

PIETER DAELMAN

VAN  
**TANKER**  
NAAR  
*SPEEDBOOT*

MAAK VAN JE  
MEDEWERKERS  
DE MOTOR VAN  
INNOVATIE

D/2020/45/106 – ISBN 978 94 014 6709 4 – NUR 800

VORMGEVING OMSLAG      Studio Dott.  
VORMGEVING BINNENWERK      Bananas.net

© Pieter Daelman & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en  
multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar  
gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op  
welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke  
toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland  
[www.lannoocampus.nl](http://www.lannoocampus.nl)

*'IF EVERYTHING SEEMS UNDER CONTROL,  
YOU ARE NOT GOING FAST ENOUGH.'*

MARIO ANDRETTI, AUTOCOUREUR



# INHOUD

7

Voorwoord	9
Inleiding	11
Bij wijze van dank	15

## DEEL 1. PARTICIPATIEF INNOVEREN IS EEN CULTUUR

Cultuur	19
Innovatiefunnel	21
Evenwichtige innovatiemix	27
Brede en continue ideeënstroom	31
Meer draagvlak en intrapreneurship	32
Vollediger innoveren	33
Employee engagement	34
Strategisch doel	35
Innovatiecultuur managen	38
Delen van kennis voor innovatie	40
Elke dag iets nieuws	43
De horizontale as van CROMAX	46
De verticale as van CROMAX	48
Negen velden van CROMAX	50
Zelftest innovatiecultuur	58

## DEEL 2. CROMAX

De matrix veld per veld	65
De fase van de oriëntatie	66
Oriëntatie / Expertise opbouwen	67
Oriëntatie / Mature teams samenstellen	78
Oriëntatie / Richting geven	95

De fase van de idee creatie	114
Idee creatie / Creatief potentieel ontwikkelen	115
Idee creatie / Creatieve oplossingen bedenken	139
Idee creatie / Creatieve leiderschapsvaardigheid	156
De fase van de idee promotie	165
Idee promotie / Inspirerend overtuigen	166
Idee promotie / Draagvlak creëren	175
Idee promotie / Toekomstgericht beslissen	186
Dit was cromax	202
<b>UITLEIDING. ZO GA JE TE WERK</b>	203
Spontane versus geleide idee creatie	205
Stappen van een innovatieproject	206
Ga aan de slag	208
Rome is niet op één dag gebouwd	209
Je stappenplan	210
Enjoy the ride	212
Bibliografie	214
Eindnoten	221

# VOORWOORD

*Door prof. dr. Katleen De Stobbeleir, professor in Leiderschap aan Vlerick Business School en KU Leuven. Verantwoordelijk voor het Centre for Excellence in Leading Adaptive Organizations.*

Herinnert u zich Wonderland? Het was de setting voor een kinderboek dat Lewis Carroll in 1871 schreef: *Through the Looking-Glass*. Het is een land waar niets is wat het lijkt. De spelregels veranderen er voortdurend. En wie heeft de macht om de spelregels te veranderen? De Rode Koningin. Maar wat heeft een verhaal dat in 1871 werd geschreven te maken met het bedrijfsleven vandaag? Heel veel, eigenlijk. De onvoorspelbare regels van Wonderland zijn een vaak gebruikte metafoor om de turbulentie op de economische markten te beschrijven.

In een scène uit het boek bevinden de kleine Alice en de Rode Koningin zich in de Red Queen's Race. Alice probeert de Rode Koningin in te halen, maar ondanks haar inspanningen slaagt ze er maar niet in. De Rode Koningin blijft de spelregels immers voortdurend veranderen. En dat is exact wat we vandaag zien in het bedrijfsleven: wijzigende spelregels, met concurrentie die van overal kan komen. Denk maar aan het grootste hotel in de wereld, AirBnB, dat geen enkele hotelkamer bezit. Of het grootste taxibedrijf ter wereld, Uber, dat amper taxi's bezit.

