

*Innovatie
is pas écht
waarddevol
als iedereen
kan meedoen*



Lotte Geertsens is innovatieconsulent en facilitrainer, en verbindt wat vaak gescheiden blijft: beleid en praktijk, mens en systeem, denken en doen. Op het snijvlak van economie, technologie en maatschappelijke ontwikkeling onderzoekt ze wat mensen nodig hebben om écht mee te kunnen doen. Ze helpt organisaties niet alleen vooruit te denken, maar ook vandaag te handelen. Als voormalig directeur innovatie in de techniek en programmamanager in de zorg en het sociaal domein weet ze hoe je werelden bij elkaar brengt – van strategie tot uitvoering.

Vooruitgang die ertoe doet: innovatie als levend systeem

Lotte Geertsen

27

In een tijd waarin innovatie vaak gelijk wordt gesteld aan technologie, groeit het besef dat vernieuwing meer is dan gadgets, platforms of kunstmatige intelligentie. Echte innovatie levert tastbare waarde op. Niet alleen voor aandeelhouders, maar juist voor gebruikers, medewerkers en burgers. Wat als we innovatie niet zien als iets dat alleen in laboratoria of boardrooms ontstaat, maar als een levend systeem? Een systeem waarin economische, ecologische, financiële, sociale én technologische waarde samenkomen. Dit artikel onderzoekt hoe zo'n bredere kijk op innovatie vorm krijgt op de bouwplaats, in de zorg en in het mkb. Overal waar mensen samen werken aan een betere toekomst.

Waarom innovatie niet aankomt

Op een voorjaarsavond schuif ik aan bij een diner op een biologische boerderij. Lange tafels, onbekenden naast elkaar. Kortom, de perfecte setting voor onverwachte gesprekken.

Mijn buurman, Danny, is stukadoor en al twintig jaar ondernemer. Hij vraagt wat ik precies doe. 'Innovatie', zeg ik. Hij fronst. 'Oh, technologie en zo? Daar heb ik niks mee. In mijn vak is alles al jaren hetzelfde: stucen blijft stucen.'

Die opmerking blijft hangen. Want terwijl Danny denkt dat innovatie niet op hem van toepassing is, verandert er van alles in zijn werk: nieuwe materialen, andere klantverwachtingen en bijvoorbeeld personeelstekorten. Hij innoveert wel degelijk om die uitdagingen het hoofd te bieden, alleen noemt hij het niet zo. En daar wringt het. Te vaak praten we over innovatie alsof het alleen voor strategen of start-ups is. Terwijl échte innovatie juist plaatsvindt op de werkvloer.

Waar innovatie schuurt

In de afgelopen tien jaar heb ik veel innovatietrajecten geleid. Wat me telkens weer opvalt: innovatie wordt nog te vaak beoordeeld op hoe nieuw of hoe slim een idee is.

In de praktijk zie ik vaak dat het gaat om het zoeken van de juiste toepassing bij een nieuwe technologie. Uitspraken zoals: 'Dit is er mogelijk met deze technologie, dat is toch fantastisch! Ik zoek alleen nog een toepassing voor mijn idee,' kom ik nog steeds vaak tegen. Ze hebben dan nog niet nagedacht over de tastbare waarde en hoe het bijdraagt aan onze vooruitgang. Ik stel dan ook altijd de wervervraag: 'Wie zit er op jouw oplossing te wachten?'

Ook als beoordelaar van innovatieve voorstellen valt me hetzelfde op: het gaat zelden over echte impact. Veel aandacht voor inventiviteit (hoe nieuw het idee is) en voor noviteit (of het product iets unieks heeft). Maar nauwelijks over of het ook werkt in de praktijk. De meeste commissieleden, vaak zelf doorgewinterde tech-ondernemers, geven de hoogste

scores aan voorstellen met veel technologie. Toepassing komt later wel, wordt vaak gedacht. Maar dat 'later' komt meestal nooit.

Zo gaat waarde verloren. Want echte innovatie begint niet bij wat er technologisch kán, maar bij wat er écht nodig is. Niet alleen een slimme toepassing van technologie, maar de integratie van sociale, economische, financiële, ecologische en technologische waarde. Dáár zit vooruitgang die ertoe doet. Innovatie zonder tastbare waarde is geen vooruitgang.

