



# ‘Vergroot innovatiekracht in een ecosysteem’

**Annemieke Roobeek over netwerkend werken**

**Organisaties moeten meer samenwerken met andere partijen, in innovatieve ecosystemen. Dat bepleit wetenschapper, commissaris en adviseur Annemieke Roobeek. Want ‘netwerkend werken’ zorgt voor meer innovatie, meer toegevoegde waarde en meer plezier in het werk.**

Hoe gaan we om met grote vraagstukken als de klimaatadaptatie, de impact van digitalisering op de arbeidsmarkt, de opkomst van smart cities of de transitie naar een circulaire economie? Idealiter door zoveel mogelijk betrokken partijen intensief te laten samenwerken in ecosystemen. Daarvoor pleit Annemieke Roobeek al vele jaren. Ze is ervan overtuigd dat organisaties in de huidige tijd van disruptieve veranderingen op andere, innovatieve organiseerprincipes moeten overstappen. Principes waarin het samenwerken met ketenpartners, overheden, consultants, universiteiten en (zelfs ook) concurrenten, de leidraad is. Ze noemt dat 'netwerkend werken'. Het waarom? Roobeek: 'Door uiteenlopende partijen bij elkaar te zetten, in al hun diversiteit en interdisciplinariteit te laten samenwerken en onderling kennis te laten delen, ontstaat eerder innovatie en meer collectieve intelligentie. Binnen zo'n ecosysteem benut je immers een groter oplossend vermogen.'

## Werken in nieuwe rollen

Roobeek pleitte in de jaren negentig al voor meer netwerken binnen en vooral tussen organisaties. In die tijd startte ze haar adviesbureau MeetingMoreMinds, een netwerkorganisatie. 'Ik was daarmee toen nog een pionier. Samenwerken deed je niet snel, zeker niet met concurrenten. Netwerkend werken en de transformatie naar netwerkorganisaties waren toen nog onbekend.' En kennis delen? Niet doen, want kennis is macht, was toen het parool.

Roobeek is een van de sprekers op het komende Nationale Kwaliteitscongres. Ze wil daar in haar presentatie aangeven hoe je netwerkend werken het beste kunt organiseren, met name vanuit kwaliteitsmanagement. Hoe je medewerkers die gewend zijn aan werken volgens hun functieomschrij-

**'Webbers' zijn mensen die overal de verbindingen zien en weten te leggen. Dat kan iedere functionaris zijn, dus zeker ook de kwaliteitsmanager.**

ving, omtrent om (ook) te kunnen werken in nieuwe rollen en te groeien in andere competenties. Want dat heb je zeker nodig als je deelneemt aan een ecosysteem met andere organisaties.

## Het belang van aanjagers

Een van de cruciale zaken bij het werken in ecosystemen zijn de aanjagers, de mensen die niet alleen ecosystemen opzetten maar ook het overzicht hebben in wat er binnen verschillende projecten gaande is. Roobeek noemt hen 'webbers': 'Dit zijn mensen die overal de verbindingen zien en

### In minder dan 50 woorden

- **Annemieke Roobeek is hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement aan Nyenrode Business Universiteit.**
- **Zij adviseert dat organisaties, ketenpartners, overheden, consultants, universiteiten en concurrenten intensief samenwerken in ecosystemen.**
- **Netwerkend werken leidt tot meer succes en innovatie, tot oplossingen voor de huidige grote vraagstukken en het geeft mensen meer voldoening in hun werk.**

ook verbindingen tussen partijen en ecosystemen weten te leggen. Dat onderscheidt hen dan ook van de traditionele projectmanager. Het kan iedere functionaris zijn, dus zeker ook de kwaliteitsmanager. Deze aanjagers hebben de vaardigheid te werken als een horizontale netwerkleider, die strategisch kan denken, die niet kijkt naar de problemen van nu of gisteren, maar naar de issues van morgen. Webbers weten empathisch om te gaan met anderen, zijn uitnodigend, maar weten ook knopen door te hakken en beslissingen te nemen. Ze prefereren de dialoog boven de discussie. Zoeken naar het gemeenschappelijke van de deelnemers, niet naar hetgeen hen van elkaar scheidt.'

