

INNOVENTIE!

DERK VAN DER HARST

INNO VENTIE!

Het antwoord
op jouw
innovatie-
vraagstukken

VANDUUREN
MANAGEMENT

Inhoudsopgave

1	Introductie: waarom ik dit boek heb geschreven	7
2	Innovatievormen	13
3	Antipatronen voor innovatie en innoventies	29
4	De lopende band	37
5	SUP-er-manager!	45
6	Wanneer de linkerhand niet weet wat de rechterhand doet	51
7	De eindeloze echoput	57
8	De afstand	63
9	A Little Less Conversation, A Little More Action Please	69
10	Afspraak is afspraak	77
11	Een dag op het strand	81
12	100% proces, 0% inhoud	87
13	Zij van innovatie	93
14	Meerdere kapiteins op één schip	101
15	De linkerbovenhoek van het beeldscherm	107
16	Wanneer alles belangrijk is, is niets belangrijk	123
17	De Commodore 64	127
18	De blik naar binnen	131
19	Een snellere postkoets	135
20	Naar de maan en terug!	141
21	Innovatie in het tijdperk van artificiële intelligentie	145
22	Tot slot	161
	Dankwoord	173
	Referenties	175

Aanvullende informatie over dit boek is beschikbaar
op de website <https://www.innoventie.nl>.

Innoventie is een geregistreerd woordmerk.

© 2026 Derk van der Harst



Introductie: waarom ik dit boek heb geschreven

De drijfveer achter dit boek is: organisaties sterker maken door hun efficiëntie, effectiviteit en bestaansrecht te vergroten via innovatie en technologie. Twee vragen staan daarbij centraal: *Wat versterkt innovatie binnen organisaties? En wat werkt haar juist tegen?* Dit boek biedt leidinggevers praktische handvatten om die vragen te beantwoorden. De obstakels die innovatie belemmeren, worden beschreven als *antipatronen* – ineffektieve gewoontes, structuren of gedragingen – en de oplossingen als *innovaties*: interventies die innovatie versterken.

Waarom nog een boek over innovatie?

Hoewel innovatie een bekend en veelbesproken thema is, blijft het onderwerp urgenter dan ooit. Innovatie is cruciaal voor concurrentievoordeel, klanttevredenheid, efficiëntie en aanpassingsvermogen. Organisaties die in innovatie investeren, onderscheiden zich en blijven relevant. Nederland lijkt hierin voorop te lopen: we hebben een sterk innovatief ecosysteem, van universiteiten als TU Delft, Wageningen UR en de Universiteit van Amsterdam¹, tot technologiebedrijven als ASML, Adyen en NXP. Brainport Eindhoven geldt zelfs als symbool van succesvolle samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen.²

Toch is dit positieve beeld maar gedeeltelijk waar. De innovatiekracht van Nederland – het vermogen om vernieuwing daadwerkelijk te realiseren – neemt af. In 2019 stond Nederland nog vierde op de wereldranglijst van innovatieve landen, maar zakte naar de achtste plaats in 2025.³ Onderzoeken, zoals de *Nederlandse Innovatie Monitor*, tonen aan dat de innovatieve inspanningen van organisaties onder druk staan⁴ en dat slechts 42% van de bedrijven succesvolle innovaties heeft.⁵ Ondanks alle initiatieven en denktanks belanden veel ideeën nooit in de uitvoeringsfase. Deze neerwaartse trend vormde de aanleiding voor dit boek.

Persoonlijke motivatie

De inzichten in dit boek zijn gebaseerd op 26 jaar ervaring in uiteenlopende organisaties – van start-ups tot multinationals, van ministeries tot adviesbureaus – in rollen variërend van uitvoerend tot leidinggevend. De rode draad was daarbij steeds innovatie en technologie. Die ervaringen hebben geleid tot de overtuiging dat innovatie vaak struikelt over dezelfde patronen: goede bedoelingen zonder uitvoeringskracht, technologie die vernieuwing belemmert in plaats van stimuleert of leiderschap dat de verbinding met de werkvloer mist. Innovatie draait uiteindelijk om vallen, opstaan en opnieuw proberen – precies dat proces weerspiegelt dit boek.

