



# **Leidinggeven aan innovatie**

**Een pionierstocht naar  
anders denken, anders doen en andere resultaten**

**Paul Hartman & Frank Uit de Weerd**

Auteurs : Paul B.W. Hartman & Frank Uit de Weerd  
Omslag idee/foto : Paul B.W. Hartman  
Drukker : Boekengilde  
Uitgever : ph advies bv, Houten

**ISBN/EAN: 978-90-825269-0-5**

NUR : 801

Eerste editie 2016

Copyright © 2016 Tekst van Paul Hartman & Frank Uit de Weerd.

Copyright © 2016 Foto's van Paul Hartman.

Alle rechten voorbehouden, inclusief het recht op reproductie.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en op geen enkele wijze, zonder voorafgaande toestemming van de auteurs.

# Voorwoord

Dit boek is bedoeld voor iedereen die meer wil weten over innovatie en de stappen die nodig zijn om tot innovatie te komen. Het is bedoeld voor bestuurs- en directieleden die geconfronteerd worden met een snel veranderend economisch, financieel of politiek speelveld, die de concurrentiepositie van hun organisatie willen versterken, of die simpelweg zien dat de toekomst andere dingen vraagt dan tot nu toe gebruikelijk is.

Het is ook bedoeld voor leidinggevenden die moeten of willen innoveren en voor projectleiders die innovatieprojecten leiden, voor zorgmanagers die met stelselwijzigingen te maken hebben en voor docenten die last hebben van onderwijsvernieuwing. Maar het is zeker ook bedoeld voor studenten om hun aanstaande carrière een boost te geven.

Het boek is ook bedoeld om te laten zien dat de auteurs een passie delen voor inspirerende en complexe organisatieprocessen en die er vooral plezier in hebben gehad om hun ervaringen en ideeën, hun 'legacy' op het gebied van innovatie eens op te schrijven en met de lezer te delen.

Paul Hartman & Frank Uit de Weerd

# Over dit boek

*“Laten we onze ervaringen eens opschrijven” zei Frank. “Laten we een boek over innoveren schrijven”. “Geven we dan niet al onze kennis weg...” peinsde Paul aarzelend. “Misschien wel, maar... je kunt pas vermenigvuldigen als je deelt” bracht Frank daar monter tegenin.*

*“Dus, waar zullen we beginnen?” vervolgde hij enthousiast.*

*“Nou gewoon, antwoordde Paul “Laten we bij het begin beginnen en doorgaan tot het eind. Dan stoppen we”. En zo was de eerste steen van dit boek gelegd...*

*(geïnspireerd door Alice in Wonderland van Lewis Carroll)*

**‘Leidinggeven aan Innovatie’** is geen handboek over innovatie en heeft zeker niet de pretentie om volledig te zijn. Het is ook geen boek vol met theorie.

Het boek heeft wel de ambitie dat het je een aantal ideeën en praktische handvaten geeft, om in jouw organisatie innovatie te faciliteren. In dit boek adresseren we daarom een aantal thema’s en zogenaamde ‘non-technical’ issues over innoveren, waarvan we uit ervaring weten dat ondernemers en degenen die leiding geven aan innovatieprojecten ermee worstelen.

In de **Introductie** geven we onze kijk op innovatie en beantwoorden we de vraag wat innovatie is en waarom het belangrijk is dat organisaties innoveren.

Vervolgens vormt **de context** waarin innovatie plaatsvindt de opmaat voor de uitwerking van zes sleutelementen. Het scheppen van een **innovatief klimaat**, de **maatschappelijke inbedding** van innovatie en **leiderschap** vormen daarbij de randvoorwaarden waarbinnen innovatie plaatsvindt. Daarover gaat **Deel 1 ‘Voorwaarden voor innovatie’**.

De ingrediënten voor een **innovatiestrategie**, de **ontwikkeling van innovatie** in verschillende fasen en tenslotte de **implementatie** van innovatie vormen de meer inhoudelijke thema’s. Daarover gaat **Deel 2 ‘Het innovatieproces’**.