Twee werelden, één uitdaging

Op de werkvloer draait alles om vandaag. Dat is begrijpelijk, want je betalende klant wil vandaag antwoord en de zorg moet vandaag geleverd worden. De mensen die met hun voeten in de klei staan, houden de boel draaiende en lossen problemen op. Dat noemen we 'inside and now' (Beer, 1972). Aan de andere kant hebben we ook mensen nodig die afstand nemen, die verder kijken. Zij pikken mogelijkheden op uit de wereld van morgen. Dat noemen we 'outside and then' (Beer, 1972). Deze mensen nemen ideeën van buiten mee naar binnen in de organisatie. Ook zij zijn onmisbaar om als organisatie relevant te blijven.

Wat is dan precies het probleem? Deze werelden zijn vaak niet goed verbonden. Ze spreken niet dezelfde taal. Of, ze spreken elkaar te weinig. Terwijl ze elkaar juist hard nodig hebben. Want, de één weet wat werkt, de ander ziet wat eraan komt. Het gevolg? Te weinig dialoog en kruisbestuiving leiden tot innovaties die blijven steken in losse pilots of slimme

“*Stop met praten over mensen, begin met bouwen met mensen*”

technologie zonder toepassing. Mijn werk draait om het verbinden van die werelden. De zorgprofessional uitnodigen om mee te denken over morgen. En de vernieuwer uitnodigen om terug te keren naar de praktijk en daar hun ideeën te laten landen. Dat is niet eenvoudig, maar wel nodig.

Want alleen als ‘binnen en buiten’ elkaar beïnvloeden, kan een organisatie bewegen als een levend systeem. In dit artikel stel ik daarom een nieuwe kijk op innovatie voor. Innovatie moet allesomvattend zijn: een manier van kijken die alle aspecten omvat. Het helpt daarbij als we innovatie zelf beschouwen als een levend systeem. Een systeem komt namelijk pas tot leven als de mensen om wie het draait meedoen. Toegang tot innovatie én actieve participatie zijn daarom cruciaal. Een andere bril op complexe vraagstukken

Elke aanpak begint met een manier van kijken. Dat wereldbeeld bepaalt in hoge mate wat je ziet én wat je niet ziet. Onze ‘wicked problem aanpak’ (Baets & Geertsens, 2024) vertrekt vanuit het idee dat de wereld complex is: niet-lineair en dynamisch. Daarnaast is onze aanpak gebaseerd op de boeiende lessen die we leerden uit Artificial Life onderzoek (Baets, 2022 en 2006). Dat vraagt om een andere bril dan we gewend zijn.

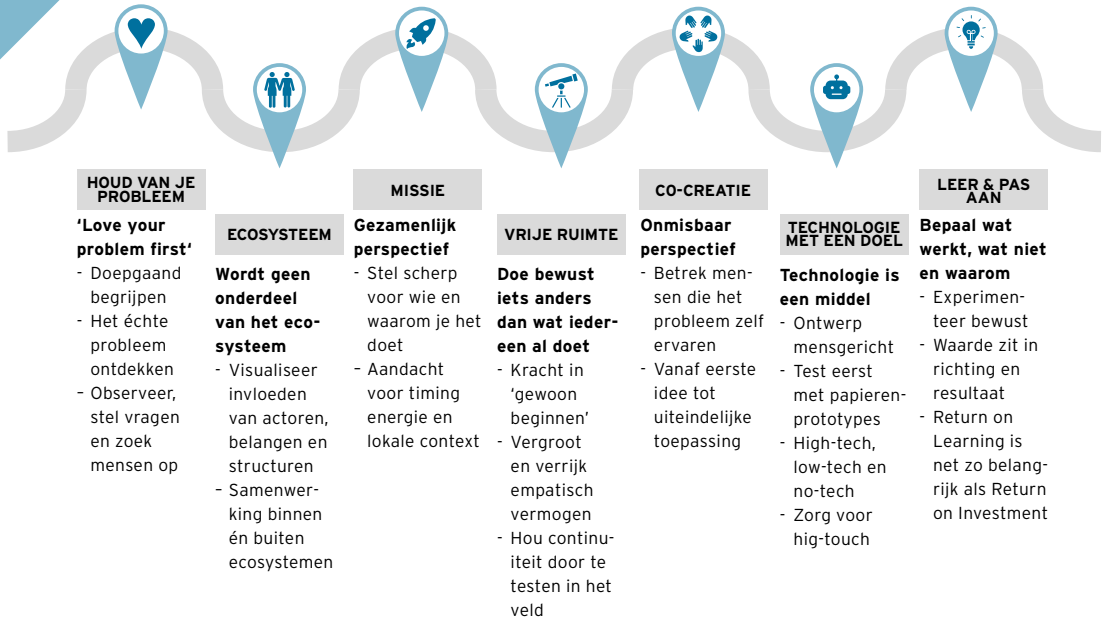
In plaats van zoeken naar één duidelijke oorzaak of één logische oplossing, kijken we naar hoe de werkelijkheid ontstaat in het samenspel tussen agenten, mensen, systemen en belangen. Het gedrag van agenten, hun keuzes, motivatie, angsten en hoop, vormt samen een systeem in beweging. Juist daarom is het essentieel om de agenten en al hun interacties echt te begrijpen. Niet op papier, maar in de praktijk. Om dat uit te kunnen voeren, gebruiken we een design-achtige aanpak.

