

**ALS DE RAKET
NIET OPGAAT**

Leesexemplaar

**ALS DE RAKET
NIET OPGAAT**

12 VALKUILEN VAN INNOVATIE

STIJN RONSSE

P E L C K M A N S

“Gebraden kippen vliegen niemand zomaar in de mond.”

Op citaat: meme Inès

Bijzonder veel dank aan Dieter Somers,
Lieven Danneels en anderen (zie dankwoord).

INHOUD

VOORWOORD	11
INLEIDING	13
Wat is de uitdaging?	14
Daar is de raket	15
Waarover gaat dit boek?	17
De doelgroep	19
DEEL 1 – IEDEEREEN KAN/MOET INNOVEREN	23
VALKUIL 1 – “EEN KLARE KIJK OP INNOVATIE”	25
Wat is innovatie?	28
Kennisverspreiding creëert impact	30
Onze kijk op innovatie verandert voortdurend	33
VALKUIL 2 – “OOK HIER KUNNEN WE INNOVEREN”	39
Waar staan we?	40
De stap vooruit	41
VALKUIL 3 – “WAAROM INNOVEREN?”	47
Waarom zou je het risico nemen?	48
Prikkelers zijn alles	52
DEEL 2 – ZET DE STRUCTUUR OP	59
VALKUIL 4 – “ZONDER DRAAGVLAK IN DE ORGANISATIE, GEEN INNOVATIE”	61
Werk de strategie uit	63
Draagvlak vanuit de prikkels	65
De connectie bepaalt het draagvlak	67
De missie-gedreven innovatie	73

VALKUIL 5 – “DENK NA OVER JE MODEL”	77
Er is altijd een veelheid aan factoren	79
Geen van deze factoren heeft eenzelfde gewicht	80
De connectie tussen factoren speelt ook	81
De context verklaart het unieke	81
Alles is padafhankelijk	82
Drie nuances bij het modelmatig denken	86

VALKUIL 6 – “DE VAARDIGHEDEN VAN DE INNOVATOR(S)”	89
Welke taken moeten ingevuld worden?	91
Welke capaciteiten zijn daarvoor nodig?	92
Hoe stel je het team samen?	96
Hoe bouw je het team verder uit?	98

DEEL 3 – OMKADER JE INNOVATIE **103**

VALKUIL 7 – “HOE BETALEN WE DAT?”	105
Innovatie is gedrenkt in onzekerheid	107
Hoe betaal je innovatie?	109

VALKUIL 8 – “ONDERSTEUN DE PLOEG”	117
Een duidelijke positionering van het innovatietraject	119
Ruimte voor spelerei en geëxperimenteer	120
Transparantie op het vlak van financiering en continuïteit	121
Het innovatiesysteem moet een waarde krijgen	123
Het innovatiesysteem moet zelfvoedend worden	126
Het systeem moet verdwijnend <i>human capital</i> opvangen (nog beter is het behouden)	127
Zorg voor een kritische innovatiecultuur	128

DEEL 4 – EXPLOREER/STRUCTUREER **133**

VALKUIL 9 – “START MET EXPLOREREN”	135
Waarom moet je exploreren?	137
Exploratie vanuit de knelpunten	139

Exploratie vanuit opportuniteiten	142
Blijf je denkkader verruimen	151
VALKUIL 10 – “DOORLOOP HET PROCES”	157
Vraag 1: Is het de moeite?	158
Vraag 2: Kan het werken?	162
Vraag 3: Hoe ziet de af te leggen route eruit?	164
Hoe gestructureerd moet het hele proces zijn?	168
DEEL 5 – CONNECTEER/INTEGREER	171
<hr style="border-top: 1px dashed #0056b3;"/>	
VALKUIL 11 – “DOE HET NIET ALLEEN”	173
Op zoek naar de extra winst	175
Ken het speelveld	176
Connecteer in het innovatienetwerk	181
VALKUIL 12 – “PAK HET NIET VERKOKERD AAN”	185
UITLEIDENDE REFLECTIE – “MIJN TIEN LESSEN”	191
1 Denk in modellen	192
2 Kijk vanuit verschillende invalshoeken	193
3 Kennisopbouw is de basis, de verspreiding de hefboom	194
4 Absorbeer informatie	195
5 Omarm menselijk kapitaal	196
6 Kijk ook vanuit schaarste	196
7 Pas op voor de <i>lock-ins</i>	197
8 Het hele netwerk moet innoveren	198
9 De kracht van (mijn) innovatienetwerk	199
10 Koester de locomotieven	200
DANKWOORD	203
VERANTWOORDING	207
BIBLIOGRAFIE	209
EINDNOTEN	221