Daar waar we dat belangrijk vinden zoomen we ook in op innovatie en het karakter van organisaties, op denkprocessen en de diversiteit van soorten ideeën.

De **Toolbox** is bedoeld ‘ter leringhe ende vermaeck’ en geeft in de vorm van vragenlijsten, checklists en formats, een aantal praktische instrumenten.

# Inhoudsopgave

bladzijde

## Voorwoord

## Over dit boek

<b>Introductie</b>	7
1 Een kijk op Innovatie	11
1.1 Aangrijpingspunten voor innovatie	20
1.2 Integraal innoveren	24
2 Een context voor innovatie	27
<b>Deel 1 Voorwaarden voor Innovatie</b>	31
3 Innovatief klimaat	35
3.1 Barrières voor innovatie	36
3.2 Bevorderende maatregelen	39
3.3 Het karakter van organisaties	43
3.4 Creatief denken	49
3.5 Het ideeënlandschap	53
4 Maatschappelijke inbedding	57
4.1 Good Governance	58
4.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	59
4.3 Duurzaam ondernemen	60
4.4 Betrokkenheid van belangengroepen	62
5 Leiderschap	67
5.1 Leiderschap: drie rollen, een opgave	68
5.2 Ondernemen: ontwikkelen van visie	71
5.3 Managen: orkestreren van taken	73
5.4 Leiden: orkestreren van mensen	74
5.5 De leiderschapsopgave: winnen van harten	83
5.6 Op weg naar authentiek leiderschap	86
5.7 Paradoxen van leiderschap	90

<b>Deel 2 Het Innovatieproces</b>	95
<b>6 Innovatiestrategie</b>	99
6.1 Omgevingsanalyse	101
6.2 Analyse eigen positie	103
6.3 Naar een innovatiestrategie	106
6.4 Best Practices	109
<b>7 Ontwikkeling van Innovatie</b>	117
7.1 Stadia in het proces	117
7.2 De innovatietrechter	120
<b>8 Implementatie van innovatie</b>	125
8.1 Impact van innovatie	128
8.2 Organisatiekarakter en innoveren	131
8.3 Implementatiestrategieën	133
<b>9 Slot: innovatie als pionierstocht</b>	137
<b>Referenties</b>	141
<b>Over de auteurs</b>	145
<b>Toolbox</b>	147
<b>TB 1 Ben jij klaar voor innovatie?</b>	151
<b>TB 2 Organisatie Type Indicator</b>	161
<b>TB 3 Het stimuleren van Mindshifts</b>	175
TB 3.1 Mind Mappen	179
TB 3.2 Denkhoeden	183
TB 3.3 Brainstormen	185
TB 3.4 Brainwriting	187
TB 3.5 De Brown Papersessie	189
TB 3.6 Kernkwadranten	191
TB 3.7 Collegiale Consultatie	192
<b>TB 4 Wat voor Innovator ben jij?</b>	193
<b>TB 5 Wat zijn jouw Kernwaarden?</b>	199
<b>TB 6 Zelfassessment Authentiek Leiderschap</b>	205
<b>TB 7 Technologie Portfolio Analyse</b>	207

The background of the slide is a light green color with a faint grid pattern. On the right side, there is a vertical decorative border with a repeating pattern of stylized, interlocking shapes. The text is centered on the grid.

# **Leidinggeven aan innovatie**

**Introductie**

# 1 Een kijk op Innovatie

We delen door onze achtergrond en ervaring een passie voor de inspirerende en complexe innovatieprocessen in organisaties. Met dit boek willen we daar graag een bijdrage aan leveren.