## Wat doen we met de manager?

Hoe reageren managers op het werken in ecosystemen? Hebben zij nog wel genoeg om handen? Voelen ze zich wellicht bedreigd? Vaak zijn managers bang om de controle kwijt te raken, stelt Roobeek. 'Zij zijn gewend om vraagstukken kleiner te maken, op te delen in kleine stukjes. Maar vanuit een ecosysteem ga je nou juist voor de grote vraagstukken. Dat staat haaks op het dagelijkse werk van managers, dat vaak controlerend van aard is. Zij willen doorgaans

dat hun kwartaal- of jaarplan zo goed mogelijk wordt uitgevoerd, door medewerkers met een helder functieprofiel. Managers moeten mee in het werken binnen ecosystemen. Dat betekent in praktijk vaak dat ze wel wat moeten bijschorten. Zodat hun geest weer vrijer wordt en ze ontvankelijk zijn voor andermans nieuwe ideeën.' En managers die hun hakken maar in het zand blijven zetten? 'Die moet je gewoon met rust laten. Vroeger dacht ik altijd dat je iedere chagrijnige manager mee moest krijgen richting werken in een ecosysteem. Nu vind ik dat je dat helemaal niet moet willen. Zo iemand frustrereert alleen maar de andere netwerkers. En er zijn altijd genoeg collega's die wél de overstap willen en kunnen maken.'

## Samen met de concurrent

Veel bedrijven hebben last van puur kortetermijndenken, stelt Roobeek. 'Dat belemmert de samenwerking en de totstandkoming van innovatie. En je komt niet tot een goede

ddos-aanval snel contact met elkaar opnemen om ervaringen en tips uit te wisselen. 'Samen sta je sterker. Een jaar of acht geleden was dat ondenkbaar. Bij ABN Amro vroeg ik destijds of we niet contact moesten opnemen met ING, die toen net gehackt waren. Dat vond men toen

## Het goede van een netwerk c.q. een ecosysteem is dat het eindig is. Je wilt geen instituties bouwen, maar waarde creëren vanuit een levendig, dynamisch netwerk.

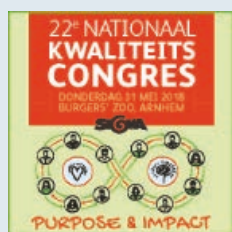
strategie. Binnen een ecosysteem is het zaak om duidelijk te formuleren wat het vraagstuk is waar het omgaat, en wat het gezamenlijke doel is dat de samenwerkende partijen bindt. Vervolgens bepaal je waarom en met wie je wanneer waaraan gaat werken. Daarmee voorkom je dat het ecosysteem wordt tot een soort praatclub, die niet tot concrete resultaten komt.'

Wat ook kan meespelen: angst om met concurrenten samen te gaan werken binnen een ecosysteem. Is dat inderdaad een punt? Dat valt wel mee, zegt Roobeek: 'Je deelt een onderwerp vaak in in deelonderwerpen, en ieder pakt dan een deel. Voor de meeste organisaties werkt het voordeel van de "collaborative advantage" binnen een ecosysteem zwaarder dan het benadrukken van de onderlinge concurrentie. En vrijwel iedereen begrijpt dat, als je het hebt over een groot vraagstuk, je elkaar vooral nodig hebt.' Ze noemt als voorbeeld de banken die na iedere

maar een heel rare vraag: je gaat een concurrent toch niet helpen? Nu gebeurt dat zonder enige twijfel. Dat is natuurlijk winst.'

Welke sectoren zouden het werken met ecosystemen goed kunnen gebruiken? Roobeek aarzelt geen moment: 'De bouw. Bouwbedrijven werken wel samen binnen een keten, maar niet met andere partijen. Jammer, want dat zou deze sector vele malen innovatiever, duurzamer en sneller maken, daar ben ik van overtuigd. Zeker met de huidige behoefte aan duurzaam bouwen. Waarom is het Deloitte-gebouw The Edge, op de Amsterdamse Zuidas, zo'n succes? Omdat van meet af aan zeer uiteenlopende partijen intensief met elkaar samenwerkten: van Philips en de banken tot designers, installateurs, architecten, et cetera. Dat resulteerde in een gebouw met een veel hogere toegevoegde waarde, wat kon uitgroeien tot een icoon van duurzaam bouwen.'