VOORWOORD

Door **Lieven Danneels**, CEO Televic, voorzitter VARIO (Vlaamse Adviesraad voor Innoveren en Ondernemen)

Nog een boek over innovatie? Liggen de schappen al niet overvol? Wie zit daarop nog te wachten? Allemaal vragen die men wellicht kan/zal stellen bij het publiceren van dit boek. Toch ben ik overtuigd dat het een goede aanvulling is voor je boekenkast.

Men kan het belang van innovatie nooit genoeg benadrukken. In tijden waarin alles lijkt te versnellen en onzekerder is dan ooit, is dat in het bijzonder het geval. Je ziet dan ook dat zowel internationale als nationale, regionale en lokale beleidsorganen er hun speerpunt van maken. Dat is ook noodzakelijk, een belangrijke les in dit boek is dat als we volop willen inzetten op vernieuwing, alle actoren in dezelfde richting moeten groeien. Dat geldt voor overheden, kennis- en onderzoeksinstituten, andere organisaties en in het bijzonder voor bedrijven.

Want innovatie gedijt niet zonder excellent ondernemerschap. Het vermarkten en het valoriseren van de innovatie, samen met aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, zijn cruciaal voor echte waardecreatie. Net daarom is het belangrijk dat we met zijn allen volop de kaart van innovatie trekken en nadenken over hoe we dat zo goed mogelijk kunnen doen.

Dat maakt dit boek zo mooi, het is niet het zoveelste werk met veel beschouwingen rond high level theorieën. De auteur brengt op een eenvoudige, duidelijke en overtuigende manier het belang van innoveren en hoe je er als onderneming en organisatie mee aan de slag kunt. Vandaag innoveren in deze complexe wereld is niet evident, er komt heel wat bij kijken. Vandaar dat een 'holistische' aanpak nodig is, waarbij vanuit het gehele systeem op de individuele problemen wordt gefocust.

Als je vragen hebt over innovatie, dit boek biedt de antwoorden. De beschreven valkuilen bieden je handvaten aan om succesvol te starten en door te gaan met innoveren, vol praktische tips. No-nonsense en concreet. Alle belangrijke punten komen aan bod. Denken

aan de factoren die een innovatiemodel vormen, het belang van het team en de medewerkers, de meerwaarde van samenwerken en ten slotte, maar niet in het minst innoverende bedrijven (en organisaties) als kracht van economische en maatschappelijke vooruitgang.

Innoveren is een zaak van iedereen en voor iedereen, het is een sleutel en een must om te overleven. Alle firma's en organisaties kunnen het, mits er de nodige aandacht aan te besteden. Er zijn heel wat hordes bij innoveren en het leidt niet noodzakelijk tot onmiddellijk succes. Het kost geld, je hebt structuur, omkadering en mensen nodig. Maar als je doorbijt en de lessen van dit boek meeneemt, dan komt vroeg of laat de return. Door er consequent voor te blijven gaan, creëer je duurzame groei.

Het laatste reflecterende hoofdstuk met de tien lessen is bijzonder belangrijk. Het vat de wijze lessen van de auteur samen. Bepaalde zaken die ondertussen algemeen erkend zijn, maar nog niet altijd toegepast worden. Denk maar aan het enorme belang van multidisciplinariteit en transversaliteit, waar ook nu nog bijzonder veel tegen gezondigd wordt. De auteur voegt er de dimensie van de individuele onderneming en organisatie aan toe en verduidelijkt wat en hoe je ermee aan de slag kunt.

Het businessaspect zoals de les rond de lock-ins toont daarenboven duidelijk aan dat de auteur vanuit het perspectief van de individuele ondernemer en innovator naar de zaak kijkt, terwijl ook nagegaan wordt welke rol deze speelt in het grotere geheel. Dat maakt het sterk en moet een aanzet zijn voor alle lezers om nog meer op innovatie in te zetten. Zoals in de inleiding aangegeven, het doel moet zijn om met meer ondernemingen en organisaties volop de kaart van innovatie te trekken.

INLEIDING



DE INLEIDING

In tijden waarin verschillende evoluties lijken te versnellen, is innovatie belangrijker dan ooit. Dit boek belicht daarom twaalf valkuilen op het vlak van innovatie en geeft een plan van aanpak, met als doel om duurzame en continue innovatieprocessen uit te bouwen.