*Maar waar gaat dit boek eigenlijk over?*

We leven vandaag de dag in een steeds sneller veranderende wereld. Die is steeds meer vluchtig, onzeker, complex en ambigu. De levensduur van beursgenoteerde organisaties is sinds de tweede wereldoorlog teruggelopen van 90 jaar tot iets meer dan 15 jaar. De lijst van bekende en grote bedrijven die decennia lang de markt domineerden en die inmiddels zijn verdwenen, geminimaliseerd of zijn overgenomen is enorm: wereldspelers als Eastman Kodak en Compaq, maar ook Nederlandse bedrijven als Dixons en de Free Record Shop. In 2015 viel voor de McIntosh retailgroep (Dolcis, Manfield schoenen) en DA het doek, evenals voor V&D in 2016, dat sinds de oprichting in 1887 niet uit het straatbeeld van menig Nederlandse gemeente weg is te denken.

Elk verdienmodel in elke sector en van elk bedrijf staat onder druk. Niet de grootste organisaties overleven of groeien, ook niet de slimste, maar wel de meest wendbare organisaties. Het vermogen om met disruptieve veranderingen om te gaan en te innoveren is daarom vandaag de dag voor organisaties van ongekend belang.

Dat lukt hen alleen als ze een werkklimaat hebben waarin veranderbereidheid in de haarvaten van de organisatie zit en waarbij de talenten en kracht van medewerkers optimaal benut worden.

Om dat voor elkaar te krijgen en duurzaam te faciliteren heb je competente, integere en geloofwaardige leiders nodig, die hun leiderschap tonen. Dat betekent dat je een aansprekende en realistische visie communiceert en dat je weet waar je naar toe wilt. Een visie die je samen 'bouwt' door inzichten te delen en elkaar scherp te houden. Om die visie goed te laten landen, moet je zorgen dat je jezelf goed kent, dat je de identiteit van je organisatie begrijpt en dat je weet hoe die reageert op ingrijpende veranderingen.



Innoveren is als een pionierstocht en je kunt alleen maar succes hebben, als je de moed hebt om te vernieuwen, maar ook om soms ingrijpende beslissingen te nemen en op je schreden terug te keren, als de risico's onverantwoord zijn.

Je moet leren om snel zicht te krijgen op wat in de dagelijkse praktijk wel en niet werkt en jezelf er rekenschap van geven, dat succes vaak niet wordt bepaald door de technologie, maar door mensen.

Leiding geven aan innovatie is dus ook zorgen dat je het proces regisseert en belanghebbenden tijdens het proces meeneemt, dat je de boel bij elkaar houdt en dat eenieder perspectief blijft zien.

Tegelijkertijd zal je scherp in beeld moeten hebben en houden wat er in de buitenwereld gebeurt ("outside-in") en waar jouw toegevoegde waarde voor die buitenwereld zit ("inside-out").

Daarbij zal je niet alleen moeten kijken naar 'purpose' en 'profit', maar ook naar de maatschappelijke toegevoegde waarde voor 'people' en 'planet'.

*Daar gaat dit boek dus over. Maar wat is innovatie eigenlijk precies?*

Er zijn een heleboel definities van innovatie. Joseph Schumpeter, een vooraanstaand econoom uit het begin van de vorige eeuw was een van de eersten die innovatie expliciet in zijn economische theorie benoemde. Hij definieerde innovatie als een economische factor, nodig om economische groei te bewerkstelligen. Hij zag innovatie als de marktintroductie van een nieuw product of een nieuwe eigenschap van een product, de opening van een nieuwe markt, het verwerven van nieuwe grondstoffen, of de introductie van een nieuwe of verbeterde productiewijze, met de bedoeling de eigen concurrentiepositie te versterken en op langere termijn een competitief voordeel te behouden.

Innovatie kun je ook definiëren als de succesvolle adoptie of exploitatie van een nieuwe uitvinding, een nieuw concept of idee. Maar waar creativiteit ophoudt met het uitvinden zelf of het genereren en hebben van ideeën, gaat het bij innovatie juist om de succesvolle toepassing ervan.