Voor wie en wat kun je verwachten?

Dit boek richt zich op leidinggevendenden die innovatie willen versterken of beter begrijpen. Het biedt een praktisch en holistisch perspectief op innovatie, waarbij de mens, processen, organisatie en technologie met elkaar in verband worden gebracht. Elk hoofdstuk verkent een van deze invalshoeken, met lessen, praktijkvoorbeelden en theorieën die samen het innovatief vermogen helpen vergroten. De lezer kan eruit halen wat het beste bij zijn of haar organisatie past.

Innovatie en organisatieomvang

Innovatie lijkt vaak vanzelfsprekend bij start-ups, maar zodra organisaties groeien, wordt het lastiger vernieuwend te blijven. Grote organisaties worstelen met bureaucratie, trage besluitvorming en risicomijding, terwijl kleinere bedrijven soms juist falen door gebrekkig leiderschap of een gebrek aan visie. Innovatieproblemen hangen dus niet uitsluitend samen met de organisatieomvang, maar vooral met de leiderschapscultuur. Een gebrek aan verbinding tussen bestuur, management en werkvloer is vaak fataal: daar waar innovatie hoort plaats te vinden, ontbreekt het aan mandaat, middelen en richting.

Van strategie naar uitvoering

Een belangrijk doel van dit boek is de kloof te dichten tussen de innovatiestrategie en de uitvoering in de praktijk. Veel organisaties hebben ambitieuze plannen, maar vertalen die niet naar de werkvloer. Even vaak ontstaan er innovatieve initiatieven van onderop die niet aansluiten bij de strategische richting van de organisatie. Beide werelden moeten met elkaar worden

verbonden om echte innovatie mogelijk te maken. Leiderschap speelt daarbij een sleutelrol, maar innovatie is geen exclusieve taak van leiders alleen – iedereen kan bijdragen aan vernieuwing.

Antipatronen en innoventies

De kern van het boek wordt gevormd door zeventien *antipatronen* – terugkerende, ineffectieve gewoontes, structuren of overtuigingen die innovatie belemmeren. De term komt uit de agile softwareontwikkeling, waar het verwijst naar foutieve oplossingen voor terugkerende problemen. In organisaties kunnen antipatronen zich manifesteren als silo's^a, verouderde technologie, gebrekkige samenwerking of een cultuur die creativiteit smoort.⁶ Door deze patronen te herkennen en te doorbreken, kunnen organisaties hun innovatiekracht vergroten. De bijbehorende oplossingen – *innoventies* – laten zien hoe innovatie in de praktijk kan worden versterkt en versneld.

Innoventie = Innovatie + Interventie

Innovatie als optimistisch perspectief

Hoewel Nederland en de wereld zich in een 'permacrisis' lijken te bevinden – een opeenvolging van crises rond bijvoorbeeld energie, klimaat, wonen en stikstof – biedt juist dat context voor vernieuwing. Crises dwingen tot verandering en maken schijnbaar onmogelijke hervormingen plots haalbaar. Innovatie is daarmee niet alleen een economische noodzaak, maar ook een bron van hoop en optimisme. Door verbeeldingskracht, creativiteit en technologie kunnen we uitdagingen ombuigen tot kansen.