DRIE VRAGEN

1. Waarom is innovatie belangrijker dan ooit?
2. Wat staat er in dit boek?
3. Hoe lees je dit boek?

WAT IS DE UITDAGING?

De digitale revolutie, industrie 4.0, automatisatie, datarevoluties, verdienstelijking, milieu- en klimaatuitdagingen, nieuwe vormen van wonen en werken, een toenemend gevoel van schaarste (bijvoorbeeld op het vlak van natuurlijke hulpbronnen), ... De lijst van ingrijpende veranderingen waar we de laatste jaren mee geconfronteerd worden, groeit altijd verder aan. Bovendien lijken deze elkaar almaar sneller op te volgen, de wereld rondom ons evolueert aan een duizelingwekkende snelheid. Zowel bedrijven als andere organisaties zijn actief in een steeds complexer speelveld: een grotere markt, een opeenvolging van transities, diversificatie van activiteiten, meer stemmen waaraan verantwoording af te leggen is, ... Een stijgende nervositeit is dikwijls het gevolg.

De oplossing ligt voor de hand, niemand mag bij de pakken blijven zitten, we moeten aan de slag om onszelf steeds opnieuw uit te vinden. Er moet ingezet worden op verschillende vormen van innovatie, op nieuwe, betere of efficiëntere goederen, diensten, processen, businessmodellen en ideeën. Dat is een belangrijke manier om een voor-sprong te bewaren, uit te bouwen of een achterstand te dichten. Innoveren heeft zowel op bedrijfs- en organisatieniveau als op maatschappelijk vlak dan ook een bijzonder grote impact. Er moet niet alleen volop op worden ingezet om grote maatschappij-uitdagingen aan te pakken, het is ook een belangrijke motor voor economische groei, bijvoorbeeld door ondernemingen competitiever en productiever te maken.

Het is een besef dat veelal wel lijkt te leven, maar het opzetten van succesvolle en continue innovatietrajecten verloopt niet altijd van een leien dak. Veel bedrijven en andere organisaties ondervinden dan ook bijzonder veel moeilijkheden om de stap richting continue en succesvolle innovatie te zetten. Er wordt wel volop getracht om het innovatieschip vlottende te trekken ... maar de inspanningen blijven vaak onbeloond. We kunnen daarbij verschillende vragen stellen. Waarom is het zo moeilijk om innovatie in de praktijk om te zetten? Waarom spelen innovatieprocessen zich zo vaak in isolement af? Waarom is het proces traag en geen langdurig leven beschoren? Waarom gebeurt er zo veel ad hoc en niet structureel of blijven ideeën dode letter? Het antwoord? Omdat het innovatieveld bezaaid ligt met valkuilen die ervoor zorgen dat de structurele uitbouw van innovatieprocessen niet tot stand komt.

Nochtans zijn deze belangrijker dan ooit. De coronacrisis toont nogmaals het belang voor organisaties en bedrijven om snel te kunnen schakelen en pivoteren. Niet alleen

om de resistentie tijdens de crisis te vergroten, maar evengoed om in te spelen op opportuniteiten erna. Voortdurende koerswijzigingen doorvoeren of zichzelf opnieuw kunnen uitvinden wordt belangrijker. Maar voor veel bedrijven zijn dit ook de momenten waarop het moeilijk wordt om blijvend te investeren in innovatie (zie ter inspiratie: Archibugi, Filippetti, & Frenz, 2013), middelen worden teruggeschroefd en als er investeringen overblijven, wordt er een hoge return van verwacht. Innoveren is vaak een proces met een hoog trial-and-error- en onzekerheidsgehalte, waardoor directe omzetverhoging niet altijd realistisch is. Wat zie je dan ook? Dat inspanningen worden afgebouwd op momenten dat ze bijzonder belangrijk zijn.

DAAR IS DE RAKET

Op het vlak van innovatie wordt er dikwijls verwezen naar een belangrijke valkuil, de *valley of death* (zie verder). Deze duidt op de moeilijkheid om van een innovatief idee over te gaan naar een werkbaar en markt klaar concept. Dit is zeker één van de obstakels voor vernieuwers, maar er zijn er zoveel meer. Het gehele innovatietraject lijkt een vallei vol valkuilen, gapende openingen klaar om opnieuw een onoplettende organisatie tot zich te nemen.