Geen enkel bedrijf, geen enkele industrie blijft beschermd van dergelijke evoluties. Om als bedrijf te overleven in een Red Queen's Race helpt het niet om meer van hetzelfde te doen, om nog wat harder te lopen, zoals onze kleine Alice. Het komt erop neer om anders te lopen, om te innoveren. En dat is exact het verhaal dat Pieter Daelman in zijn boek *Van tanker naar speedboot* brengt. Pieter beschrijft op een treffende maar vooral ook op een heel optimistische wijze hoe dat 'anders lopen' er kan uitzien. Hoe kun je als leidinggevende een dergelijke transformatie op een inspirerende manier aanpakken? Hoe kun je ervoor zorgen dat turbulentie geen bron van frustratie wordt, maar een motor voor innovatie?

Het boek van Pieter is een broodnodig boek. Want vandaag blijft innovatie voor veel managers een high-in-the-sky-gebeuren waarvoor ze amper tijd vinden in de hectiek van de dag. Laat je daarom niet misleiden door de term 'speedboot'. Sneller innoveren kan enkel als je de tijd neemt om te reflecteren. Als je af en toe stilstaat bij hoe het anders kan, hoe het beter kan. Wat ik persoonlijk het meeste apprecieer, is de focus op mensen. Innovatie wordt niet gezien als louter een taak van R&D. Ménsen worden gezien als de innovatiemotor van organisaties. Want waarde creëren als bedrijf, dat doe je uiteindelijk samen met je mensen.



Dit is een boek voor managers die de ideeënstroom in hun organisatie willen aanzetten. Ik richt me tot managers die met hun medewerkers meer, beter en sneller willen innoveren, maar niet goed weten hoe dat kan lukken.

De centrale vraag die dit boek wil beantwoorden, luidt als volgt: hoe zorgen we er gestructureerd voor dat ideeën voor innovatie bij medewerkers vanzelf naar boven komen en dat de organisatie die ideeën ook oppikt?

Creatieve innovatie kun je wel degelijk managen. Als je de aanbevelingen in dit boek volgt, zal je innovatiekracht toenemen. Dat beloof ik je. Waarom? Omdat de creativiteit zal beginnen te stromen in je organisatie en de ideeën je innovatietraject breed zullen voeden. Die ideeën zullen bovendien meer gedragen zijn en je innovatietraject daarom sneller en succesvoller doorlopen.

Als ik het woord creativiteit gebruik, bedoel ik dat als *business creativity* in de betekenis die Teresa Amabile eraan gaf in haar wetenschappelijke definitie, namelijk: 'de vaardigheid om nieuwe ideeën te bedenken die tegelijk nuttig zijn.'<sup>1</sup> Teresa Amabile is de leading lady in het wetenschappelijk onderzoek naar creativiteit en innovatie, en hoogleraar aan de Harvard Business School.

En wanneer ik het woord innovatie in de mond neem, bedoel ik dat in de meest brede zin van het woord: zowel producten en diensten als organisatiestructuren, processen en businessmodellen. Zowel innovatie met een grote I, als die met de kleine i. Incrementeel, zowel als radicaal of disruptief. Van visieontwikkeling over ideecreatie, naar ontwikkeling tot aan implementatie en zelfs verder in continu verbeteren. In principe is elk onderdeel, elk aspect van je business vatbaar voor innovatie. Alles wat onder de noemer 'vernieuwen' binnen de context van de organisatie valt, is voor mij innovatie. En voor al die types van innovatie zijn de principes die ik je in dit boek mee geef van tel.

Een kreet op een whiteboard of post-it betekent voor mij nog geen idee. Ik herken een idee als een waardevolle combinatie van nieuwe inzichten

die je verder kunt ontwikkelen tot een concept, plan of businesscase. Een idee groeit en evolueert, wordt getest en past zich aan. Ideeën zijn de grondstof van innovatie. Ze ontstaan aan de voorzijde, de front-end van je innovatieproces, op de weg naar de innovatiefunnel.

Stellen dat elke organisatie druk ondervindt om zichzelf opnieuw uit te vinden, lijkt intussen wat op een boutade. Maar opvallend is hoe moeilijk organisaties zich heruitvinden, zelfs als ze van de noodzaak overtuigd zijn. Heel veel managers missen de kennis en het inzicht om de organisatie opnieuw uit te vinden. Bovendien denken ze vaak, geheel ten onrechte, dat ze het allemaal zelf moeten bedenken.