De rol van artificiële intelligentie

Een van de krachtigste drijvers van hedendaagse innovatie is artificiële intelligentie (AI). Sinds de doorbraak van ChatGPT eind 2022 is duidelijk dat AI een nieuw tijdperk heeft ingeluid – de AI-revolutie. Generatieve AI^b heeft het potentieel om werk, creativiteit en besluitvorming fundamenteel te veran-

a 'Silo' is een metafoor voor isolatie tussen verschillende delen van een organisatie. Zie ook hoofdstuk 6.

b Generatieve AI betekent dat het AI-systeem in staat is om nieuwe, originele inhoud te creëren (te genereren) in plaats van alleen maar te analyseren, classificeren of voorspellen.

deren. Terwijl sommigen waarschuwen voor risico's en ethische dilemma's, benadrukken anderen dat AI enorme kansen biedt voor productiviteit, groei en maatschappelijke vooruitgang. AI is daarmee zowel onderwerp als katalysator van innovatie: een technologie die nieuwe mogelijkheden opent en het innovatievermogen van organisaties vergroot.

Slotgedachte

Innovatie is geen modewoord, maar een noodzakelijke voorwaarde voor het voortbestaan van organisaties en samenlevingen. Dit boek is geschreven als praktisch kompas voor iedereen die innovatie wil versterken – niet door abstracte theorie, maar door herkenbare voorbeelden, lessen en concrete oplossingen. Door inzicht te krijgen in de antipatronen die innovatie blokkeren en de innoventies die haar versterken, kunnen leiders en professionals hun organisatie beter toerusten voor een toekomst waarin technologie, creativiteit en menselijk vernuft samenkomen.

Leeswijzer

Het boek heeft de volgende structuur:

- Hoofdstuk 2 beschrijft de verschillende innovatievormen.
- Hoofdstuk 3 introduceert de termen antipatroon en innoventie en vat de antipatronen voor jou samen.
- Hoofdstukken 4 tot en met 20 beschrijven de verschillende antipatronen en bijbehorende innoventies in veel meer detail.
- Hoofdstuk 21 richt zich op artificiële intelligentie en de wijze waarop deze jouw innovatiekracht kan versterken.
- Hoofdstuk 22 brengt alles bij elkaar en rondt het boek af.

De antipatronen en bijbehorende innoventies heb ik per hoofdstuk beschreven in de hoofdstukken 4 tot en met 20. Ze kennen geen volgorde. Je kunt ze dus in iedere willekeurige volgorde lezen. Hoofdstuk 22 beschrijft hoe zij zich tot elkaar verhouden.

Wil je het boek sneller doorgronden, maak dan gebruik van deze alternatieve leeswijzer:

- Start met hoofdstuk 2 voor de introductie van innovatie.
- Vervolg dan met hoofdstuk 3 dat de antipatronen samenvat.
- Ga door met hoofdstuk 22 dat de samenhang tussen alle antipatronen en innovaties schetst.
- Lees vervolgens de separate hoofdstukken van de antipatronen.
- Wil je starten met artificiële intelligentie? Begin dan met hoofdstuk 21.

Maar het staat je natuurlijk geheel vrij zelf een keuze te maken. Tot zover de introductie en leeswijzer. De kop is eraf. Laten we bij het begin beginnen: wat is innovatie? In het volgende hoofdstuk gaan we in vogelvucht door de verschillende innovatievormen heen.



Innovatievormen

Voorordat we echt aftrappen met de antipatronen voor innovatie, starten we met het onderzoeken van de verschillende innovatievormen. Is dit belangrijk? Ja, want het definiëren van wat innovatie behelst en wat juist niet, is essentieel om de slagingskansen van innovatie te vergroten. Achteraf is het altijd makkelijk praten waarom een bepaalde uitvinding of vondst een succesvolle innovatie bleek te zijn. Maar kleine kans dat vooraf aan de totstandkoming de mate van succes al helder was. Als innovatie makkelijk was, zou iedereen het kunnen. Innoveren is vallen, opstaan, proberen en soms mazzel hebben! Maar ook vooruit durven kijken en soms risico's nemen. Het is dus belangrijk te weten wat innovatie nu precies behelst. Het draait hierbij om het maken van de juiste keuzes om jouw innovatie de grootste kans van slagen te geven. Voor jou als leider binnen een organisatie.