Veel bedrijven en organisaties willen wel inzetten op verschillende vormen van vernieuwing, maar ervaren reeds snel dat dit niet eenvoudig is. Nochtans is dat niet het beeld dat we te zien krijgen wanneer er over innovatie gesproken wordt. Dan gaat het over met zijn allen excelleren, op de knop duwen en gelanceerd worden. Denk even voor jezelf. Als je de voorbije jaren een presentatie over innovatie zag, welk symbool kwam je dan negen op de tien tegen? Natuurlijk de raket. Als we de dag van vandaag een afbeelding zoeken voor innovatie, is deze alom aanwezig. Ik doe het zelf ook, de raket gebruiken die aanduidt dat we gaan vernieuwen met een duizelingwekkende snelheid, we gaan disruptief innoveren. Het beeld verkoopt mooi, maar gaat niet altijd op. In realiteit worden de lanceringen maar al te vaak gevolgd door even snelle neerstortingen en als de raket al opstijgt, is het zeker niet altijd een vlucht in rechte lijn omhoog. Succesvolle innovatie gaat slechts in enkele gevallen over een raket die gelanceerd wordt en blijft versnellen. Doorgaans is het een genuanceerder beeld. Niet alleen zijn er veel meer innovatievormen dan deze meest disruptieve en radicale versie (zie hoofdstuk 1), voor veel bedrijven gaat vernieuwing ook over stevig zwoegen, volharden en doordoen, in de hoop om succesvolle en duurzame groei te bewerkstelligen.¹

Een veelgebruikte metafoor in het innovatieveld die beter de werkelijkheid benadert (dan de raket), is de fabel van de haas en de schildpad.² Je kent hem waarschijnlijk: de eerste is enorm snel, pronkt met zijn krachten en is overtuigd dat hij de wedstrijd zal winnen. Hij daagt de schildpad dan ook lachend uit om het veld om het snelst over te steken. De tweede is traag, maar zet gestaag en vastberaden door. Het startschot wordt gegeven, de haas schiet er als een raket (ja, inderdaad) vandoor, bouwt een ruime voor-sprong uit, kijkt halverwege zelfvoldaan over de schouder en permitteert zichzelf een rustmoment. De boom werpt een mooie, uitnodigende schaduw voor een dutje, een geschenk dat de haas dankbaar aanneemt. Hij nestelt zich in het gras en valt in een diepe slaap.

Na een poos ontwaakt de haas geschrokken, kijkt achterover om de schildpad te zoeken, maar stelt enigszins nerveus vast dat deze nergens te bespeuren valt. De haas vliegt opnieuw in volle vaart vooruit, maar kan niet anders dan vaststellen dat de wedstrijd gelopen is. De schildpad overschrijdt de finishlijn, kijkt even om naar de haas, die te verbouwereerd en uitgeput is om nog op te kijken. En de schildpad, die doet gewoon voort.

Voor de duidelijkheid, ik wil niet aangeven dat innovatie sowieso traag moet zijn. Integendeel, als het kan, hoe sneller hoe liever. Er bestaan bijvoorbeeld hazen die alle capaciteiten combineren om voortdurend voort te doen, de innovatiekampioenen in deze wereld. Sla er om het even welke ranking van meest innovatieve bedrijven op na en dezelfde namen komen steeds terug (denk bijvoorbeeld aan Apple, Google, Microsoft, ...). Voor het merendeel van de bedrijven en organisaties is het pad van voortdurend vernieuwen echter moeilijk te bewandelen. Ambitie die dit nastreeft is een meerwaarde. Het is goed dat je weet wat het uiteindelijke doel aan de overkant van de vallei is en dat je op dit vlak veel aspiraties koestert, maar vergeet niet dat het pad ernaartoe moet worden afgelegd. Het is dan ook vooral zaak om in te schatten wat je aankunt, ernaar te handelen en op die basis verder te bouwen. Innovatietrajecten kunnen in het begin op een boemeltrein lijken, die met veel moeite in beweging wordt gezet, soms accelereert, maar even vaak vertraagt. Het belangrijkste is dat hij blijft bewegen. Je kunt natuurlijk je trein upgraden, tot een beter model, of een beter traject kiezen, waarbij minder moet worden afgeremd, zodat minder energie en efficiëntie verloren gaan. Je kunt zelfs zodanig goed worden dat het begint te lijken op een trein die betrekkelijke snelheden haalt, enkelen zullen zelfs de indruk krijgen dat hun traject raketachtige proporties aanneemt. Maar hoe goed je ook wordt, de realiteit is dat je onderweg de mouwen zult moeten opstropen.