Volgens de Britse auteur en creativiteitsgoeroe Sir Ken Robinson is het de taak van de creatieve leider om een cultuur te creëren waarin iedereen met ideeën kan komen. Hij verwoordt dat zo: ‘The role of the creative leader is not to have all the ideas. It is to create a culture in which everybody will have ideas.’<sup>2</sup>

De innovatiekracht van een organisatie staat of valt met de cultuur in die organisatie. En die innovatiecultuur bouw je met een juiste visie, de juiste processen en de participatie van je mensen. Mijn stelling is dat zo’n participatieve innovatiecultuur voor een ideeënstroom zorgt in de organisatie en – op voorwaarde dat die cultuur goed onderhouden wordt – dat de mensen ook met ideeën zullen blijven komen.

In dit boek vertel ik je hoe je een participatieve innovatiecultuur kunt installeren en cultiveren. Als je zo’n participatieve innovatiecultuur van de grond af wilt opbouwen, betekent dat hard werken. Het betekent dat je nieuwe attitudes en gedrag stimuleert, de juiste processen inpast en misschien ook dat je als manager of leider evolueert in je stijl en gedrag.

Frances Bowen, professor of Innovation Studies aan de University of London zegt hierover: ‘Innovation leads to better financial outcomes for an organization, but only when there’s an innovative culture.’<sup>3</sup>

En die innovatiecultuur vormt zich in de omgang van mensen. Participatieve innovatie betekent dat je je medewerkers laat meedenken over hoe je het als organisatie in de toekomst anders en beter kunt doen. Een participatieve innovatiecultuur betekent dat je ook als leider of manager een actieve rol aanneemt in het onderhouden van die cultuur. Daar is een flinke portie toegepaste psychologie mee gemoeid. Ik raad elke manager aan om zich in toegepaste psychologie te verdiepen. Bijzonder interessant is dat. Veel van de theorie die ik in dit boek aanhaal, steunt op psychologisch onderzoek.

Veel bedrijven laten de ideeëngeneratie in de front-end aan het toeval over. CEO’s en managers weten vaak niet dat er daar veel te managen valt. Er is te weinig kennis over menselijke creativiteit, over de psychologische processen die daarbij spelen en over de fouten die je misschien in je eigen leiderschap maakt.

De kern van dit boek bestaat uit het wetenschappelijk onderbouwde CROMAX-model. Het CROMAX-model geeft je de handvatten om de

front-end van innovatie professioneel te kunnen managen. Het CROMAX-model is opgevat als een 3x3-matrix. Dat levert negen velden op om aan de participatieve innovatiecultuur in de front-end van je innovatieproces te werken. Ik zal je de regels, handvatten en sjablonen meegeven om de participatieve innovatiecultuur in je organisatie vorm te geven en te onderhouden.

Om te weten in welk specifiek veld je sneller vooruitgang kunt boeken, heb ik een aantal evaluatievragen toegevoegd waarmee je zelf de maturiteit van de innovatiecultuur kunt beoordelen. Aan de hand van 27 vragen kun je nagaan waar je het op vlak van je innovatiecultuur al goed doet en waar je zeker aan kunt werken.

Veel organisaties gedragen zich als een tanker. Geheel onterecht. Het zou toffer zijn, mochten ze wat gezwinder over het water glijden. Met dit boek wil ik daartoe inspireren.

*Pieter Daelman*

# BIJ WIJZE VAN DANK

Een boek is een werk van lange adem. Dat doe je niet alleen. En dus vind ik het gepast dat ik enkele mensen in de bloemetjes zet voor hun bijdrage.

Eerst en vooral wil ik Michaël Van Damme bedanken voor zijn onuitputtelijke bron aan wetenschappelijke inzichten. Zonder hem was het CROMAX-model nooit geboren en dus ook dit boek niet.

Vervolgens ben ik ook Walter Vandervelde en Sara Coene dankbaar voor hun bijdrage aan het CROMAX model.

Niet het minst ben ik Hans Housen erkentelijk om mijn schijnbaar eindeloze woordenbrij geduldig te aanhoren, te kanaliseren en om te vormen tot een coherent verhaal.

Verder wil ik Jürgen Tanghe bedanken voor zijn inbreng over design thinking. En last but not least, mijn uitgever, Niels Janssens, voor zijn kritische blik en zijn vertrouwen.