Het beeld van innovatie is nog steeds dat de grenzen van innovatie vaag en onduidelijk zijn. Wat innovatie is en wat niet, en welke elementen van de organisatie (structuur, cultuur, leiderschap, medewerkers, et cetera) bijdragen aan het succes of juist het mislukken van innovatie – het is niet zwart of wit maar een spectrum aan grijstonen. Het diffuse karakter van innovatie wordt keer op keer weer bevestigd. Ondanks alles wat al is geschreven over innovatie, beschouwen organisaties innovatie nog steeds vaak als een opzichzelfstaand verschijnsel. Innovatie als een eenduidige oplossing, met één strategie, één manier van werken en één uitkomst. Innovatie als een knop die je simpelweg aan en uit kunt zetten. 'Laten we iets nieuws doen. Iets anders. Iets innovatiefs en creatiefs. Start de innovatiemotor en innoveer!'

Maar zo eenvoudig is het niet. Want innovatie kan van alles betekenen en is hierdoor geworden tot een containerbegrip. Voor de een gaat het om het bedenken van een nieuw product. Voor de ander om een nieuwe dienst. En weer een ander zegt dat het aanpassen van processen of managementstijl ook een innovatie is. Dit lijkt logisch, omdat innovatie een breed scala aan verschillende elementen, processen, strategieën en uitkomsten kan omvat-

ten. Maar als het van alles kan zijn, dan verliest het uiteindelijk aan betekenis en waarde. Daarom is juist uitgebreidere duiding en begripsvorming van belang. Zodat jij als leider in een organisatie beter kunt aangeven wat noodzakelijk is om echt succesvol te zijn. En je aan jouw team kunt uitleggen wat jij nu precies verstaat onder het allemansbegrip ‘innovatie’.

Beter begrip van innovatie leidt tot een grotere slagingskans

Hierboven schreef ik het al en het blijft een vervelende boodschap, maar wel een eerlijke: het merendeel van de bedrijven innoveert nog niet succesvol. Volgens het CBS heeft maar 42% van de bedrijven in Nederland succesvolle innovaties. Waar ligt dat aan? Het feit dat innovatie niet alleen maar het bedenken van nieuwe ideeën is, en dan maar hopen dat het idee succesvol zal zijn, draagt daar zeker aan bij. Er is meer voor nodig. En onbegrip helpt niet voor de slagingskans van innovatie. Sommigen stellen dat de term ‘innovatie’ haar betekenis heeft verloren door overmatig en misplaatst gebruik, hypes en enthousiasme. Proces en resultaat lopen door elkaar heen en alles wat maar enigszins de zweem van innovatie heeft, verdient vooraf al lovende recensies.⁷ Terecht of onterecht.

Daar ligt ook de crux van het lage slagingspercentage van innovatie. Want die vaagheid leidt tot onbegrip. En dan doen mensen maar wat. En rommelen ze maar wat aan. Veelal met goede bedoelingen. Want niemand verschijnt op het werk om de boel eens goed te saboteren, toch? Kortom, wanneer leidinggevenden de slagingskansen van innovatieprojecten willen verbeteren, dan helpt het innovatie en de verschillende aspecten van innovatie vooraf beter te begrijpen. Innovatie is net als andere beroepen binnen het bedrijfsleven een professie met een eigen expertise. En net zoals iemand niet zomaar van de een op de andere dag begrip aan de dag legt van, noem maar een dwarsstraat, marketing, communicatie of economie, geldt dit ook voor de professie van innovatie. Het verdient in mijn beleving net zoveel aandacht als ieder ander vakgebied. Met dit begrip bepalen organisaties welke vormen het beste passen bij hun doelstellingen en behoeften. En op die manier vergroten ze de slagingskans van innovaties. Want hoe moeten zij de lopende innovatietrajecten binnen hun eigen organisatie beoordelen? Op welke criteria? En wat houdt innovatie tegen?