Artificial life onderzoek laat zien hoe complexe autonome systemen werken en wat je moet begrijpen om te zien hoe zo’n systeem zichzelf organiseert. Het belangrijkste is om te snappen wat mensen die het probleem zelf ervaren, nodig hebben, hoe ze willen samenwerken en of ze zelf iets kunnen en willen doen. Die inzichten hebben we vertaald naar een ontwerpgerichte aanpak. Geen blauwdruk van bovenaf, maar een proces waarin betrokkenen zelf mede-eigenaar zijn van de richting en verandering. Oftewel; de mensen om wie het draait doen mee.

Onze eerste stap is dan ook altijd: het probleem leren begrijpen. In de volle breedte én in de diepte. Niet met modellen of aannames, maar door vragen te stellen, te observeren en verhalen op te halen. In die zin verschilt onze aanpak van veel vormen van sociale innovatie. Daar ligt de nadruk vaak op de oplossing: een nieuw product, een slimme tool, een innovatief concept. Maar wat als het échte probleem nooit goed begrepen is? Dan bouwen we met de beste bedoelingen iets waar niemand op zat te wachten.

Wicked problem aanpak

Leren door te doen



Wetenschappelijke analyses en modellen schieten tekort in complexe omgevingen. Analytische modellen, 'the resource based view of the firm' en techno-gedreven innovatie: allemaal gebaseerd op de veronderstelling dat de wereld maakbaar en beheersbaar is. We kijken of mensen een nieuwe technologie accepteren en of die past in de samenleving. Maar de vraag is of sociale innovatie wel zoveel technologie nodig heeft en zeker niet als belangrijkste drijfveer.

Er is niets mis met de bestaande methoden, maar ze gaan uit van een maakbare, gestructureerde en controleerbare wereld. Juist daarom kiezen wij voor een ander vertrekpunt: complexiteit serieus nemen. We gaan ervan uit dat de wereld juist niet maakbaar is. Dat heeft geleid tot de wicked problem aanpak vanuit

complexiteitstheorie, design denken en artificial life, waarbij we anders naar de problematiek van basisvaardigheden kijken. Alleen dan komt innovatie in beweging als levend systeem.

Innovatie als levend systeem

Met alle vraagstukken van vandaag is het effect van innovatie, zoals ik dat in mijn werk ervaar, simpelweg niet goed genoeg. Deze complexe vraagstukken worden ook wel 'wicked problems' genoemd. Een wicked problem is een hardnekkig vraagstuk zonder eenduidige oplossing, gekenmerkt door veranderende omstandigheden, tegenstrijdige belangen en onderlinge afhankelijkheden. Oplossingen zijn nooit goed of fout, alleen beter of slechter – en iedere stap kan onverwachte gevolgen hebben voor andere delen van het systeem (Rittel & Webber, 1973).

Ieder wicked problem, vraagt ook om een wicked aanpak.

Afgelopen drie jaar hebben we bij Eindhoven Engine vanuit de praktijk een aanpak ontwikkeld die past bij deze wicked vraagstukken in Nederland (Baets & Geertsens, 2024). Eindhoven Engine is een samenwerkingsinitiatief opgericht door TU/e, Fontys, TNO en werkt aan complexe maatschappelijke uitdagingen. Het concept van de wicked problem aanpak wordt hieronder weergegeven inclusief twee voorbeelden uit de praktijk.