En bovenal wil ik mijn gezin bedanken. Mijn geweldige vrouw en drie fantastische zonen die al die jaren geduldig mijn verhalen over dit project hebben moeten aanhoren en mij gedurende die hele olifantsdracht zijn blijven steunen. Love you guys!



# DEEL 1

PARTICIPATIEF  
INNOVEREN  
IS EEN CULTUUR





# CULTUUR

Dit boek gaat over cultuur. Over bedrijfscultuur. Zo'n cultuur is volgens de definitie van organisatiepsycholoog Geert Hofstede de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van een andere.<sup>4</sup>

Dit boek gaat dus niet enkel over één bepaalde innovatiemethode, of over wat jou op je eentje nu zo creatief maakt, en niet enkel over één case van één bedrijf. Het gaat wel over het geheel aan gedragingen, principes en wetmatigheden die ertoe leiden dat een organisatie een broeihaard van innovatie wordt, of net niet.

Cultuur is een vrij ontastbaar begrip. Het evolueert langzaam. En het is complex van aard. Verwacht hier dan ook geen eenvoudige hap-slik-weg-oplossingen voor innovatie. Die bestaan niet. En wie dat wel beweert, mag je wat mij betreft gerust met de nodige argwaan bekijken.

## *VERWACHT HIER GEEN EENVOUDIGE HAP-SLIK-WEG-OPLOSSINGEN VOOR INNOVATIE. DIE BESTAAN NIET.*

Er wordt jammer genoeg nogal wat gebakken lucht verkocht in innovatieland. Zeker in de front-end, waar creativiteit een belangrijke factor is. Daar wil ik me met dit boek expliciet van distantiëren. Ik zal je proberen een zicht te geven in de talloze facetten die spelen bij het cultiveren en in stand houden van zo'n innovatiecultuur. Allemaal wetenschappelijk onderbouwd. Je kunt er dus op vertrouwen dat ze hun deugdelijkheid al vele malen bewezen hebben.

Tegelijkertijd heb ik de voorbije jaren van heel wat managers te horen gekregen: geweldig dat het wetenschappelijk onderbouwd is, maar val me alsjeblieft niet lastig met die wetenschappelijke uitleg. Dat zal ik dus ook niet doen. Met dit boek wil ik juist proberen de wetenschappelijke inzichten te vertalen naar de praktijk. Wat kun jij als manager zelf doen? Voor zij die

toch graag wat meer achtergrondinformatie hebben, is er uiteraard een uitgebreide bronnenlijst.

Aangezien innovatiecultuur zo'n complex web is, mag je van jezelf ook niet verwachten dat je ooit 100 op 100 scoort. Zo werkt het niet. Elk van de principes geldt als leidraad tot verbetering. Maar dat verbeteren is een oneindig streven. En het ene principe zal binnen jouw organisatie al makkelijker aanslaan dan het andere. Het moet een streven worden om aan de hand van deze principes telkens kleine stapjes voorwaarts te zetten.

Dat betekent dat absolute beginners hier het nodige houvast zullen vinden om te experimenteren met hun eerste stapjes. Maar ook dat de meer mature organisaties inzichten kunnen verwerven om zich nog verder te ontwikkelen.

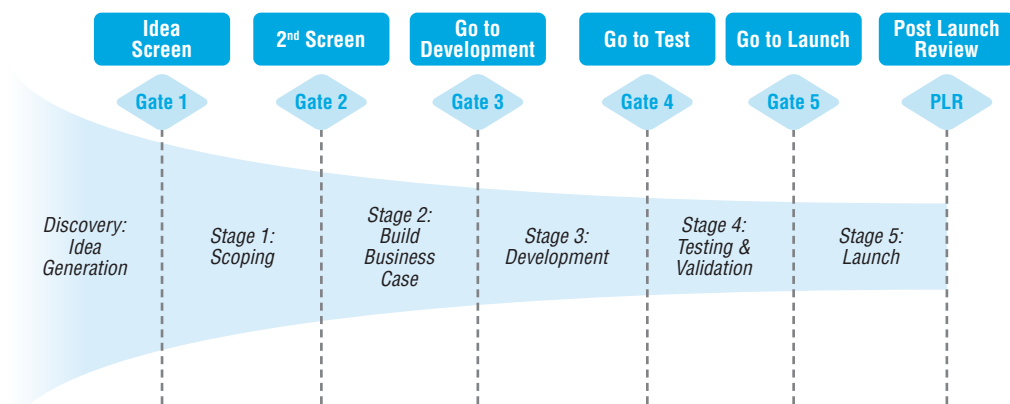
Hoe concurrentiëler jouw markt, of hoe ambitieuzer jouw project, hoe hoger je de lat zult moeten leggen en hoe strenger je in de leer zult moeten zijn. Wil je van degelijke innovatievolger evolueren naar de kop van het peloton? Wil jij zelf aan het stuur zitten en bepalen welke richting jouw sector uit gaat? Schakel dan alvast een paar versnellingen hoger.