De verschillende gedaanten van innovatie: van exploitatie tot exploratie

Wetenschappers en beoefenaars van innovatie kennen innovatie meerdere verschijningsvormen toe. Wanneer een organisatie stug blijft vasthouden aan één innovatievorm, dan doet dit afbreuk aan de slagingskansen van juist die innovatie. En innovatie kent niet één gouden succesformule die voor alle organisaties simpelweg toepasbaar is. Voor de beeldvorming neem ik je mee in diverse perspectieven op wat innovatie is. Voor de eenvoudigste definitie is het interessant te lezen hoe de *Nederlandse Innovatie Monitor* twee perspectieven op innovatie hanteert: exploratieve en exploitatieve innovatie. *Exploratieve innovatie* is erop gericht om nieuwe markten en consumenten te bedienen, terwijl *exploitatieve innovatie* incrementele verbeteringen zijn. Deze vorm van innovatie bedient bestaande markten en consumenten beter. Exploratieve innovatie kenmerkt zich doordat ze expliciet afwijkt van de bestaande kennis in de organisatie, terwijl exploitatieve innovatie daar juist op voortbordurt.⁸

Innovatie is het oplossen van organisatorische problemen

Volgens Greg Satell, adviseur en auteur, bestaat het enige ware pad tot innovatie ook niet. Volgens hem draait het bij innovatie juist om het oplossen van problemen. En bestaan er net zoveel manieren om te innoveren, als er manieren zijn om problemen op te lossen. Zodra een organisatie een specifiek probleem heeft opgelost, op een innovatieve wijze specifiek voor dat ene probleem, dan is het ook noodzakelijk voor het oplossen van andere problemen de innovatiestrategie hierop aan te passen. Ieder probleem verdient een eigen innovatieaanpak; de innovatieve oplossing voor dat ene probleem is geen garantie dat deze werkt voor een ander probleem. Daarom onderkent Satell vier verschillende wijzen van innoveren.⁹ Waarbij iedere vorm zich toespitst op de mate waarin de organisatie het op te lossen probleem begrijpt en kan definiëren.

- *Duurzame (of ondersteunende) innovatie.* Bij duurzame innovatie zal de organisatie manieren onderzoeken om hetgeen zij al doet, beter te gaan doen. De organisatie richt zich hierbij dus op het versterken van haar eigen capaciteiten in dezelfde markt.¹⁰ Hierbij merk ik op dat de vernieu-

wing bij duurzame innovatie dus op een geleidelijke wijze tot stand komt. Zogezegd van A naar E, via B, C en D. De vernieuwing in vergelijking met de initiële uitgangssituatie vindt bij deze vorm van innovatie stapsgewijs plaats. Deze definitie komt dus grotendeels overeen met wat ik hiervoor beschreef als exploitatieve innovatie.

