootleggen, zoals de behoefte aan stabiliteit én verandering, of concurreren én samenwerken. Vaak zijn deze tegenstellingen daadwerkelijk tegenovergesteld – twee nastrevenswaardige kwaliteiten die schijnbaar spiegelbeelden van elkaar zijn en daardoor op gespannen voet met elkaar staan, zoals leiden én volgen, of sturen én loslaten.

Het fascinerende van deze paradoxen is dat het in eerste instantie lijkt alsof de twee conflicterende elementen niet tegelijkertijd gerealiseerd kunnen worden en dat je daardoor moet kiezen, terwijl je in tweede instantie gaat inzien dat de wijsheid ligt ‘in de dialectiek tussen de twee’. Met andere woorden, het is niet verstandig om één van de twee kanten te laten prevaleren, maar juist om te spelen met het spanningsveld tussen de twee, waardoor er allerlei ‘speelse’ combinaties kunnen worden gevonden.

In de dialectiek noemt men dit het zoeken naar een synthese op basis van een these en antithese. In mijn werk op het gebied van strategie en leiderschap heb ik mensen constant uitgedaagd om niet aan hun huidige voorkeur vast te houden – hun these – maar juist op zoek te gaan naar een uitdagende antithese, zodat ze daarmee sparrend tot een synthese op een hoger niveau zouden kunnen komen. Paradoxen zien, omarmen en ermee spelen is de route naar verheffing en uiteindelijk wijsheid.

Koen Klokgieters heeft ook een oog voor paradoxen. Over de jaren heeft hij op het terrein van innovatie twaalf fundamentele tegenstellingen geïdentificeerd en uiteindelijk in dit boek samengebracht. Voor ieder van de twaalf paradoxen beschrijft hij de these en de antithese op een manier dat beiden overtuigend waar zijn, terwijl ze het tegenovergestelde beweren. Op deze wijze creëert hij uitdagende spanningsvelden voor mensen die met innovatie aan de slag zijn. Beide benaderingen kunnen werken, maar de wijsheid ligt waarschijnlijk in een creatieve kruisbestuiving tussen de twee. Als zodanig reikt Koen geen standaard aanpak of stappenplan aan, maar geeft hij

de lezer steeds tegengestelde lenzen waarmee ze naar de innovatiepraktijk kunnen kijken. Hij geeft geen twaalf panklare syntheses, maar laat de lezer op basis van twaalf sets van contrasterende benaderingen zelf nadenken over de juiste syntheses in hun specifieke situatie. Dat maakt het voor de lezer niet makkelijk, maar wel effectief.

Wat mij vooral aanspreekt, is dat Koen innovatiemanagement innoveert. Het is ironisch dat vrijwel alle boeken over innovatie niet zo innovatief zijn, in hun herhaling van standaard recepten. Nog erger, ze verlangen geen innovatie van de lezer, maar juist dat zij gedwee de recepten gaan volgen. ‘Als je precies kopieert wat ik zeg, dan wordt je innovatief’ is in feite hun inconsistente boodschap. In dit boek wordt de innovativiteit van de lezer juist aangewakkerd. Er zijn geen standaard recepten, maar wel standaard lenzen, waarmee de lezer zelf aan de slag moet gaan om tot een eigen aanpak te komen. De lezer moet het eigen innovatieproces innoveren en Koen jaagt dit aan op een innovatieve manier. Twee keer *practicing what we preach!* Ook dat is wijsheid. Veel lees en innovatie plezier.

Prof. dr. Ron Meyer
Rotterdam, februari 2020