



Samenwerken bij innovatie: Hoe doe je dat eigenlijk?

Rosalinde Klein Woolthuis
(TNO / VU Universiteit)

Samenwerken en innovatie

Samenwerken

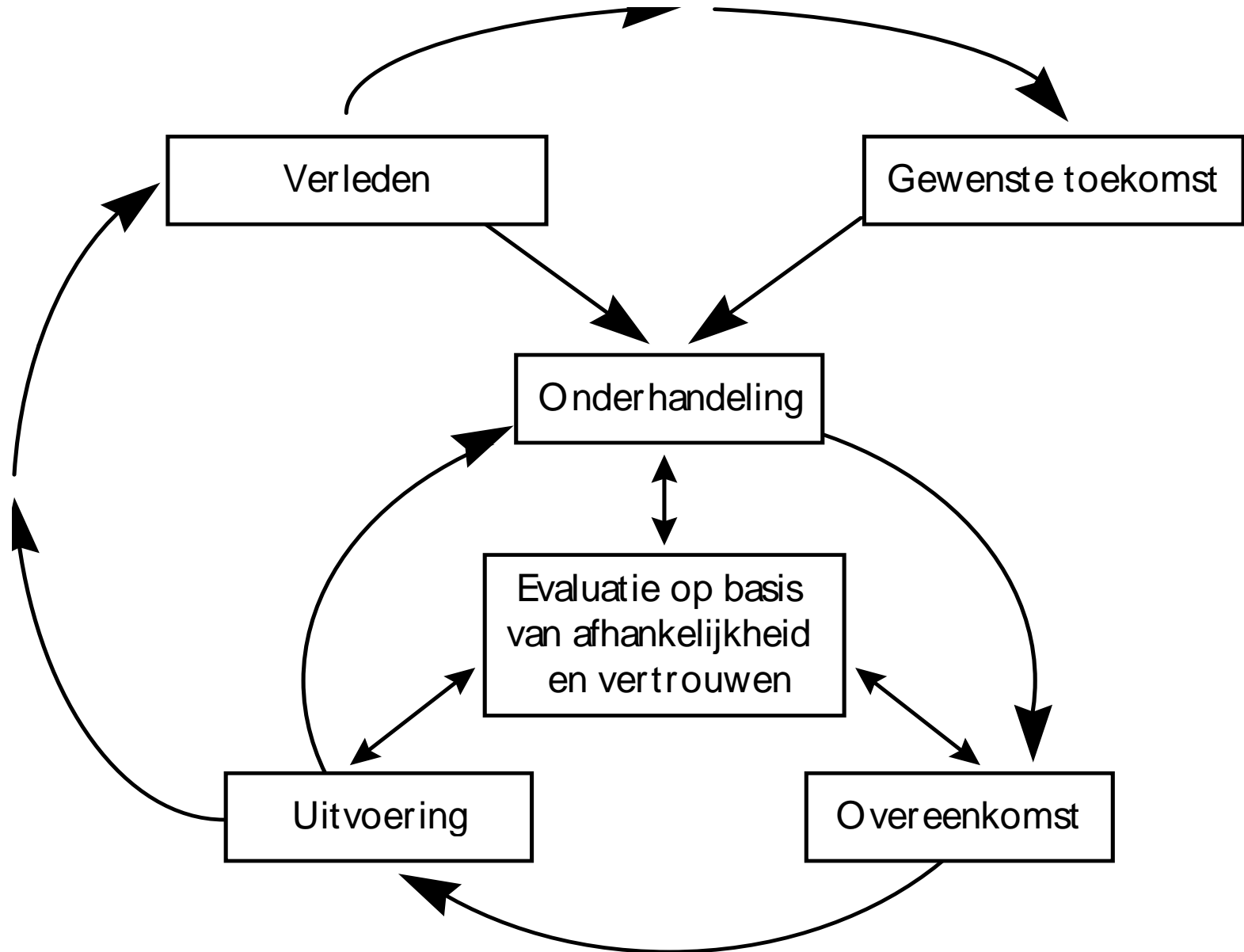
- 2 partijen +
- Doel
- Complementair
- Zaken en sociaal?

Innovatie

- Onzeker (tijd, resultaat)
- Complex
- Specialistisch → Afhankelijk



Samenwerking





GEWOON BIJ MEKAAR HOUDEN...