Bovenstaande wicked problem aanpak helpt om complexe vraagstukken écht te begrijpen en gericht aan te pakken. Door blijvend te verdiepen in het probleem, samen te werken, kleinschalig te testen en continu te leren, bouwen we stap voor stap aan oplossingen die écht werken in de praktijk. Deze aanpak passen we toe in uiteenlopende contexten. De volgende twee voorbeelden maken duidelijk wat dit in de praktijk betekent.

Praktijkvoorbeeld 1: basisvaardigheden

Voor mensen met verminderde basisvaardigheden (ook wel: laag geletterden) voelt de samenleving vaak als een doolhof zonder plattegrond. Regelingen, formulieren, websites: het zijn muren zonder deuren. Wie de weg kent, loopt er moeiteloos doorheen. Maar wie de taal mist om de route te begrijpen, draait rond, raakt gefrustreerd of haakt af. En het systeem (veelal hoog geletterden)? Dat kijkt van boven toe, verbaasd dat mensen “niet gewoon hun weg vinden”. Één op de zes mensen in Nederland heeft verminderde basisvaardigheden. Onder mbo-studenten is dat zelfs één op vier.

Vooruitgang begint bij het begrijpen van het probleem

Basisvaardigheden zijn lezen, schrijven, rekenen en digitale vaardigheden. Deze aan de buitenkant onzichtbare vaardigheden beïnvloeden werk, gezondheid en kansen van mensen. Een structureel probleem, met miljarden aan maatschappelijke kosten, dat jarenlang geen echte aandacht kreeg en zeker niet uit de hoek van Innovators. Het is simpelweg geen sexy onderwerp, er is geen duidelijke eigenaar, er zijn wél veel belangen en de impact is lastig meetbaar. Als je gelooft dat mensen de basis vormen van onze economie, samenleving en vooruitgang, dan weet je: zolang we mensen aan hun lot overlaten in het doolhof van basisvaardigheden, blokkeren we hun potentieel én dat van ons allemaal. Basisvaardigheden mogelijk maken voor iedereen is daarom dus een wicked problem.

Wat we leerden in drie jaar werken aan basisvaardigheden is dat je het probleem moet liefhebben. Niet direct willen oplossen, maar eerst diepgaand begrijpen. Daarom startten we bij de leefwereld van mensen. We observeerden op plekken waar het speelt zoals de wachtkamer van de huisarts, een werkplaats financiën, schoonmaaklocaties, de supermarkt. We spraken met mensen en werkten vooral met mensen samen. Daaruit bleek dat beperkte basisvaardigheden geen uniform probleem is. De problemen spelen binnen verschillende doelgroepen en de problemen in de praktijk hebben ver-

schillende gezichten en vormen. Daardoor blijven we deelproblemen oplossen en pakken het totaalprobleem niet aan. Laat ik een voorbeeld geven:

Een schoonmaker start bij een nieuwe werkgever en tekent een visueel arbeidscontract – helder en toegankelijk, zonder juridische taal. Een goede stap. Maar op de eerste werkdag volgen direct vier verschillende communicatiekanalen: een papieren inwerkmap, een WhatsApp-groep, een app voor loonstroken en een brief over vakantiedagen aanvragen. Het resultaat? Overweldiging en verwarring. Vaak leidt dat tot niets doen, terwijl bijvoorbeeld het downloaden van een loonstrook cruciaal kan zijn voor toeslagen. Het niet begrijpen van werkdocumenten leidt tot fouten, extra begeleiding, verloop of zelfs uitstroom. Juist in sectoren met personeelstekorten betekent dit bijvoorbeeld directe economische schade voor de nieuwe werkgever. De direct maatschappelijke schade voor de schoonmaker is er ook: opnieuw niet meedoen. Investeren in begrijpelijke communicatie is dus geen sociale gunst, maar heeft direct economische waarde voor werkgevers en maatschappelijke waarde voor de schoonmaker.