- *Baanbrekende innovatie.* Minder geleidelijk is de baanbrekende innovatie. Verderop in het boek schrijf ik over zogenoemde ‘maanlandingen’ – afgeleid van de Engelse term ‘moonshot’ – waarbij de vernieuwing vele malen grootschaliger en gedurfder is dan bij duurzame innovatie. Wanneer het probleem compleet helder is, zeer strak gedefinieerd en extreem lastig is om op te lossen, dan is het tijd voor baanbrekende innovaties. Binnen deze context is het noodzakelijk nieuwe en onconventionele kennis toe te gaan passen om het probleem op te lossen. Hier voeg ik aan toe dat een dergelijke aanpak vereist dat de organisatie openstaat voor afwijkende aanpakken, denkbeelden en gedragingen, die anders dan normaal zijn binnen de organisatie. Het gaat er vooral om externe kennis van buiten het domein toe te voegen aan de innovatie, om hardnekkige problemen op te lossen. Een voorbeeld hiervan is een innovatie waarbij onderzoekers technologie combineerden met biologie, wat voor hen een echte doorbraak was in het oplossen van hun problemen.¹¹
- *Disruptieve (of verstorende) innovatie.* Disruptieve innovatie is noodzakelijk wanneer beproefde manieren van werken, zoals het luisteren naar klanten, investeren in continue verbetering en focus op het netto resultaat, niet meer effectief zijn voor de organisatie om succesvol te blijven. Organisaties komen vaak in dergelijke scenario's terecht wanneer de essentie van de concurrentie drastisch verandert. Deze verandering ontstaat door een grote verschuiving in technologie of veranderingen in de markt, waardoor organisaties steeds beter en beter worden in dingen waar klanten eigenlijk niet meer op zitten te wachten. Of door een combinatie van verschillende factoren. En op een gegeven moment is de organisatie uitgerangeerd. In een dergelijke situatie, wanneer klanten afhaken en deze klanten niet meer terugkeren door alleen de producten te verbeteren, is het tijd om het verdienmodel van de organisatie te innoveren.¹² Deze vorm van innovatie vindt relatief minder vaak plaats in

vergelijking met ondersteunende innovatie. De opkomst van internet, de introductie van de smartphone, de industriële revoluties, elektrische auto's: het zijn enkele voorbeelden van disruptieve (of verstorende) innovaties. Disruptieve innovatie is hiermee ook synoniem aan wat ik hiervoor typeerde als exploratieve innovatie. Voorbeelden zijn onder meer Airbnb, dat de hotelindustrie op de schop nam door particulieren hun kamers of appartementen ter verhuur aan te laten bieden. En Booking dat de online reiswereld opschudde en het online organiseren van een vakantie of reis sterk vereenvoudigde. De introductie van ChatGPT en andere generatieve AI schaar ik ook onder disruptieve innovatie. Deze technologie is zo verstorend, dat markten, industrieën en economieën hierdoor veranderen. Meer hierover in hoofdstuk 21.

- *Standaardonderzoek.* Kant-en-klare baanbrekende innovaties dienen zich zelden direct aan, gereed om toe passen. Meestal gaat hier standaardonderzoek aan vooraf. Organisaties zullen manieren moeten bedenken om zich aan te sluiten bij dergelijk onderzoek en zich op die manier voor te bereiden op deze vernieuwingen.¹³ Het gaat hier dus om gedegen wetenschappelijk onderzoek. Voor reguliere en vooral minder vermogende organisaties is dat minder haalbaar zelfstandig te organiseren, aangezien onderzoek een kostbare zaak is.

Meer problemen, meer oplossingen

Nieuwe problemen waarvan de oplossingen vooraf onbekend zijn, zullen zich altijd blijven aandienen. Daarom moeten organisaties leren de juiste oplossing toe te passen om juist dat specifieke probleem aan te pakken.¹⁴ Als leider dien je telkens na te denken hoe je een probleem gaat oplossen en op welk vlak je gaat innoveren. Deze oplossingen balanceren op een continuüm van incrementele verandering tot grootschalige verstorende verandering. Hierbij kun je de vraag stellen: wat betekent nieuwigheid of vernieuwing in deze context? Gaat het hierbij om 'nieuw in de wereld', of 'nieuw in de sector of industrie', of 'nieuw voor de klant', of 'nieuw voor de organisatie'? Tomas Chamorro-Premuzic, professor en CIO, onderkent ook dat er nog weinig overeenstemming bestaat over wat een idee nu echt innovatief maakt en wat het is dat een innovatief idee daadwerkelijk waardevol maakt.¹⁵ Ook over de effectiviteit van de verschillende verschijningsvormen van innovatie, zoals

we hierboven hebben gezien (van ondersteunende innovatie, baanbrekende en verstorende innovatie tot algemeen onderzoek), bestaat veel onenigheid. Sommige innovatoren laten de nieuwigheid van een innovatie eigenlijk helemaal los. Larry Keeley et al. schrijven dat weinig werkelijk nieuw is in innovatie. Zij maken hierbij onderscheid tussen ontdekking ('discovery') en uitvinding ('invention'). Ontdekking is de waarheid. Of je zelf nu van een feit op de hoogte bent of niet. Een uitvinding is pas een feit wanneer een persoon of een team het bedenkt en het bouwt. Voorheen bestond het simpelweg nog niet in deze wereld, dat wil zeggen, voordat iets materialiseerde.¹⁶