WAAROVER GAAT DIT BOEK?

Het innovatieveld is bijzonder gevarieerd, niet alleen op het vlak van toepassingsvormen, maar ook op het vlak van de manieren waarop je naar innovatievraagstukken kunt kijken. Enkele mogelijkheden zijn bijvoorbeeld de holistische benadering (de rol van innovatie in het grotere systeem), een beleidsgerichte insteek en het innovatiemanagementperspectief. In dit boek richt ik mij vooral op dit laatste aspect. Vanuit de eerder beschreven vaststelling dat veel bedrijven en organisaties er niet in slagen om structurele innovatietrajecten op te zetten, ga ik op zoek naar de typische valkuilen die verklaren waarom dat het geval is. Deze dienen als voedingsbodem voor een plan van aanpak. De focus in de komende hoofdstukken ligt dan ook hoofdzakelijk op het voorbereiden, opzetten en omkaderen van innovatieprocessen. Daarbij zal snel duidelijk zijn dat er ook aandacht uitgaat naar een eerder beleidsgerichte en holistische insteek. Dat is vanwege een overtuiging dat vernieuwingsvraagstukken, op welk niveau dan ook, het best gekaderd kunnen worden in een groter geheel en dat deze inspanningen van verschillende actoren in het innovatieveld vereisen (zie hoofdstuk 11).

Het aanduiden van de positie in een groter systeem helpt ook om de verschillende vernieuwingsvormen te kaderen, want het begrip innovatie dekt een brede lading aan toepassingen en variaties (wat in hoofdstuk 1 aan bod komt).³ Enkele hoofdstukken schetsen vooral de context waarin deze tot stand komen, terwijl andere hoofdstukken focussen op het concreet voorbereiden en opzetten van structuren. Zo krijg je als lezer ook de achtergrond bij de centrale vraag in dit boek: hoe kunnen duurzame en continue innovatietrajecten in bestaande bedrijven en organisaties uitgebouwd of versterkt worden?

Een interessante insteek daarbij is dat innoveren vaak neerkomt op het optimaal combineren van een veelheid aan factoren en actoren. Je kunt het vergelijken met een machine, met tandwielen die in elkaar haken, die sneller of trager draaien, die bepalen of er iets geproduceerd wordt of niet. Geen van de raders is even groot, maar zelfs de kleinste tandwielen zijn essentieel. Je kunt er geen enkele uit halen of de machinerie valt stil. Telkens opnieuw moeten dezelfde vragen gesteld worden: welke zijn de tandwielen en welke rol spelen deze in de gehele machine?

De reflectie over het belang van deze tandwielen leert ons veel bij over het innovatieproces, over de factoren en actoren die een rol spelen, welk belang ze hebben, hoe ze op

elkaar inwerken, ... Maar nog meer: welke gevaren er in de machine zitten, de zwakke plekken, de raders die stroef lopen, de veer die op springen staat, ... De innovatieweg ligt bezaaid met mogelijkheden die je voor het grijpen hebt, maar evengoed met obstakels die ervoor zorgen dat het pad zelden wordt voltooid.

Door de valkuilen uit te spitten, leren we de tandwielen beter kennen en krijgen we een beter zicht op hoe we de machine moeten onderhouden, smeren en afstellen. Het allerbelangrijkste is dat dit boek een leidraad kan zijn om na te denken welke raderen belangrijk zijn, waar ze moeten zitten en dat je gaat experimenteren met grotere en met kleinere exemplaren. Het uiteindelijke doel moet zijn om met tevredenheid naar een goed geoliede machine te staren.

