

Vitale vernieuwingscoalities

Succesvol samen bouwen aan vernieuwing



Kirs Brees

De uitdagingen waar we voor staan en de kansen die we zien in de markt vragen om over de grenzen van onze eigen organisaties heen te kijken. We hebben allemaal onze ervaringen met samenwerken. We kennen succesverhalen en ook frustraties en mislukkingen. Om vitale vernieuwingscoalities te smeden is het belangrijk om op meerdere niveaus het netwerk te ontwikkelen. Hoe doe je dat? Hoe zorg je ervoor dat je elkaar in een samenwerking echt begrijpt? En dat je elkaar ook weet te vinden als het even moeilijk wordt, zonder dat je in de valkuil trapt om alleen samen te werken met soortgenoten of iedereen in dezelfde mal te duwen. Want juist de diversiteit van de verschillende partners biedt waarde. Deze vraag werd langs maar liefst 6 invalshoeken verkend in de stimulerende omgeving van de Aerospace Innovation Hub bij de TU Delft, waar Victor Rijkaart onze gastheer was.

1. Vitale coalities & netwerk governance - Een theoretisch kader

Prof. dr. Mirella Minkman ontneukt onmiddellijk: "Er bestaat helaas geen toverformule, geen beproefd proces. We kennen wél heel wat noodzakelijke puzzelstukken".

In de beperkte tijd worden de do's en don'ts van vier puzzelstukken toegelicht vanuit onderzoek en praktische praktijkervaring.

Netwerkinrichting

Een vitaal netwerk is geen project, denk zorgvuldig samen na over het design, bespreek in detail de scherpe grenzen van de scope, herijk de samenwerking periodiek en spreek vooraf af dat dit ook tot ontbinding kan leiden.

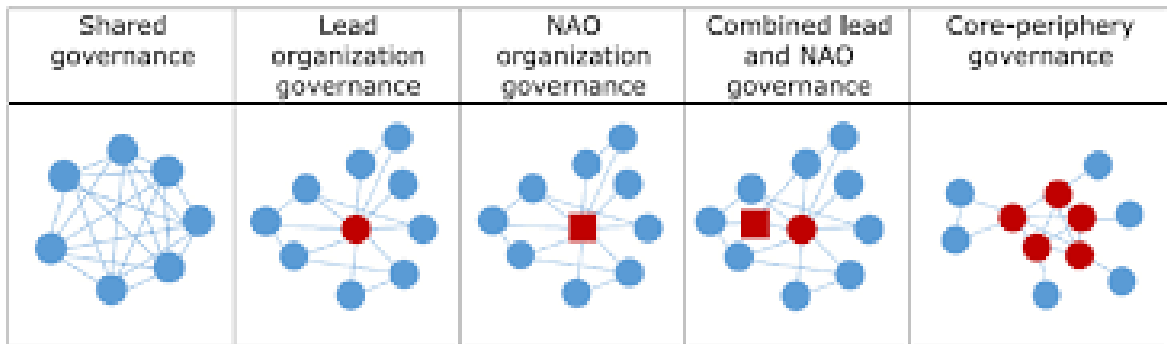


Figure 1. Types of Network Types of Response for Multi-Actor Systems or Network Governance

(Bron: Provan en Kenis 2008)

Houd er rekening mee dat het ontwikkelen van een vitale vernieuwingscoalitie in vier stappen verloopt die elk gemiddeld drie jaar in beslag nemen!

Besluitvorming en mandaat

Maak vooraf duidelijke afspraken over hoe binnen de netwerksamenwerking tot besluiten wordt gekomen. Ga er bewust mee om dat je binnen het netwerk vanuit autonomie vertrekt én van elkaar afhankelijk bent. Dat je samenhang zoekt én de meerwaarde juist in de diversiteit zit, dat de samenwerking gericht is op een gemeenschappelijk doel én dat de 'moederorganisaties' elk hun eigen doelen hebben.

Zoek bewust het slimme evenwicht tussen efficiëntie in de besluitvorming en brede betrokkenheid.