## Innovatie

*Innovatie is de adoptie of marktintroductie van een technische of organisatorische vernieuwing, niet alleen de uitvinding ervan.*

Joseph Schumpeter (1883-1950)

*Innovatie is nodig voor economische groei*

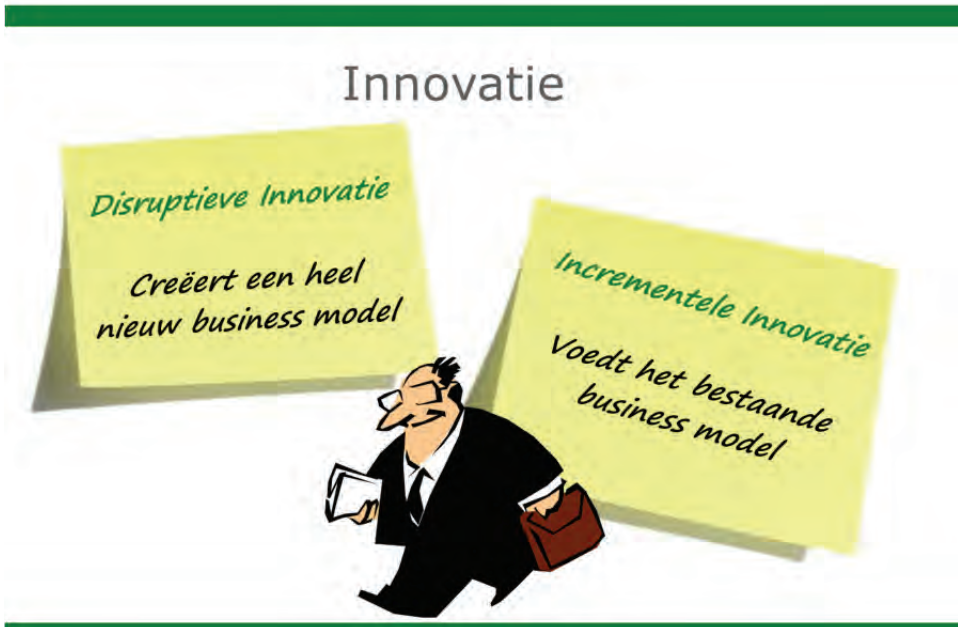


Het gaat bij innovatie dus niet alleen om technologische vernieuwing. Innovatie kan ook betrekking hebben op nieuwe vormen van organiseren, betrekken van nieuwe partijen of het leggen van nieuwe verbindingen tussen economische sectoren of markten die traditioneel gescheiden opereren. Het kan ook betrekking hebben op nieuwe manieren om natuurlijke, menselijke of financiële bronnen en middelen te combineren om bijvoorbeeld het potentieel van een regio duurzaam te versterken.

*Innovatie heeft dus niet alleen verschillende definities, maar ook verschillende verschijningsvormen?*

Grofweg kun je zeggen dat bij de ene verschijningsvorm innovatie voortbouwt op reeds bestaande businessmodellen, productieprocessen of producten. Je zou dat **incrementele innovatie** kunnen noemen. Deze vorm vraagt om aanpassen van wat er al is, van de organisatie en van het handelen en gedrag van mensen. Je kunt dat vergelijken met een puber die volwassen wordt. Er treden allerlei veranderingen op, maar het blijft dezelfde mens met dezelfde genen en het gaat geleidelijk.

De andere verschijningsvorm schept een heel nieuw businessmodel, een nieuw product of productieproces, waarmee helemaal gebroken wordt met wat er al bestaat. Je zou dat **'disruptieve'** of 'doorbraak' **innovatie** kunnen noemen. Deze laatste vorm is natuurlijk veel ingrijpender, is onomkeerbaar en vraagt om hele nieuwe manieren van organiseren en heel ander handelen, denken en gedrag. Je kunt dit vergelijken met een rups die vlinder wordt. Dat insect maakt een hele transformatie door.



Daarnaast wordt er ook wel een tussenvorm onderscheiden: **radicale innovatie**. Hierbij wordt wel een nieuwe generatie producten of diensten op de markt gebracht, die de voorgaande generatie van de markt drukt, maar het bestaande businessmodel blijft in tact.