Invalshoeken voor managen van innovatieve samenwerking

- Transactiekosten theorie
- Sociale netwerk theorie
- Innovatie theorie

→ Hoe kijk je naar wat je aan het doen bent?

Transactie kosten theorie

		Investeringskarakteristieken		
		Niet-specifiek	Mix	Specifiek
Frequentie	Eenmalig	Aankoop van standaard apparatuur Of	Aankoop van maatwerk apparatuur Trilaterale (neo-klassieke	Bouwen van een fabriek governance contract relatie)
	Herhalend	Aankoop van standaard materialen Markt governance (klassieke contract relatie)	Aankoop van maatwerk materialen Bilaterale governance (relationele contract relatie)	Complexe transfer van specifieke goederen Verticale integratie / gedeeld eigendom

- Assumptie mens uit op eigenbelang (opportunisme)
- Niet relatie maar transactie leidend
- Complete contracten
- Meer onzekerheid transactie → meer zekerheid 'governance'

Sociologische theorie en samenwerking

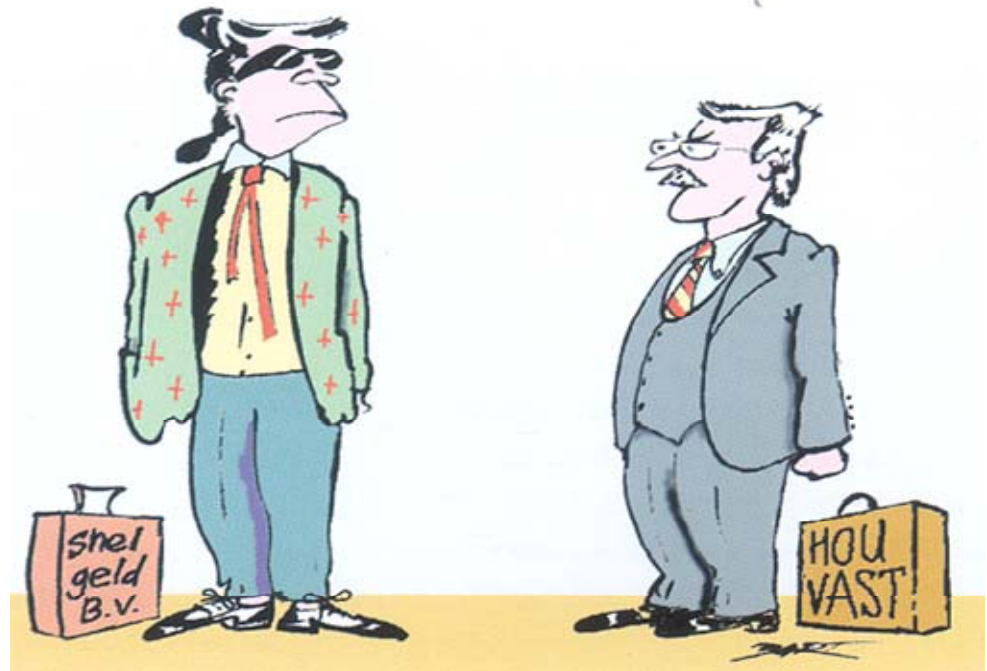
Assumptie mens als sociaal wezen

Vertrouwen

- Competenties
- Intenties (loyaliteit)
- Routine

Incomplete contracten

- Spontane reciprociteit
- Creativiteit
- Openheid
- Loyaliteit



Innovatie theorie en samenwerking

Industrie levens cyclus			
LOSSE SAMENWERKING	<p><i>Niet geschikt i.v.m.:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ongewenste kennis overdracht • Vereiste specialisme partner • Vereiste flexibiliteit en lange termijn planning 		<ul style="list-style-type: none"> • Technologie gestandaardiseerd • Omgeving overzichtelijk • Projecten goed te voorspellen • Partner goed vervangbaar • Zaken gedekt door algemene voorwaarden
SAMENWERKING OP PROJECT-BASIS OF LANGE TERMIJN		<ul style="list-style-type: none"> • Technologie en omgeving licht dynamisch • Partners met moeite te vervangen • Continuïteit en kwaliteit • Efficiëntie c.q. kostenreductie • Informele normen en waarden positief 	
VASTE SAMENWERKINGS-PARTNER	<ul style="list-style-type: none"> • Technologie in ontwikkeling • Industrie vormt zich • Projecten moeilijk vooraf te plannen • Unieke kennis bij unieke spelers • Contracten vaak ontoereikend i.v.m. flexibiliteit • Informele factoren van groot belang 		<p><i>Niet geschikt i.v.m.:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoge kosten verbonden aan relatiemanagement • Rem op het flexibel inspelen op nieuwe gebeurtenissen