Misschien denk je bij het lezen: Ja, maar het is toch logisch dat je niet óver mensen praat? Vanuit mijn dagelijkse praktijk kan ik je zeggen: dat is het niet. We zien dat taal verandert als onze ervaringsdeskundigen aanwezig zijn. We hebben verzoeken gehad van een bibliotheek of ze mogen testen met onze ervaringsdeskundigen, want ze kunnen hen zelf lastig vinden en bereiken. We hebben ervaren dat innovatie echt bijdraagt

aan een levend systeem als je het samen doet. Validatie in het veld. Daar waar het gebeurt. En ja, dan denk ik weer aan Danny. Die stukadoor die zich afvraagt waarom zijn beste man steeds om een papieren loonstrook vraagt en zich niet realiseert dat daar misschien iets onder ligt zoals het missen van de digitale vaardigheden om bij zijn loonstrook te kunnen.

Praktijkvoorbeeld 2: data in de zorg

De huidige inrichting van de zorg in Nederland is niet meer houdbaar. In 2040 werkt één op de vier mensen in de zorg als we zo doorgaan. Dit noemen we het zorginfarct. De cijfers zijn bekend, maar verandering stukt.

Zorgproblemen zijn als een veenbrand. De structurele overbelasting smeult vaak onder de oppervlakte, het is moeilijk te lokaliseren, lijkt beheersbaar, maar kan plotseling opblazen en verwoestend uitpakken (Berger, 2022). De inzet van data wordt gezien als mogelijkmaker van systeemverandering omdat het met de goede toepassing onzichtbare patronen zichtbaar maakt, zodat beperkte middelen slimmer, gericht en mensgerichter ingezet kunnen worden.

Als we van data-informatie maken, zien we bijvoorbeeld waar hulp nodig is en waar de druk te hoog wordt. Maar, data roept weerstand op. Want, waar zorg warm en persoonlijk mensenwerk is, voelt data al snel koud en afstandelijk. Er leeft bovendien nog veel wantrouwen richting data. ‘ChatGPT gaat niet een verband verwisselen’ zegt een zorgprofessional en dat klopt. De uitdaging is: hoe

“Innovatie is geen pitch, maar een proces

zetten we innovatie in zodat de technologische, sociale en economische werelden verbinden?

Gezondheidszorg hangt af van meer dan alleen medische zorg. Het verschil in levensverwachting in goede gezondheid kan oplopen tot achttien jaar. We moeten dus werken aan het vermogen om te kunnen kiezen voor gezond gedrag. De ambitie van de Provincie Noord-Brabant is drie gezonde levensjaren erbij voor iedere inwoner. Die ambitie waarmaken lukt alleen als we gezondheid opnieuw leren begrijpen, samen met inwoners, professionals en data-bedrijven. Dat betekent dat we drie stappen eerder betrokken moeten zijn, met behulp van effectief gebruik van data. Laat ik een voorbeeld geven:

Een concreet initiatief in opstartfase is de ‘Buurtatlas’: openbare data en lokale kennis worden hierin vertaald naar inzichten op buurtniveau. Juist in wijken met lage sociaaleconomische status en veel mensen met beperkte basisvaardigheden is dit cruciaal. Datagestuurde inzichten maken niet alleen gerichtere hulp mogelijk, maar voorkomen ook onnodige zorgkosten, versnellen besluitvorming en versterken de effectiviteit van interventies. Daarom willen we medische en sociale zorg beter afstemmen op wat er écht speelt. Dashboards zijn daarbij geen doel, maar gespreksstarter tussen praktijkmanager, wijkmanager en gemeente. Een gesprek dat leidt tot het anders en

meer effectief inzetten van hulp vanuit de behoeftes van mensen.

De wil voor dit initiatief is er. Toch blijft echt starten moeizaam. Data voelt nog niet als vanzelfsprekend: het is weinig zichtbaar, niet ‘sexy’ en wordt niet altijd als essentieel ervaren, terwijl het dat wel is. Tijdens een innovatiesessie over data-beschikbaarheid zaten slechts vier zorgprofessionals in de zaal. Achteraf waren ze overtuigd, maar de interesse bleef beperkt. We hebben de stille veranderaars, zoals data-specialisten en projectleiders, hard nodig, maar zij staan niet aan het bed. ‘Ik wil niet méér data als ik dan ook méér verantwoordelijkheden krijg,’ zei een zorgprofessional terecht. Wat is eigenlijk vooruitgang in de zorg en voor wie? De motivatie is groot, de zorg voor mensen oprecht. Maar het denken over ‘zorgen’ zit vast: in cultuur, systemen en protocollen. Zelfs wie meedoet aan innovatie moet eerst intern collega’s meekrijgen.