Uit een onderzoek van de Baak en Business Leader 'Mindset van de Business Leader' (2015), onder ruim 200 directeurs, zegt 61% dat innovatie bij hen vooral gaat om product- of procesverbetering, ofwel incrementele innovatie. 34% geeft te kennen vooral te gaan voor radicale innovatie en 15% voor disruptieve innovatie.

Schumpeter geloofde al in 1912 dat innovatie de kern is van economische veranderingen en bedacht de term 'creatieve destructie', nieuwe businessmodellen die ontstaan en die tegelijkertijd de oude businessmodellen vernietigen. Hij dacht aanvankelijk dat dit alleen tot stand kon worden gebracht door nieuw ondernemingen, door Startups. Daar kwam hij later van terug en betoogde dat innovatie ook binnen bestaande grote en kapitaalkrachtige ondernemingen kon plaatsvinden, als die maar bereid zijn daarvoor de middelen vrij te maken.

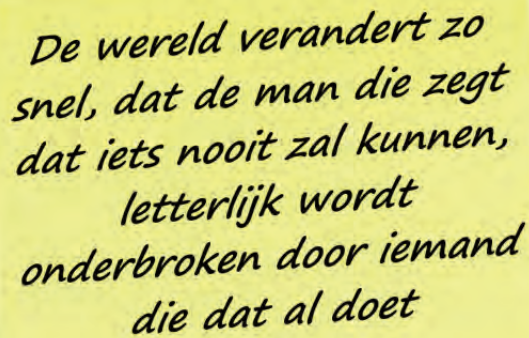
*Maar als je nu al een succesvolle onderneming hebt, waarom zou je dan eigenlijk innoveren?*

Daar zit natuurlijk wel een paradox in. Als je succes hebt dan wil je het handelen dat tot succes leidt het liefst voortzetten en versterken. Veranderen brengt immers onzekerheid en risico's met zich mee. Maar je weet ook dat **concurrenten** zullen proberen te kopiëren wat jou uniek en tot een succes maakt. Wanneer bijvoorbeeld je patenten aflopen, krijgen zij ook toegang tot jouw technologie. Wanneer ze dan goedkoper kunnen produceren, raak je marktaandeel kwijt. Dat moet je dus voor blijven.

Een aardig voorbeeld is Nespresso met hun koffiecups. Nespresso had patent op die cups en was de enige die deze cups mocht produceren en distribueren. Na het aflopen van dat patent zie je andere merken met veel goedkopere cups en met andere verkoopkanalen, zoals supermarkten, die gemakkelijker en beter bereikbaar zijn. Nespresso moet nu iets verzinnen (innoveren) om deze concurrenten voor te blijven, want alleen op prijs concurreren leidt tot niets.

Een andere reden is de enorme versnelling van **technologische ontwikkelingen en digitalisering**. De levenscyclus van technologie, producten en diensten wordt steeds korter. Wanneer je niet innoveert, dan loop je dus snel achter de feiten aan.

---



*De wereld verandert zo  
snel, dat de man die zegt  
dat iets nooit zal kunnen,  
letterlijk wordt  
onderbroken door iemand  
die dat al doet*

Elbert Hubbard,  
schrijver (1856-1915)

---

Tot voor kort gebruikte iedereen PostNL om zijn correspondentie, rekeningen en bankafschriften te versturen. Dat doet inmiddels iedereen digitaal.

Zelfs de belastingdienst is nu van de traditionele blauwe enveloppe afgestapt. Postbedrijven moeten dus ingrijpend innoveren en hun businessmodel veranderen om voort te kunnen blijven bestaan.

Je zult als organisatie ook een antwoord moeten hebben op de **politieke werkelijkheid**.

Deregulering, internationalisering, nieuwe afspraken en handelsverdragen veranderen het speelveld en economische landschap voortdurend. Anticipeer je daar onvoldoende op, dan loop je achter de feiten aan.