Cultuur evolueert langzaam. Ze wordt beïnvloed door klimaat. Om cultuur in beweging te krijgen, onderneem je acties die op korte termijn inwerken op het bedrijfsklimaat. Wanneer je dat lang genoeg en consequent volhoudt, zul je merken dat langzaam ook de cultuur begint te evolueren. Langzaam, van de tanker die je misschien was, vol verlamdende procedures, naar de speedboot die je wilt worden. Of beter nog: een vloot van speedbootjes die als een zwerm zwaluwen of een school barracuda's kriskras door elkaar lijken te bewegen, maar tegelijkertijd toch als één geheel naar hun doel toe evolueren. Flexibel, fluïde én onstopbaar.

# INNOVATIEFUNNEL

Je leven verbinden aan een enkel idee is geen goed idee. Je kiest beter uit een overvloed van ideeën het meest kansrijke. Er is een continue ideeënstroom nodig om het verschil te realiseren.

De meeste managers kennen de stappen in de innovatiefunnel. Je zult wellicht antwoorden dat het innovatieproces verschillende fases doorloopt, van idee over conceptontwikkeling naar implementatie of marktintroductie. Misschien vertel je me nog dat het project door een aantal testmomenten of *gates* moet om van de ene fase naar de andere over te gaan. Voor elke stap is er goedkeuring nodig.



Figuur 1: Het stagegatemodel (Robert R. Cooper)

In formele innovatietaal heeft men het inderdaad vaak over het *stagegateproces*, waarbij de *stages* de stappen zijn en de *gate* de filters die een project moet overleven.<sup>5</sup> In de almaar smaller wordende innovatiefunnel of -trechter neemt de onzekerheid af en rijpt het project ... of wordt het stopgezet. Heel dikwijls staat er vooraan in zo'n funnel een ideeënwolke

getekend. Soms is het een verzameling dots. Ofwel staan daar de woorden 'ideeën verzamelen'. Of soms staat er gewoon het woord 'idee' geschreven.

### WAT IS VOOR MIJ 'EEN IDEE'?

Een idee is meer dan een post-it. Uiteraard kunnen er tijdens het ideecreatieproces weleens post-its gekleefd worden. Maar wat daarop genoteerd staat, zijn slechts de stukjes van de puzzel. Op de post-it staan ideeflarden.

Solo hebben die stukjes idee weinig toegevoegde waarde. Het zijn slechts bouwstenen. Ze worden pas waardevol zodra je ze op de juiste manier combineert en ontwikkelt tot een concept, plan of businesscase.

Wanneer ik in dit boek het concept 'idee' bespreek, dan bedoel ik meestal deze verder uitgewerkte waardevolle vormen.

Over de innovatiefunnel weten we met de zekerheid van de manager dat je – als je er maar voldoende ideeën in stopt en je de mindere ideeën wegfiltert – wellicht een innovatief product (of een dienst of proces) zult kunnen uitwerken en dat in de praktijk zult kunnen uittesten. Hopelijk is er dan één of meer van die initiatieven succesvol en ga je waarde creëren.

De funnel werkt bovendien alleen als filter. Op zich voegt hij weinig waarde toe. Je bent aan de uitgang afhankelijk van wat je er aan de ingang instopt. *Shit in = shit out*. Je kunt onmogelijk van een initieel slecht idee een goede innovatie maken. Hoe beter de kwaliteit van de ideeën die je in je innovatiefunnel stopt, en hoe veelvuldiger in aantal, hoe groter de kans dat zich aan het eind een waardevol project laat realiseren.

Als het over het managen van innovatie gaat in dit klassieke model, dan hebben we het over het managen van het proces van veel ideeën naar een succesvolle marktintroductie.