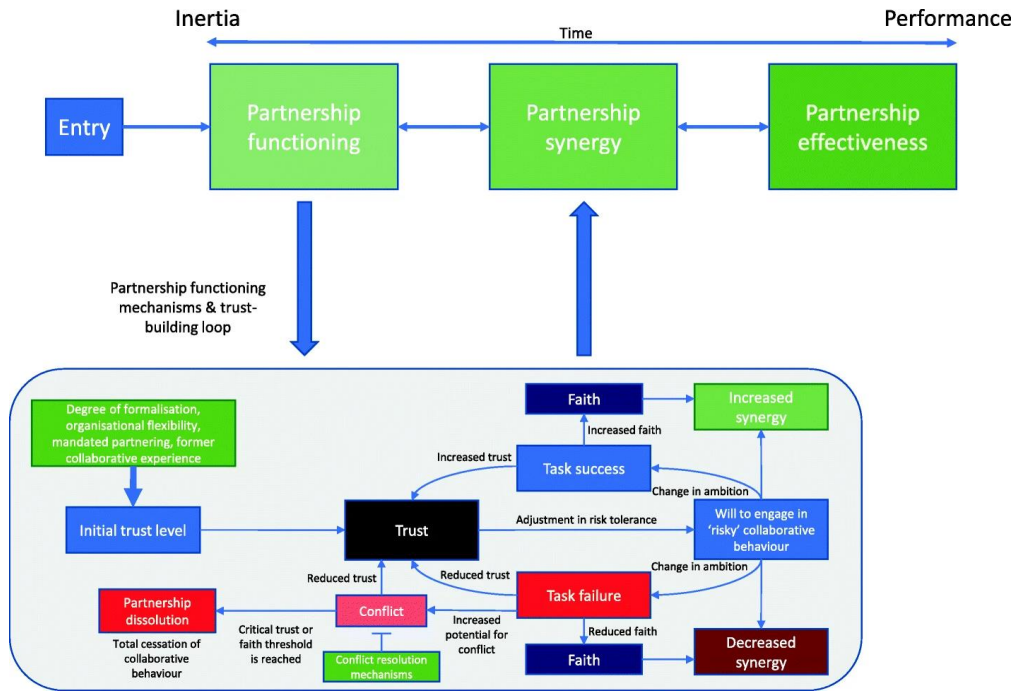
Voortgang maken

Begin bij de basis: besteed voldoende tijd aan het nauwkeurig formuleren van de gezamenlijke ambitie. Wat wil je bereiken en zeker ook: voor wie. Duidelijkheid over de doelgroep.

Ga bewust om met de vier fasen van de netwerkontwikkeling: initiatief & ontwerp; experimenteren en uitvoeren; uitbreiden en monitoren; consolideren en transformeren.

Vertrouwen en waarden

Vertrouwen is een werkwoord: het vergt een voortdurende inspanning. Goede ervaringen leiden tot vertrouwen en vertrouwen leidt tot meer durf. Daarmee kan er meer schot komen in de zaak, maar neemt ook de kans op een minder goede ervaring toe.



Klik op het beeld voor een vergroting

(Bron: Aunger et al. (2021) 'Why do some inter-organisational collaborations in healthcare work when others do not? A realist review')

2. Flying V en Aero Delft

Een bezoek aan de Aerospace Innovation Hub kan uiteraard niet zonder rondleiding. Met een bezoek aan enkele van de paradepaardjes. Gastheer Victor Rijkaart leidt ons trots door de gebouwen en licht onder meer de Flying V toe.

De Flying V biedt een alternatieve vorm voor een vliegtuig. Letterlijk een grote 'V' in plaats van 'een buis met vleugels'. Wat op langere afstanden een grote brandstofbesparing oplevert. Aero Delft mikt dan weer op de eerste bemane vlucht met vloeibare waterstof.



Klik op het beeld om de video te bekijken

Allebei fascinerende ontwikkelingen die met razend enthousiasme worden toegelicht. Met verhalen die doordrongen zijn van vitale netwerkelementen. Omdat de ontwikkeling een samenspel vereist van zeer uiteenlopende disciplines en vaardigheden en omdat de toekomstmogelijkheden aansluiting bieden bij erg diverse marktpartijen.

3. Geronimo.AI

Wanneer data-specialisten en AI-nerds elkaar ontmoeten, ontstaat een krachtige vonk: “Met data en AI kan je elk probleem oplossen!”, aldus Tom van Loef. De start van een bedrijf dat vanuit een waardevolle overtuiging vertrekt en zich binnen de Aerospace Innovation Hub ontwikkelt. Maar er nog niet bij stil stond voor wíe hun inzicht waarde betekent: wie heeft er een probleem waar ze Geronimo voor willen betalen. En waar zit de schaalbaarheid?

In een aantal stappen ontwikkelt Geronimo zich van projectgericht consultancybedrijf (rendabel maar niet schaalbaar) via productontwikkeling (onrendabele opstartperiode) naar een mengvorm (pragmatisch maar geen keuze) om zich op dit moment, nu de producten aan beginnen te slaan, zich daar volledig op te richten. Ze merken ondertussen dat de markt van ‘data-AI combinatie’ zodanig overspoeld geraakt is, dat de ‘grote’ markten afgedekt worden door grote partijen en er voor hen, dankzij de voorsprong van hun vroege opstart, nog prima rendabele groei ruimte is in specialistische niches. Het is voor Geronimo een flinke uitdaging om vitale netwerksamenwerkingen aan te gaan en daar slimme keuzes in te maken.