Conclusie vanuit theorie

Vanuit **transactie** kosten oogpunt vaste samenwerking/ integratie met compleet contract OM

- Opportunisme te voorkomen
- Investerings terug te verdienen

Vanuit **sociale netwerk** oogpunt vaste samenwerking met incompleet contract OM

- Vertrouwen, openheid en spontane reciprociteit
- Creativiteit, flexibiliteit

Vanuit **innovatie / levenscyclus** oogpunt

- Vaste samenwerking in opgaande industrie
- Losse samenwerking in neergaande industrie
- Projectmatig / lange termijn er tussenin

Da's lekker...



Wat zien we in de praktijk?

Onderzoek Kristina Manser, Bas Hillebrand, Raphaël Smals
11 netwerken duurzame innovatie

Vragen:

- Wat had u geregeld: hoe en waarom?
- Er is een probleem, wat doet u?
- Straft of beloont u? en waarom?

Doel:

- Nadruk op **proces** i.p.v. structuur
- Inzicht in de **mechanismen**

Conclusie vanuit de praktijk

BASIC:

Iedereen maakt gebruik van bepaalde basis afspraken over doelen, planning, communicatie, en monitoren voortgang

CONTROL met focus op:

- Benadrukken afspraken, deadlines etc. vooraf
- Idem achteraf
- Sancties (geld / reprimandes)

REWARD met focus op:

- Stimuleren
- Belonen (geld / complimenten)
- Solidariteit, sfeer

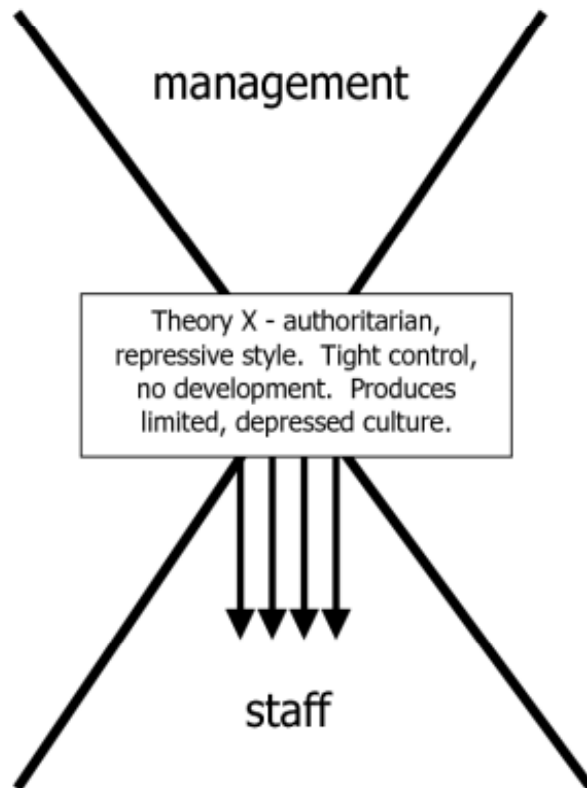
Waarom?

CONTROL

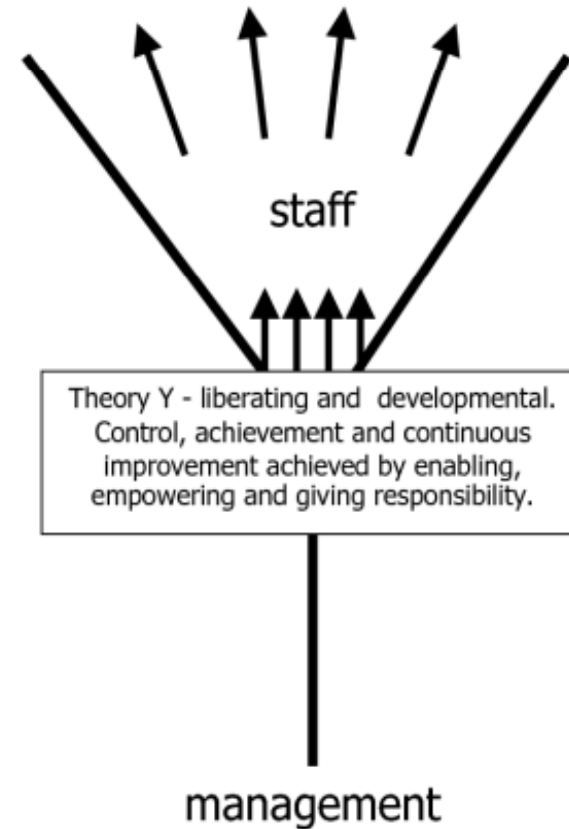
- **REWARD**
 - *I do not see much in sanctioning, I prefer motivating people. [...] Control and innovation are two things that do not go very well together.*
 - *Blind trust in one another [...] That has really been the basis for success.*
 - *We share information [and in doing so] we are critical in a positive rather than a negative way. The attitude at that moment is a positive feeling: we're going for it, we're going to make a beautiful project out of it.*

