

Artikel #5.5

De Innovatiecirkel: technische vernieuwing als motor voor sociale vernieuwing

Leestijd 25 minuten

Dr. Jos J.M. Baeten

Februari 2026



Om inzicht te krijgen in hoe kunstmatige intelligentie (AI) en generatieve AI in het bijzonder, zowel kan leiden tot technologische als tot sociale innovaties in organisaties, introduceren we de Innovatiecirkel (IC).

De innovatiecirkel

Binnen innovatieonderzoek bestaat een breed gedragen onderscheid tussen twee vormen van innovatie in organisaties:

- Technische innovatie betreft de ontwikkeling en toepassing van nieuwe of wezenlijk verbeterde technologieën, producten of processen (OECD & Eurostat, 2018).
- Sociale innovatie betreft nieuwe vormen van samenwerken, organiseren en handelen die sociale relaties en instituties veranderen en gericht zijn op het oplossen van bredere maatschappelijke en organisatorische vraagstukken (Mulgan et al., 2007; Westley & Antadze, 2010).

Generatieve AI (genAI) is meer dan uitsluitend een technische innovatie en kan ook leiden tot bovengenoemde sociale innovatie als de adoptie en integratie in organisaties gepaard gaat met nieuwe doelen, besluitvorming, samenwerking en besluitvorming. Professionals adopteren genAI, en daarbinnen chatbots en tools al op brede schaal, maar de integratie door organisaties blijft achter (Baeten & de Grip, artikel #5.3, 2026). De vraag is in hoeverre genAI organisatiebreed kan worden geïntegreerd zodat beide vormen gerealiseerd worden. Om dit te begrijpen en te sturen, introduceren we hier de Innovatiecirkel.



De Innovatiecirkel is een verklarend en handelingsgericht model dat laat zien hoe technologische vernieuwing, leren en sociale innovatie elkaar wederzijds versterken en hoe organisaties dit doelgericht kunnen faciliteren.

De plaats van de innovatiecirkel

De Innovatiecirkel vertrekt vanuit de gedachte dat technologische innovatie pas daadwerkelijk waarde krijgt wanneer zij leidt tot sociale innovatie: andere manieren van werken, leren, samenwerken en besluiten nemen. Sociale innovatie is daarbij niet alleen relevant voor het ontwikkelen van passende competenties en duurzame inzetbaarheid, maar vooral noodzakelijk omdat de uitdaging voor leren in organisaties inmiddels aanzienlijk breder is. Organisaties worden geconfronteerd met structurele vraagstukken zoals arbeidsmarktkrapte, een ongezond werkklimaat, lage inclusiviteit, achterblijvende arbeidsproductiviteit en een overdosis aan regelgeving. Tegen deze achtergrond fungeert technische vernieuwing niet als doel op zich, maar als motor voor sociale vernieuwing in organisaties.

De Innovatiecirkel maakt duidelijk dat innoveren in organisaties geen afzonderlijke functie is die bijvoorbeeld is belegd bij één rol of afdeling, zoals business development. Innoveren raakt alle domeinen van de organisatie: besturen, organiseren, leren, uitvoeren en beheren. De impact betreft het denken en handelen van iedereen die werkt: van portier tot CEO. In essentie gaat het om leren dat gericht is op gedragsveranderingen in het dagelijks werk.

genAI als technische innovatie



genAI als technische & sociale innovatie



Generatieve AI toepassen als co-intelligentie

GenAI kan worden ingezet om bestaande bedrijfsprocessen en producten te verbeteren, maar heeft haar grootste potentieel in het daadwerkelijk vernieuwen van producten en bedrijfsprocessen. Waar organisaties traditionele IT en klassieke AI (Baeten, 2025) vooral top-down konden integreren, ligt dat bij genAI totaal anders. Professionals adopteren deze technologie vaak sneller dan organisaties haar kunnen integreren in formele processen en systemen. Pas wanneer genAI wordt opgevat als co-intelligentie kunnen professionals al lerend werken en continu hun processen en producten vernieuwen.

Juist bij de toepassing van genAI is leren geen afgeleide van werken, maar er onlosmakelijk mee verbonden. Leren en werken worden gelijkwaardig en wederzijds versterkend. Je leert als je werkt en je werkt als je leert.

Dit geldt voor alle domeinen van de organisatie: besturen, organiseren, uitvoeren en beheren. Het leerdomein wordt daarmee geen aparte domein meer, maar vormt de Innovatiecirkel als onderdeel van alle activiteiten in de andere domeinen.