4. Dimple

Turbulentie is een onopgeloste wetenschappelijke uitdaging. Maar wél relevant: de helft van het kerosinegebruik van een vliegtuig gaat op aan het overwinnen van turbulente stromingen! Olaf van Campenhout van Dimple gaat direct naar de kern van hun startup. Dimple (ook een startup binnen de Aerospace Innovation Hub) ontwikkelt ‘passieve oppervlakten’: materialen die turbulentie verminderen. Met een pragmatische insteek (“laat ons maar eens even testen in de windtunnel”) én een wetenschappelijke basis door de band met de TU. In principe kunnen deze ontwikkelingen relevant zijn voor meerdere sectoren: (hogesnelheids)treinen, schepen, oliepijpleidingen,... en luchtvaart.

Dimple maakt momenteel de keuze om zich volledig te focussen op de luchtvaart. Wat samenhangt met hun sterkste netwerkconnectie: die met Airbus. Tegelijk zijn ze mede-initiatiefnemer van de Dutch Turbulence Task Force waarin alle relevante partijen rond luchtvaart verzameld worden.

5. Amgen

Naast de twee startups, boden ook twee Yellow Cats inzage in hun ervaringen met het ontwikkelen van vitale netwerkcoalities.

Caroline Ijkema licht het pad toe dat Amgen loopt. Een pad dat juist heel procesmatig start: met een jaarlijkse herijking van de blik naar buiten. Een herijking die de kansen en uitdagingen voor Amgen scherp stelt. De strategische keuze die Amgen hierbij maakt, verantwoordelijkheid nemen voor de uitkomsten bij patiënten, vereist partnerrelaties voor gezamenlijke innovaties. Partnerschappen met ziekenhuizen maken de uitdaging extra complex. Onder meer omdat ziekenhuizen op zich al een complexe omgeving vormen.

LESSONS LEARNED AFTER 5 YEARS OF PARTNERSHIPS

PREPARATION

- Look for the shared ambition
- Know your partner and find your go-getter

OWN BEHAVIOR

- Be transparent about your intentions
- Business approach creates clarity
- Clear and unambiguous wording
- Don't avoid difficult conversations
- Be sincere
- Have patience

TRUST




In het ontwikkelen van het vitale netwerk, gericht op deze innovaties, heeft Amgen met zijn partners zeer nadrukkelijk aandacht besteed aan de gedeelde ambitie, het gezamenlijke doel, de gedeelde waarden en het gezamenlijk investeren. Dan nog is de les dat het proces erg taai is en de opstart alleen al snel 1-2 jaar vergt. Maar ook leuk, verrijkend en waardevol. En vooral: het enige mogelijke pad naar het realiseren van de gekozen strategie! In het ontwikkelen van het vitale netwerk, gericht op deze innovaties, heeft Amgen met zijn partners zeer nadrukkelijk aandacht besteed aan de gedeelde ambitie, het gezamenlijke doel, de gedeelde waarden en het gezamenlijk investeren. Dan nog is de les dat het proces erg taai is en de opstart alleen al snel 1-2 jaar vergt. Maar ook leuk, verrijkend en waardevol. En vooral: het enige mogelijke pad naar het realiseren van de gekozen strategie!

6. Vattenfall

Michiel Sintenie schetst de ervaringen bij Vattenfall. En voegt daarmee alsnog complementaire puzzelstukjes toe aan de voorgaande 5 invalshoeken. Hij hertekent te energietransitie als een sociaal-technologische uitdaging. Waarbij het technologische aspect nog relatief te overzien is in verhouding tot het sociale, wat onvoldoende aandacht krijgt.

Van een probleem naar een oplossing

- 
- Uitdagingen (“Het nu”)
 - P&L gedreven (“Waar is de Business case?”)
 - Samenwerking (“Dat is niet ons probleem”)
 - Creativiteit (“Er kan meer dan je denkt”)
 - Visie gedreven innovatie (“Laat zien waar we heen willen”)
 - Executie (“De kracht van het bouwen van prototypes, pilotsMVPs”)

Op het pad van probleem naar oplossing, herkennen we een aantal puzzelstukken. En er is ook nieuwe focus. Het belang van creativiteit. Alvast gaan bouwen aan een eigen verandernetwerk om je heen. De kracht van executie, gewoon aan de slag gaan met een prototype of MVP.

Uitdaging blijft de volgende stap: van oplossing naar schaalbare oplossing! In de metaverse omgeving van [Odyssey Momentum](#) worden hier alvast wereldwijd en over tig disciplines heen de krachten voor samengebracht!

De presentaties zijn [hier](#) terug te vinden.



Mocht je meer willen weten over de Yellow Cats, over de bijeenkomsten en onderwerpen.
Of heb je vragen [klik dan hier voor meer informatie](#) of mail naar km@yellowcats.nl