Annemieke Roobeek is hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement aan Nyenrode Business Universiteit. Zij is oprichter van netwerkorganisatie Meeting-MoreMinds en medeoprichter van XL-Labs, gespecialiseerd in het ontwerpen en invulling geven aan ecosystemen met zeer uiteenlopende bedrijven. Roobeek is sinds midden jaren negentig actief als commissaris (op dit moment van onder meer KLM en ABN Amro), bestuurder en adviseur. Volgens het jaarlijkse onderzoek van de Volkskrant behoort ze tot de 200 meest invloedrijke Nederlanders.



Annemieke Roobeek is een van de sprekers op het Nationaal Kwaliteitscongres. Voor meer informatie kijk op <http://kwaliteitscongres.sigmaonline.nl/home>

## Niet eindeloos polderen

Het werken in ecosystemen doet enigszins denken aan het werken volgens de principes van Strategisch Omgevingsmanagement. Zo werkte het Rotterdamse Havenbedrijf bij de ontwikkeling van de tweede Maasvlakte, begin deze eeuw, erg nauw samen met een groot aantal belanghebbenden, waaronder klanten, toeleveranciers, omwonenden, overheden en milieuorganisaties. Roobeek wijst op de verschillen: 'Bij dergelijk strategisch omgevingsmanagement wordt enorm veel gepolderd. Iedereen moet aan tafel en zijn stem kunnen laten horen. Bij het werken in ecosystemen analyseer je van tevoren heel grondig voor welke partijen het betreffende vraagstuk relevant is, en welke partijen bereid zijn om mee te investeren, in termen van kennis, tijd en geld. Je kunt beter wat minder partijen erbij betrekken, die ook echt relevant zijn. Die hebben meestal geen tijd en geld om eindeloos te gaan polderen. Dat is juist het goede van een netwerk c.q. een ecosysteem: het is eindig. Prima. Je wilt geen instituties bouwen, maar waarde creëren vanuit een levendig, dynamisch netwerk.'

# Organisaties die goed samenwerken zijn uiteindelijk succesvoller en bieden hun medewerkers de kans zich in hun ontwikkeling te verrijken.

## Resultaten

Roobeek heeft al vele jaren ervaring als commissaris, bij uiteenlopende organisaties. Stimuleert ze vanuit die toezicht houdende rol organisaties als KLM en ABN Amro ook om te gaan werken in ecosystemen? 'Jazeker. Al is dat inmiddels al aardig ingeburgerd. Zeker bij KLM dat, samen met een groep concurrenten, al vele jaren deel uitmaakt van de luchtvaartalliantie Sky Team. En KLM heeft het Digital Lab opgezet, een ecosysteem waarin de luchtvaartmaatschappij met partners zoekt naar manieren om de digitale transformatie handen en voeten te geven.'

Een ander voorbeeld van een resultaat uit een ecosysteem is de lancering van New10. Deze innovatieve fintech is opgezet vanuit ABN Amro om blockchaintechnologie toe te passen in de kredietverlening aan het mkb. Binnen een kwartier weet je als mkb-bedrijf of je al dan niet een lening kan krijgen. Roobeek: 'New10 is bewust op een netwerkende manier met een aantal medewerkers van de bank en specialisten van daarbuiten opgezet in een locatie buiten de bank.'

Binnen een jaar is dit nieuwe bedrijf live gegaan. Klanten en hun adviseurs zijn enthousiast want het werkt supersnel en het proces is transparant. New10 functioneert als een levend lab voor blockchain waar de hele bank van kan leren.'

## Van ego naar eco

Roobeek steekt haar enthousiasme voor het werken in ecosystemen niet onder stoelen of banken: 'Ik heb al zo vaak ecosystemen opgezet, begeleid en erin meegewerkt, ik zie altijd dat mensen in zo'n setting veel van elkaar leren en hun werk leuker en interessanter gaan vinden. Logisch, want het is heel aanstekelijk om te zien dat je concreet bijdraagt aan innovatie. Het is nou eenmaal zo dat organisaties die goed samenwerken, uiteindelijk succesvoller zijn en hun medewerkers de kans bieden zich in hun ontwikkeling te verrijken.' Het motto van Roobeek is dan ook: stap af van de ego's en omarm de eco's.

## Auteur

**Paul Groothengel** is freelance journalist.