Vooruitgang in de zorg vraagt én menselijkheid én technologie. Nog te vaak denken we vóór mensen, niet mét hen. Vraag gewoon: wat heb je nodig en hoe kunnen we dat bieden? Danny herinnert ons eraan: als je op een bouwklus staat, kun je niet tegelijk naar een zorgafpraak. Dat is precies waarom toegankelijke, afgestemde zorg nodig is.

Innovatie versus vooruitgang

Dagelijks werken in de praktijk van onder andere basisvaardigheden, data, zorg en technologie hebben geleid tot de wicked problem aanpak en mijn nieuwe kijk op innovatie; als een levend systeem. Deze nieuwe kijk op innovatie wil ik als

volgt omschrijven: innovatie is geen doel op zich maar een middel. Innovatie is het proces waarin mensen, binnen en buiten systemen, samen nieuwe oplossingen bedenken, uitproberen en toepassen. Pas als die oplossingen waarde opleveren voor mens, economie, ecologie en maatschappij is het innovatie.

Het gaat dus niet om de vernieuwing zelf, maar om het leven beter maken richting een toekomstbestendige samenleving met mensen. Het lijkt mij dus zinvoller om met elkaar in gesprek te gaan over vooruitgang waarbij we ons eerst samen afvragen wat we beter willen maken. Want, technologie is belangrijk, maar het is geen voorwaarde voor vooruitgang (Van der Vorst, 2023). Dat brengt me in deze reflectie ook op een mate van kritiek op de dominante innovatie aanpak die ik nog te veel gefocust vind op schaal, groei en meetbaarheid (Doblin, 1998).

Beide praktijkvoorbeelden ondersteunen deze nieuwe kijk op innovatie, omdat innovatie niet ontstaat in isolatie. Het vraagt juist om samenwerken, experimenteren en bovenal toegang. Toegang tot middelen, taal, invloed. Zonder toegang blijft innovatie een soort privilege van strategen, adviseurs of hooggeletterden. Dat kunnen we ons niet veroorloven met de vraagstukken van vandaag. Innovatie is van ons allemaal.

Als innovatie vooruitgang betekent dan is dat voor en door iedereen. Juist Danny, zijn stukadoorsbedrijf én zijn mensen. Dan moeten we laten zien wat innovatie betekent voor zijn bedrijf en het werk

“*Geen technologie
zonder tastbare
waarde*”

van zijn mensen. Wat als ik Danny die zaterdagavond had gesproken over basisvaardigheden en dat werknemers daar mogelijk moeite mee hebben en wat het iedereen kan opleveren als zij wél goed mee kunnen doen? Dan had ik die zaterdagavond niet aan moeten komen met woorden als ‘transformatie’ of ‘liminaliteit’. Want eerlijk is eerlijk: beleidstaal en innovatietaal sluiten vaker mensen uit dan ze verbinden. En dat is precies wat we níét nodig hebben.

Dit kun jij morgen al doen

Wat kun je hier morgen al mee? Ik heb zeven concrete tips voor je gekoppeld aan de zeven elementen van de wicked problem aanpak.

Ga naar waar het probleem leeft:

onderzoek letterlijk waar het probleem speelt. Wachtkamers, keukentafels, kantines, buurthuizen. Niet praten *over*, maar *met* mensen.

Stel vragen, geen aannames: dwing jezelf om steeds opnieuw ‘we weten al hoe het zit’ te vervangen door: ‘wat speelt hier écht?’ Gebruik observaties en gesprekken om te ontdekken wat onzichtbaar blijft in rapporten. Zo sta je meer open voor nieuwe perspectieven in de gesprekken die je voert.

Teken je ecosysteem uit: wie zijn er allemaal betrokken? Teken het uit. Praat met onbekende spelers in het systeem en ontdek en bespreek wie nu niet aan tafel zitten.

Begin klein en experimenteer: je hoeft het probleem niet meteen op te lossen. Groot denken, klein starten. Gebruik papieren versies, praatplaten of andere middelen.