Met een aantal van deze verschillende vormen van innovatie in het achterhoofd, is het ook goed stil te staan bij de mogelijke uitkomsten van het innovatieproces. Op welke categorieën is innovatie toe te passen? Ook daarvoor bestaan meerdere indelingen. Vaak benoemde categorieën waarin innovatie plaatsvindt, zijn onder meer:

- *Productinnovatie*. Dit bestaat uit de ontwikkeling van nieuwe producten of het verbeteren van bestaande producten. Het kan gaan om nieuwe technologieën, materialen, ontwerpen of functies die de kwaliteit, prestaties of waarde van het product verbeteren.¹⁷
- *Procesinnovatie*. Dit betreft het verbeteren van bestaande bedrijfsprocessen of het ontwikkelen van nieuwe processen om de efficiëntie, productiviteit en kwaliteit te verbeteren.¹⁸
- *Bedrijfsmodelinnovatie*. Dit gaat over het ontwikkelen van nieuwe manieren om waarde te creëren voor klanten. Organisaties die zich richten op bedrijfsmodelinnovatie proberen vaak nieuwe manieren te vinden om hun producten of diensten aan te bieden. Het introduceren van een beter bedrijfsmodel in de bestaande markt is een voorbeeld van een bedrijfsmodelinnovatie.¹⁹
- *Diensteninnovatie*. Dit betreft het creëren van nieuwe diensten of het verbeteren van bestaande diensten. Het kan gaan om nieuwe dienstverleningsconcepten, nieuwe methoden voor dienstverlening of verbeteringen in de klantenservice.²⁰

- *Sociale innovatie.* Dit zijn innovaties die zich richten op het oplossen van sociale problemen en het verbeteren van de levenskwaliteit van mensen. Dit kan bijvoorbeeld betrekking hebben op nieuwe manieren van samenwerking, nieuwe organisatiemodellen of nieuwe methoden voor het oplossen van maatschappelijke problemen. Bij sociale innovatie staan niet zozeer commerciële doelstellingen centraal, maar vooral maatschappelijke vraagstukken.²¹ Een voorbeeld hiervan is The Ocean Cleanup, een niet-gouvernementele organisatie die op innovatieve wijze plastic afval opruimt uit rivieren en oceanen.²²

Deze lijst biedt geen uitputtend overzicht van de categorieën waarin innovatie plaatsvindt. Het overzicht lijkt een stellig onderscheid tussen de verschillende innovatievormen te maken. En juist dit bevestigt het idee-fixe dat innovatie strakke en duidelijk afgebakende deelgebieden kent. Maar zoals ik aan het begin van dit hoofdstuk schreef: de praktijk is uiteraard diffuser en dit vraagt om een raamwerk om innovatie mee te beschrijven en vast te leggen. Een beproefd raamwerk hiervoor is dat van Keeley et al.

Tien soorten innovatie

Keeley et al. beschrijven in hun boek *Ten Types of Innovation* een raamwerk dat al die verschillende innovatievormen op een goed onderbouwde wijze beschrijft en vastlegt.²³ Dit raamwerk, ook wel bekend als Doblin's 10, ontstond na onderzoek door Keeley en Pikkell naar een breed scala aan innovaties bij een veelheid aan organisaties. Naar aanleiding van dit onderzoek concluderen zij dat alle innovaties bestaan uit diverse onderdelen. En wanneer die afzonderlijke onderdelen samenkomen, vormen zij een innovatie. Zij trekken hierbij de parallel met hoe innovatie als het ware het Periodiek systeem der elementen^c toepast, om op modulaire wijze iets te bouwen en deze verschillende innovatiebouwblokken combineert tot grensverleggende doorbraken. Hierbij verdelen zij de innovaties in drie clusters. Het eerste cluster (configuratiecluster) gaat nader in op de diepste werking van een organisatie en haar bedrijfssysteem.