De leerpraktijk wordt zo een structureel onderdeel van innoveren.

Nieuwe leerpraktijk

Deze manier van leren wijkt fundamenteel af van de huidige dominante leerpraktijk in organisaties, waarin leren veelal wordt georganiseerd in de vorm van trainingen, e-learning en cursussen. De nieuwe benadering start niet bij opleidingsprogramma's, maar bij de ontwikkeling van professionals die, vooral in teamverband, voorstellen formuleren om hun eigen werksituaties te verbeteren en te vernieuwen. Daarmee leren zij niet alleen om hun individuele competenties te ontwikkelen, maar ook om het werkklimaat, de samenwerking en de productiviteit van hun organisatie te verbeteren.

GenAI kan dit leer- en ontwikkelproces ondersteunen en mede sturen binnen kaders die door de organisatie worden vastgesteld. AI kan maatwerk leertrajecten en groepsopdrachten faciliteren waarbij zij niet alleen de inhoud en werkvormen genereert, maar ook ondersteuning biedt bij begeleiding, reflectie, validatie en toetsing. Trainen en opleiden zijn alleen nodig wanneer er sprake is van specifieke leerbehoeften, maar verliezen hun centrale positie als standaardoplossing voor ontwikkeling professionals.

De toepassing van de Innovatiecirkel impliceert een kanteling van de huidige leeropvatting naar lerend werken met genAI als co-intelligentie. Er bestaan inmiddels praktijkvoorbeelden van deze benadering, zoals het leerconcept Lerendwerken met AI, de Learning Wall als AI-gedreven leerinfrastructuur en de Vitale Weekcyclus als cyclisch leer- en innovatieproces.

De kracht van de Innovatiecirkel

Het toepassen van de Innovatiecirkel maakt de traditionele rol van trainers grotendeels overbodig, maar creëert tegelijk nieuwe functies, zoals het begeleiden van innovatieprocessen, het valideren van innovatievoorstellen en het organisatiebreed faciliteren van besluitvorming hierover.

De kracht van de Innovatiecirkel neemt meer dan evenredig toe bij organisatiebrede toepassing door cumulatieve leerprocessen en wederzijds versterkende innovaties tussen organisatorische domeinen.

Met name in grotere organisaties is het noodzakelijk hiervoor een expliciete leerstrategie te formuleren waarin wordt vastgelegd waarom er wordt geleerd, vanuit welke visie, op welke wijze, over welke thema's, hoe de Innovatiecirkel gefaciliteerd wordt en wat ieders rol is. Dit vergt tevens aanpassingen in de besluitvorming binnen de organisatie.

Wanneer organisaties de Innovatiecirkel toepassen bij de integratie van genAI, verschuiven de positie van professionals, hun werksituatie, de samenwerking en de interne besluitvorming. Ook leiderschap en arbeidsvoorwaarden veranderen mee. Deze veranderingen voltrekken zich niet lineair, maar in onderlinge wisselwerking, waarbij aanpassingen in het ene domein veranderingen in andere domeinen uitlokken en versterken.

De adoptie en integratie van genAI op deze manier, resulteert niet alleen in technische innovatie, maar nadrukkelijk ook in sociale innovatie.

Cruciaal is de praktische implementatie van de Innovatiecirkel en dat vraagt om heldere besluitvorming, brede betrokkenheid en sterk leiderschap.

Bronnen

- ❖ Baeten, J. J. M. (2025). De echte uitdaging voor de komende jaren (Artikel #2.1). Academie voor Werkplekleren.
- ❖ Baeten, J. J. M. (2025). AI sterker als co-intelligentie (Artikel #5.1). Academie voor Werkplekleren.
- ❖ Baeten, J. J. M., & De Grip, A. (2025). AI maakt het leren op het werk aantrekkelijk en betekenisvoller (Artikel #5.2). Academie voor Werkplekleren.
- ❖ Baeten, J. J. M., & De Grip, A. (2026). AI gaat pas echt renderen als organisaties hun leerstrategie verbreden (Artikel #5.3). Academie voor Werkplekleren.
- ❖ Baeten, J. J. M. (2025). Een nieuwe visie op het verduurzamen van werken door leren met AI: het kloppend hart van de organisatie te maken (Artikel #6.2). Academie voor Werkplekleren.
- ❖ Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. The Young Foundation.
- ❖ OECD. (2010). Measuring innovation: A new perspective. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264059474-en>
- ❖ OECD, & Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- ❖ Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 15(2), 1–19.