In het publieke domein zie je dat de terugtrekkende centrale overheid taken afstoot, hoge kwaliteitseisen stelt en daarenboven enorm bezuinigd. Voor bijvoorbeeld defensie, het onderwijs, de zorgsector en de cultuursector heeft dat grote gevolgen. Je kunt niet meer blijven doen wat je deed, omdat er veel minder middelen beschikbaar zijn. Dan moet je innoveren en het onderwijs, defensie of die zorg dus anders invullen en organiseren.

Ook **maatschappelijke ontwikkelingen** zoals aandacht voor duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen (people, planet, profit) en ethiek veranderen het speelveld van ondernemingen. Pressiegroepen en media kunnen een enorme impact hebben, die vaak ver vooruit loopt op wet en regelgeving.

Wanneer het businessmodel is gestoeld op het betrekken van goedkope grondstoffen uit landen waar kinderarbeid is, of op productiemethoden die (nu) ethisch bedenkelijk zijn, zal je als onderneming moeten innoveren. De textielindustrie of plofkippen bij de supermarkt zijn daar aardige voorbeelden van.

Een specifieke maatschappelijke verandering is de **veranderende 'workforce'**. Om een competitief voordeel op je concurrenten te hebben of houden, moet je een nieuwe generatie talentvolle mensen aan kunnen trekken. Ondernemende, jonge en goed opgeleide mensen van generatie 'Y' of 'Einstein' hebben andere eisen dan de 'Babyboomers'. Om hen aan te kunnen trekken moet je aantrekkelijk zijn. Als werkgever moet je een werkomgeving bieden die uitdaagt en arbeidsvoorwaarden die flexibel zijn. Een omgeving waar inspirerende en innovatieve dingen gebeuren, waar beweging in zit. Anders komen ze niet of lopen je werknemers weg.

Als laatste factor spelen de **afnemers** van jouw producten en diensten een belangrijke rol. Ze eisen dat ze onmiddellijk geholpen worden, met de hoogste kwaliteit en service, tegen de laagste prijs. Merkentrouw bestaat bijna niet meer. Energiemaatschappijen en telecombedrijven waren daar als monopolisten niet op voorbereid en zien hun klanten daarom massaal overstappen.

Je kunt dus zeggen dat we steeds meer leven in een wereld die VOCA, ofwel Vluchtig, Onzeker, Complex en Ambigu, is. Om competitief te zijn en te blijven moeten organisaties dus voortdurend innovatief zijn. Zeker in een wereld in crisis is het vermogen tot innovatie een belangrijke sleutel tot overleven en een garantie voor continuïteit. Het is immers waanzin te denken dat je kunt blijven doen wat je altijd deed en daar dan heel andere resultaten van verwachten.

En dat geldt niet alleen voor technologie- en productinnovatie, maar ook voor het denken en doen: innovatieve businessmodellen, innovatieve manieren van organiseren en leidinggeven. Het betekent ook dat die organisaties die het best in staat zijn om datgene wat ze in het verleden succes heeft gebracht, gecontroleerd en uitgebalanceerd 'los te laten' de toekomst voor zich hebben.

# Noodzaak tot innovatie

## Innoveren moet

1. Internationalisatie van de concurrentie
2. Toegangsdrempels tot markten en technologieën e.d. vallen weg
3. Versnelling van technologische evolutie:  
nieuwe technologieën en digitalisering zorgen voor verdringing van oudere technologie en voor verkorting van levensduur van producten, diensten etc.
4. Creatieve destructie zorgt voor steeds kortere levensduur van ondernemingen: zonder innovatie raak je achter en wordt je voorbijgelopen
5. De enige uitweg uit de neerwaartse spiraal van de prijsconcurrentie
6. Veranderende 'workforce', generatie 'Einstein'
7. Eisen van de markt: sneller, beter, goedkoper
8. Veranderingen in het economische, maatschappelijke en politieke speelveld



## Toegevoegde waarde

Schumpeter en zijn navolgers zagen innovatie vooral als een economische factor, maar tegenwoordig kijken we daar toch wat genuanceerder naar. Want ook in organisaties met een maatschappelijke opgave of met publieke taken speelt innovatie nadrukkelijk een rol.