^c Ook bekend als tabel van Mendelejev.

Innovatie richt zich dan vooral op:

- *Winstmodel*: het onderzoeken van manieren om het inkomen van de organisatie te vergroten.
- *Netwerk*: onderdeel van de samenwerking van een organisatie – organisaties werken samen voor wederzijdse belangen.
- *Structuur*: het organiseren van bedrijfsmiddelen – hard, menselijk of immaterieel – op unieke manieren die waarde creëren.
- *Proces*: de manier waarop activiteiten worden georganiseerd, die de primaire propositie van een organisatie produceren.

Het tweede cluster (aanbieding) is het soort innovatie dat zich richt op het product of de dienst van een onderneming, die je kunt rekenen tot de kern van het portfolio, of juist een verzameling van haar producten en diensten:

- *Productprestatie*: het aanbod van de organisatie specifiek in relatie tot de waarde, kenmerken en kwaliteit.
- *Productsysteem*: hoe individuele producten en diensten met elkaar zijn verbonden of gebundeld worden om een robuust en schaalbaar systeem te creëren.

In het derde cluster (ervaring) richt innovatie zich op de meer klantgerichte elementen van een organisatie en haar bedrijfssysteem:

- *Service*: het versterken, verbeteren en waarborgen van het nut, de prestaties en de schijnbare waarde van een aanbieding.
- *Kanaal*: omvat alle manieren waarop het aanbod van de organisatie zich verbindt met haar klanten en gebruikers.
- *Merk*: bijdragen aan de merkbeleving van de klant en ervoor zorgen dat klanten en gebruikers jouw aanbiedingen herkennen, onthouden en er de voorkeur aan geven boven die van concurrenten of vervangers.
- *Klantbetrokkenheid*: het begrijpen van de ambities van klanten en gebruikers, en het gebruiken van die inzichten om zinvolle verbindingen tussen hen en de organisatie te ontwikkelen.²⁴

Het raamwerk van Doblin beschrijft niet de volgorde van processen, en suggereert ook geen volgorde of hiërarchie tussen de verschillende typen van innovatie. Elke combinatie van ieder innovatietype is mogelijk bij innovatie. Over het gehele spectrum (configuratie, aanbieder en ervaring) hebben organisaties de keuze te innoveren.²⁵

Configuratie	Winstmodel
	Netwerk
	Structuur
	Proces
Aanbieder	Productprestatie
	Productsysteem
Ervaring	Service
	Kanaal
	Merk
	Klantbetrokkenheid

Mijn voorkeur voor dit raamwerk komt voort uit de vrijheid die het biedt een startpunt voor innovatie te kiezen, terwijl het tegelijkertijd een heldere afbakening van innovatie geeft. Organisaties kunnen starten binnen het domein waar zij initieel al beschikken over de nodige expertise binnen de organisatie. Het is dus een praktisch raamwerk dat weinig voorschrijft en de vrijheid biedt innovatie vooral te beproeven in de praktijk. En alhoewel Doblin's 10 stamt uit een periode waarin (generatieve) AI nog echt van de grond moest komen, biedt het een solide en beproefde basis om mee te starten wanneer je de innovatiekansen van AI meeweegt bij jouw innovatie. In hoofdstuk 21 beschrijf ik specifiek de kansen en beperkingen van AI.

Deze duiding van innovatie versterkt jouw begrip van innovatie en vergroot jouw innovatie-geletterdheid.