Betrek 'ongewone stemmen': betrek de mensen die met het probleem leven in iedere stap van je proces. Niet als doelgroep om één keer mee te valideren, maar als medeontwerper. Zet deze ervaringsdeskundigen letterlijk aan tafel in iedere stap van het proces.

Gebruik gewone taal: vermijd jargon. Als Danny het niet begrijpt, herschrijf je het.

Creëer een leer-ritme: experimenteer bewust en deel wat je leert. Reserveer tijd om te reflecteren en niet alleen te produceren. Want, fouten horen bij vooruitgang. Deel 'wat werkt' én 'wat werkte niet (en waarom niet)'.

Samen nieuwe waarde creëren die ertoe doet

Innovatie is niet van alleen technuten of strategen. Het is van ons allemaal. Van de stukadoor die zelf zijn loonstrook downloadt en de wijkmanager die in het systeem verdwijnt. Van de werknemer die het anders wil, maar niet weet hoe. Van de innovator die mogelijkheden ziet, maar het niet lukt om deze te laten landen in de organisatie.

Dit vraagt om geduld, nieuwsgierigheid, de kracht van spelen en lef om anders te denken. Niet alles hoeft sneller of efficiënter; goede verandering kost tijd. Leren van fouten, ruimte geven aan niet-weten en blijven vragen 'wiens probleem los ik morgen op?'. Het doel is geen snelle winst, maar blijvende vooruitgang. Als we innovatie zien als levend systeem, dan bouwen we aan vooruitgang die ertoe doet. Van buiten naar binnen én van binnen naar buiten. Niet voor elkaar, maar met elkaar. Niet alleen high tech, maar ook high touch.

Wanneer dekt innovatie de lading van wat de wereld van morgen vraagt? - inzichten vanuit ondernemers en de praktijk

In gesprekken met ondernemers kwam een duidelijk geluid naar voren: innovatie mag geen doel op zich zijn. Technologie is waardevol, maar alleen als die bijdraagt aan welzijn, verbondenheid en zingeving. Welke technologie is echt vooruitgang? De sociale kant van innovatie krijgt structureel minder aandacht. Dat moet vanaf het begin gelijk opgaan met de aandacht voor technologische innovatie. Verandering vraagt tijd en de

“Innovatie als levend systeem: samen bouwen aan betekenisvolle vooruitgang — high tech én high touch

korte termijn denken en tijdelijke karakter bij project denken dragen daar negatief aan bij. Ondernemers waarschuwen ook voor technologische afhankelijkheid: mensen moeten leren kiezen, maar óók leren níet te kiezen. Vooruitgang draait volgens hen niet alleen om economische groei, maar ook om zingeving, lokale leefbaarheid en lerend vermogen. Veel mensen herkennen zich niet in het dominante innovatieverhaal. Daarom: doorbreek bubbels en begin bij de mensen zelf. Co-creatie is geen modewoord, maar een werkwoord. Betrek inwoners, ondernemers en beleidsmakers vanaf het begin.

Literatuur

- Adams, R. (2024). *Return on learning*. LevBoeken.
- Baets, W. (2006). *Complexity, Learning and Organizations - A Quantum Interpretation of Business*. Routeledge.
- Baets, W. (2022). *Wie orde zaait zal chaos oogsten*. Uitgeverij Noordboek.
- Baets, W. & Geertsens, C. (2024). *'Wicked problem aanpak'*. Eindhoven Engine.
- Beer, S. (1972). The viable system model. *Journal of the Operational Research Society* Volume 35, Issue 1.
- Berg, L., & Sitalising, S. (2022). *Zorg: Een betere kijk op de mens*. De Correspondent.
- Doblin. (1998). *Ten types of innovation*. Deloitte.
- Ogink, R. H. A. J., e.a. (2023). *Mechanisms in open innovation: A review and synthesis of the literature*. Technovation.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). *Dilemmas in a general theory of planning*. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Schumpeter, J.A. (1911). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Duncker & Humblot, Berlin.
- Vandamme, R. (2024). *Wicked skills*. Coachingbooks.
- Van den Berg, M. & Groen, N. (2025). *Je bent niet de baas, maar je moet er wel iets mee*. Verhaal met Impact.
- Van der Vorst, R. (2023). *Digitale gremlins*. Business Contact.