Daar zijn continuïteit en concurrentiepositie niet de drijfveren voor innovatie, maar sociale of maatschappelijke overwegingen. We spreken dan ook niet zozeer van businessmodellen, producten en diensten en van een toegevoegde economische waarde, maar van een toegevoegde maatschappelijke waarde.

Een toegenomen gevoel van veiligheid, een betere leefbaarheid van de wijk of betere bereikbaarheid van een winkelcentrum, zijn nauwelijks te definiëren als producten of diensten.

Hoewel je daar natuurlijk ook wel rekensommen op los kan laten en de toegevoegde maatschappelijke waarde kunt uitdrukken in bijvoorbeeld kostenbesparing, is de economische opbrengst toch vaak ondergeschikt aan de maatschappelijke opbrengst. Een toegenomen tevredenheid of welzijn van burgers is lastig uit te drukken in financiële opbrengsten.

Hier speelt innovatie bij het oplossen van vraagstukken, problemen of uitdagingen en het realiseren van ambities evenzeer een rol.

---



**Is jouw organisatie klaar voor  
innovatie?**

**Ga naar de Toolbox (TB) en vul de  
vragenlijst TB1 in**




## 2 Een context voor Innovatie

*We weten nu wat aangrijpingspunten voor innovatie zijn, maar als je nu wilt innoveren dan is de volgende vraag natuurlijk: hoe krijg je innovatie in je organisatie eigenlijk voor elkaar?*

Voordat we die vraag beantwoorden is het handig om eerst even in te zoomen op het feit dat elke organisatie haar bestaansrecht ontleent aan haar externe omgeving.

Bestuurders en leidinggevendenden staan dan ook voor de opgave om te zorgen voor een positieve beoordeling van de "prestaties" van hun organisatie door de externe omgeving: dat wil zeggen van haar toegevoegde waarde voor die externe omgeving. Dat geldt zowel voor commerciële organisaties als voor maatschappelijke organisaties. Dus het kan gaan om een positieve beoordeling door consumenten voor producten, door aandeelhouders voor winst, of door burgers voor maatschappelijke dienstverlening.



*Elke organisatie  
ontleent haar  
bestaansrecht aan  
haar externe  
omgeving*

Zorgen dat de externe omgeving die toegevoegde waarde blijft ervaren en tegelijkertijd effectief omgaan met spanningsveld tussen externe en interne omgeving, vormt de meest wezenlijke opgave van de besturing van organisaties. Het vormt ook de meest wezenlijke opgave bij innovatie. Pas dan kan de groei en bloei van die organisatie en daarmee haar continuïteit gewaarborgd worden.

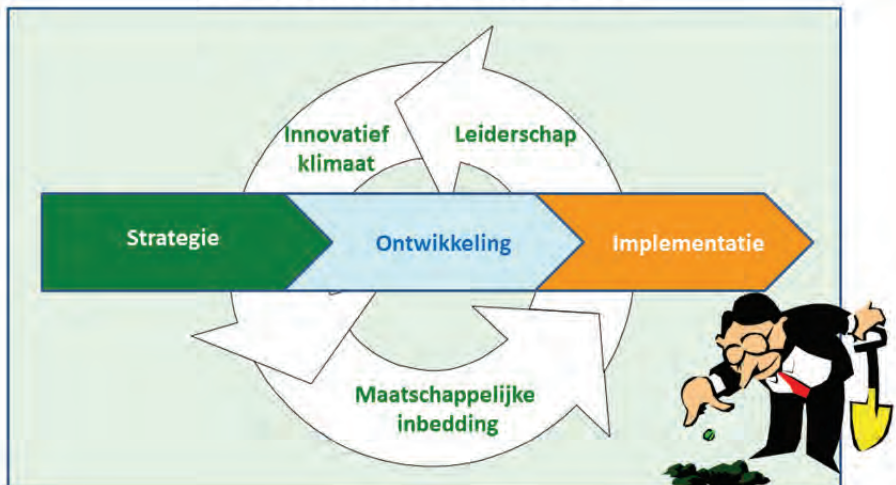
Om succesvol te innoveren zal je het antwoord moeten formuleren op vier essentiële vragen:

- “Hoe willen we waarde (blijven) creëren voor onze klanten?”
- “Welk type innovatie helpt ons die waarde te creëren?”
- “Op welke manier gaan wij die innovatie tot stand brengen?”
- “Wat voor middelen moeten we inzetten om dit voor elkaar te krijgen?”

Dat antwoord is vaak niet zo eenduidig en eendimensionaal. Innovatie is een complex proces.

Los van allerlei inhoudelijk of vaktechnische kanten zijn er een aantal generieke, samenhangende elementen waar je rekening mee moet houden als je wilt innoveren. Die geven we hieronder weer.

## De context voor innovatie



Met dit model geven we een kader waarbinnen innovatie een plaats krijgt. Daarin vormen drie elementen de randvoorwaarden om innovatie te laten slagen. De andere drie vormen de stappen in het innovatieproces: van conceptie naar uitvoering.

- Op de eerste plaats moet je zorgen dat innovatie überhaupt plaats gaat vinden. Dat lukt alleen als je een **Innovatief Klimaat** hebt waarin medewerkers geïnspireerd en uitgedaagd worden en het gevoel hebben dat hun ideeën gewaardeerd worden.
- Op de tweede plaats zal je je voortdurend bewust moeten zijn van de **Maatschappelijke inbedding** en impact van je innovatie. Opvattingen rond milieu en duurzaamheid, ethiek en integriteit, politieke en maatschappelijke correctheid zijn geen statisch gegeven, kennen een voortdurende dynamiek en hebben invloed op draagvlak en beoordeling door de externe omgeving.
- Op de derde plaats zou je kunnen zeggen dat **Leiderschap** in al deze aspecten een sleutelrol speelt. Door goed leiderschap faciliteer je een innovatief klimaat, inspireer en mobiliseer je mensen om jouw aansprekend toekomstbeeld in te vullen, kun je naar resultaten toewerken en kun je veranderingen doorvoeren.
- Het heeft niet zoveel zin om te wachten tot ideeën spontaan komen. Je zult een inspirerende visie moeten ontwikkelen en een duidelijke koers of **Innovatiestrategie** uit moeten zetten. Je zult aan moeten geven welke kant je uit wilt en waar je knelpunten of ontwikkelingen ziet en mensen uitdagen binnen die context met innovatieve ideeën te komen.
- We hebben al gezegd dat een uitvinding of idee alleen geen innovatie is. Je zult dat idee moeten **Ontwikkelen** in een aantal iteratieve stappen: van idee naar implementatie of marktintroductie. Het proces van innovatie werkt als een trechter. Je zult een weloverwogen plan moeten hebben om dat idee succesvol door die trechter te loodsen. Dat gaat niet vanzelf, dus dat moet je regisseren en de juiste resources op het juiste moment vrijmaken en inzetten. Projectmatig werken speelt daarin ook een belangrijke rol.

- Tenslotte betekent de **Implementatie** van innovatie bijna altijd een ingrijpend veranderingsproces. Je zult dus ook goed moeten kijken waar, wanneer en hoe dat veranderingsproces op jouw organisatie en op externe belanghebbenden ingrijpt. Elke organisatie heeft zo zijn eigen reflexen op veranderingen. Mensen staan niet automatisch op veranderingen te wachten. Het leiden en regisseren van dat veranderingsproces is cruciaal.

Laten we deze zes elementen in de volgende hoofdstukken eens nader bekijken.



# **Leidinggeven aan innovatie**

**Deel 1**

**Voorwaarden voor innovatie**