Dit boek kan dus gelezen worden als een opsomming van valkuilen, maar evengoed als een af te leggen route die langs vijf delen passeert, gaande van: het belang van innovatie, de structuur, de omkadering, het proces en de meerwaarde van connecteren. Elk van de vijf delen omvat verschillende hoofdstukken, waarvan de selectie is gebaseerd op academische en meer populariserende literatuur, eigen ideeën en input van de personen die in het dankwoord vermeld staan.⁴

Om de aanschouwelijkheid te verhogen, zul je figuur 1 in de loop van dit boek zien terugkeren. Elk symbool staat voor een verschillende valkuil. Achtereenvolgens gaan deze over: een kijk op innovatie (de haas), je kunt overal innoveren (de landkaart), het belang van de waarom-vraag (de luidspreker), de noodzaak van een draagvlak (het netwerk), het innovatiemodel (de blauwdruk), een gebalanceerd team (de schilder), de financiële opties (het spaarvarken), de omkadering (de drie personen), de exploratiefase (de radar), de uitwerkingsfase (de procesflow), het open innovatiemodel (het sternetwerk) en de noodzaak tot integratie van alle elementen (de tandwielen). Afsluitend vind je een uitleidende reflectie, waarin tien lessen beschreven staan die tijdens het schrijven kristalliseerden en die door de verschillende hoofdstukken heen verweven zijn.



Figuur 1. De verschillende valkuilen die in dit boek aan bod komen.

(© Ontwerp van de auteur.)

DE DOELGROEP

De verschillende valkuilen in dit boek zijn breed toegankelijk geschreven vanuit het idee dat in het eerste hoofdstuk wordt uiteengezet, namelijk dat inzicht in innovatie voor een brede doelgroep belangrijk is. Het boek is in eerste instantie gericht op trekkende krachten van het innovatiegebeuren, of dat nu CEO's of andere locomotieven van vernieuwing zijn, maar daarnaast ook op iedereen die wil bijleren over de mogelijkheden van innovatie of die met uitdagingen op dit vlak geconfronteerd wordt. Vanuit dat oogpunt is dit boek op een breder spectrum dan enkel bedrijven gericht. Veel niet op winst gerichte organisaties stuiten immers op innovatievlak op dezelfde problemen. Inzicht in hoe beter innovatieprocessen op te bouwen, is voor deze allemaal een meerwaarde. Het is dan ook daarom dat ik steevast zowel bedrijven als andere organisaties vermeld.

Tot slot twee opmerkingen in dit kader. Een eerste, zoals eerder vermeld: de ideeën in dit boek zijn vanuit verschillende invalshoeken tot stand gekomen. Om de leesbaarheid te vergroten, heb ik gekozen om de aangekaarte theorieën in dit boek niet tot in detail neer te schrijven, zodat de rode draad duidelijk zichtbaar blijft. Wie over bepaalde thema's meer informatie wil, verwijs ik door naar de bibliografie. Een tweede opmerking is dat ik, omwille van de brede doelgroep, keuzes moest maken over wie in de tekst aangesproken wordt. Ik koos ervoor om de 'je'-vorm te gebruiken, maar ben er mij van bewust dat niet alle opgelijste taken in dit boek door één en dezelfde persoon zullen worden opgepikt. De CEO zal meer het speelveld uitzetten, terwijl de innovatiemanager andere zaken zal behartigen. Met 'je' wordt de lezer aangesproken, ervan uitgaande dat deze zelf inschat wie welke taken het best opneemt.

DRIE ANTWOORDEN

1. Waarom is innovatie belangrijker dan ooit?

We leven in een tijd waarin verschillende maatschappelijke, technologische en economische evoluties elkaar steeds sneller opvolgen. Veel bedrijven en organisaties zijn actief in een steeds complexer speelveld, wat voor veel nervositeit zorgt. De oplossing ligt voor de hand, niemand mag bij de pakken blijven zitten en er moet volop op innovatie worden ingezet. Zo kunnen we economisch competitief blijven, welzijn en welvaart uitbouwen en maatschappelijke uitdagingen aanpakken.

2. Wat staat er in dit boek?

Dit boek beschrijft twaalf valkuilen op het vlak van innovatie. Die zijn gebaseerd op eigen ervaring, inzichten en academische literatuur. De volgende hoofdstukken kunnen als leidraad gelezen worden, maar zijn vooral een reflectiekader om over je eigen innovatiemodel na te denken. Het uiteindelijke doel is eenvoudig, met zoveel mogelijk bedrijven en organisaties daadkrachtiger te leren innoveren.

3. Hoe lees je dit boek?

Dit boek bevat twaalf hoofdstukken, opgedeeld in vijf onderdelen. Figuur 1 komt als leidraad terug in het hele boek, zodat duidelijk blijft welke rol de verschillende hoofdstukken in het geheel spelen. Dit boek wordt afgesloten met een uitleidende reflectie, waarin tien lessen beschreven staan die tijdens het schrijven kristalliseerden en die door de verschillende hoofdstukken heen verweven zijn.