Van economie, via sociologie en innovatie theorie, naar psychologie ...

'Theory X'



'Theory Y'





McGregor

Theory **X**

Theory **Y**

De gulden middenweg?

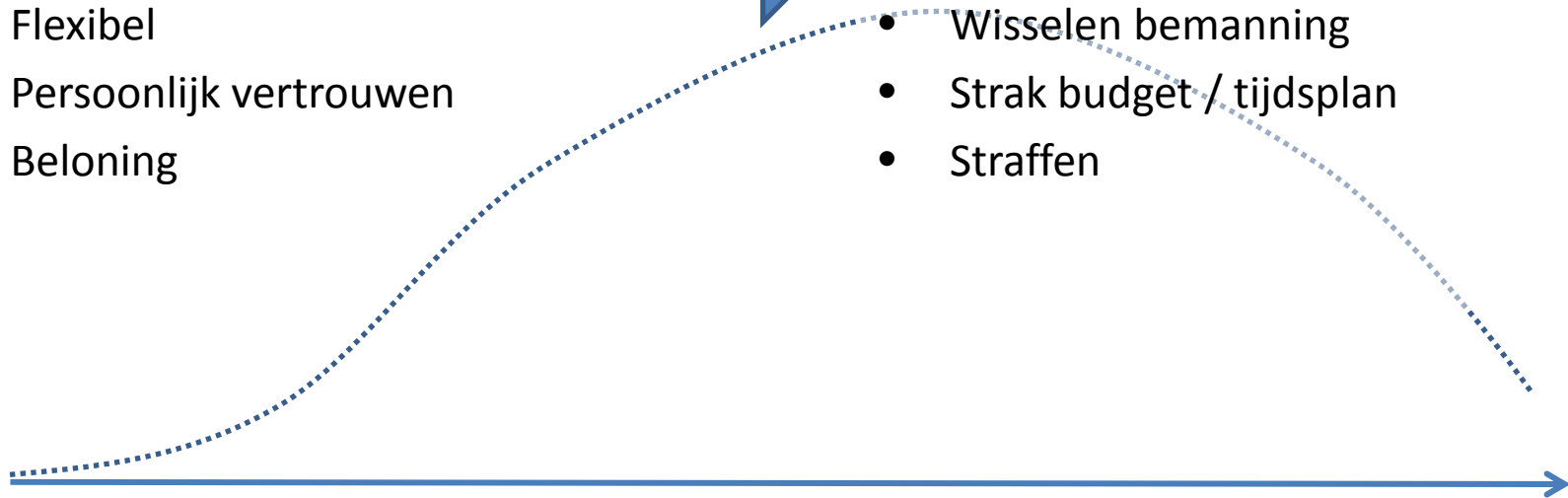
structuur EN mechanismen

Y stijl management

- Creatief
- Enthousiasmerend
- Geen hiërarchie
- Flexibel
- Persoonlijk vertrouwen
- Beloning

X stijl management

- Heldere doelen
- Monitoring doelen
- Beperken creativiteit
- Wisselen bemanning
- Strak budget / tijdsplan
- Straffen



Wat hebben we nu geleerd?

Structuur en mechanismen in lijn met

- Transactie, type project
- Industrie, levenscyclus
- Relatie, vertrouwen
- Good and BAD times

Keuze **manager**

- Volgt bovenstaande
- Huur een derde in:
 - Onafhankelijk
 - Focus proces
 - Middelen belangen
 -



Hartelijk dank

Vragen en opmerkingen

r.j.a.kleinwoolthuis@vu.nl

