

GeoVisie

nr 10 oktober 2005

DE KRACHT VAN KENNIS DELEN

xxx xxxxxx xxxx xxxxxx

prof. dr. Annemieke Roobeek

MeetingMoreMinds / Nyenrode

ing. Gerard Evers

Soletanche Bachy

ir. Jan Zijlstra

Stichting Traverse

Netwerken leggen basis voor innovatie

prof. dr. Annemieke Roobeek, MeetingMoreMinds / Nyenrode

Zoals de Oostenrijkse econoom Schumpeter begin vorige eeuw al constateerde, komen innovaties tot stand door het scheppen van 'Neue Kombinationen'. Vaak zijn dat nieuwe combinaties van uiteenlopende expertises. "Zulke nieuwe combinaties ontstaan vooral in netwerken", stelt *Annemieke Roobeek*, hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement aan Universiteit Nyenrode en oprichter/directeur van MeetingMoreMinds, een levend laboratorium voor intercompany networking. "Voor het realiseren van innovaties in de GWW-sector is het van groot belang dat ook kennisinstellingen deel uitmaken van een netwerkverband", meent *Roobeek*.

Roobeek heeft GeoDelft de afgelopen jaren begeleid bij de omvorming van een traditionele, tamelijk hiërarchische organisatie naar een netwerkgroep, die zich openstelt voor nieuwe ontwikkelingen en actief samenwerking zoekt met anderen. Een proces dat in haar ogen een organisatie heeft voortgebracht, waarin marktgerichtheid op een unieke manier wordt gecombineerd met fundamenteel onderzoek. "In Nederland heerst de merkwaardige misvatting dat je als kennisinstituut niet excellent kunt zijn als je samenwerkt met bedrijven.", stelt *Roobeek*. "Je wordt dan beschouwd als een contractonderzoeker van het type 'u vraagt en wij draaien'. De praktijk leert echter dat samenwerking juist leidt tot verdieping, tot fundamentele kennis, die niet alleen wetenschappelijk interessant is, maar bovendien nuttig is voor de praktijk." Wil de samenwerking slagen, dan vraagt dat meer dan het tegen betaling uitvoeren van nauw omschreven onderzoeksprojecten. *Roobeek*: "Voorwaarde is dat een duurzame relatie wordt aangegaan met andere partijen, ook met bedrijven. Een relatie waarin van twee kanten wordt geïnvesteerd. In een dergelijk netwerk lopen de relaties tussen partijen niet via de directeur of de afdeling marketing, maar vindt de interactie plaats tussen professionals die dezelfde taal spreken. Samen gaan ze een ontwikkelingstraject in, waarbij het uitgangspunt is dat het delen van kennis leidt tot meer kennis en tot betere marktkansen."

Dergelijke netwerken moet je volgens *Roobeek* niet teveel formaliseren. "De ontwikkeling van een netwerk is een organisch proces; dat kun je niet tot in detail sturen. Je

moet ook niet teveel contractueel vast willen leggen. Wel kun je met elkaar afspraken maken. Het uitgangspunt moet zijn dat het netwerk alle partijen voordeel biedt, doordat je gezamenlijk een probleem wil aanpakken en/of een product of dienst gaat ontwikkelen. Als je eerst met advocaten komt die een vuistdik contract willen opstellen, dan is de sfeer verpest. Contracten zijn georganiseerd wantrouwen, terwijl netwerken juist zijn gebaseerd op vertrouwen."

Juist voor de GWW-sector zijn dergelijke productieve kennisnetwerken van essentieel belang, meent *Roobeek*, omdat innovatie daar tot op heden een beetje een ondergeschoven kind is geweest. "De overheid als opdrachtgever fungeert zelf als een ingenieursbureau, dat niet alleen tot op besteksniveau ontwerpt, maar ook registreert wie met wie moet samenwerken. Van de inventiviteit en creativiteit van aannemers, maar ook van andere instellingen, wordt te weinig gebruik gemaakt. Het gevolg is dat je blijft steken in veel te conservatieve oplossingen. De Betuwelijn bijvoorbeeld is weinig innovatief, omdat de overheid een te grote invloed heeft gehad op het proces. Buiten het veranderen van haar rol binnen een project kan de overheid het ontstaan van behoudende oplossingen ook tegengaan door een bepaald percentage van het totale projectbudget te reserveren voor innovatie. De oplossingen die zo ontstaan, hebben binnen de projecten direct resultaat en zijn in de toekomst binnen de sector inzetbaar. Het IPSV-programma (innovatief programma voor stedelijke vernieuwing, red.) is een goed voorbeeld van extra ruimte geven voor gedurfde experimenten met een sterk vernieuwend karakter."

Productief netwerken, is dus het devies. Maar wel transparant. *Roobeek*: "En resultaatgericht. Vanaf het begin moet duidelijk zijn wat er geleverd wordt, door wie en tegen welke kosten. In eerste instantie, in de exploratiefase, zal veelal met gesloten beurzen worden gewerkt. De kosten zijn dan ook nog niet zo groot. Komt het tot ontwikkeling en tot exploitatie van nieuwe producten en diensten dan moeten ook de kennisinstellingen hun deel krijgen. Dat geld wordt in fundamentele kennisontwikkeling gestoken en komt de sector uiteindelijk weer ten goede." ❖



“In Nederland
heerst de
merkwaardige
misvatting dat je
als kennisinstituut
niet excellent
kunt zijn als je
samenwerkt met
bedrijven.”