

VAN WINST NAAR MEERVOUDIGE WAARDE

**LECTORALE REDE
JAN JURRIËNS**

VAN WINST NAAR MEERVOUDIGE WAARDE

JAN JURRIËNS

Inhoudsopgave

1. ONTWIKKELINGEN	7
1.1 Van lineair naar circulair	8
1.2 Van (product)innovatie naar meervoudige waardecreatie	13
1.3 Naar een hogere snelheid en meervoudigheid van transities	21
2. DE TOEKOMST IS SAMENWERKEN EN INTERACTIE IN EEN 3.0 ORGANISATIE	28
3. INITIATIEF TOT SAMENWERKING/'WHY'	36
3.1 Eindelijk eerlijke samenwerking	37
3.2 De ene duurzame ondernemer is de andere niet	41
3.3 Vertrouwen is het toverwoord	47
4. INRICHTING VAN DE SAMENWERKING, VAN EEN 2.0 NAAR EEN 3.0 ORGANISATIE/'HOW'	50
4.1 Hoe een 3.0 organisatie in te richten?	50
4.2 De kracht van innovatief leiderschap	55
4.3 Nieuwe business- en verdienmodellen	60
5. RESULTAAT VAN DE SAMENWERKING/'WHAT'	62
5.1 Hoe een 3.0 organisatie in te richten?	63
5.2 Hoe brengen we onderzoek van het lectoraat in het onderwijs?	68
5.3 Door systematische kennisvalorisatie werk en inkomen creëren	71

DEZE 'KRANT' EN DE ACHTERLIGGENDE GEDACHTE

Deze krant is ontstaan vanuit een experiment binnen het lectoraat 'Sustainable Strategy & innovation'. De centrale vraag die we binnen dit document behandelen is gericht op het vormen en inrichten van een nieuwe netwerkorganisatie, een organisatie 3.0. Om kennis over deze vraag te ontwikkelen hebben we de proef op de som genomen en zijn we zelf gaan werken volgens de 3.0 principes. Het lectoraat/de Kenniskring heeft de maatschappelijke ontwikkelingen en thematieken vastgesteld, en deze vervolgens samen met het werkveld en studenten onderzocht. Zo hebben we ervaren wat contextgebonden betekent.

Het logische gevolg is dat deze 'krant', als introductie van ons lectoraat, ook vanuit ons allen geschreven is. Een ieder vanuit zijn of haar kennis of competentie. De verschillende artikelen weerspiegelen het karakter van het Kenniskringlid en zijn een weergave van zijn of haar bijdrage aan het geheel. Dat geeft een mooie diversiteit aan resultaten. Hiermee maken we een begin met ons lectoraat en geven we al voorzichtig de richting aan waarin we ons verder willen ontwikkelen. Zonder dat we de stip op de horizon al hebben gezet. Dat we daar het bedrijfsleven en de instellingen bij nodig hebben, evenals de studenten en de academies, moge duidelijk zijn.

1. Ontwikkelingen

Jan A. Jurriëns

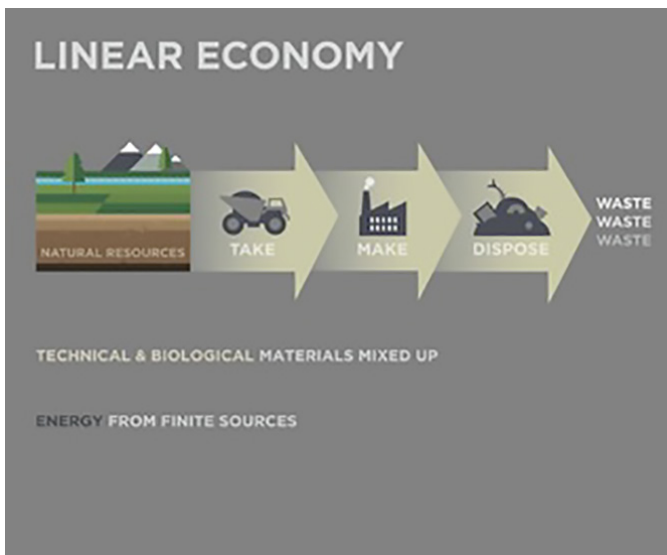


Drie ontwikkelingen zijn van belang voor het lectoraat en het onderwerp 'Sustainable Strategy & Innovation'. Allereerst circulariteit, het omdenken van processen naar duurzaamheid ('sustainability'). Dat vraagt om het zoeken naar een balans tussen 'people, planet en profit' en raakt uiteindelijk aan het duurzaam en in verbinding omgaan met elkaar als mensen en organisaties. Een logisch vervolg daarop is de ontwikkeling in denken van (product) innovatie naar meervoudige waardecreatie. De circulariteit

heeft dit denken gestimuleerd: tweederde van de groei van onze economieën bestaat uit deze innovatievormen. De derde ontwikkeling is die van transities. Vanwege de zojuist geschetste situatie, maar ook gevoed door overheidsbeleid en technologische innovatie, bevinden wereldmachten, organisaties en burgers zich in een transitie. De drie genoemde ontwikkelingen komen hierna uitgebreid aan bod.

1.1 VAN LINEAIR NAAR CIRCULAIR

Onze huidige 'lineaire' economie is sterk gebaseerd op het realiseren van winst op de korte termijn. We verbruiken grondstoffen, zetten mensen op een onethische wijze in, en kostenbesparing is het toverwoord. We kopen producten die veelal zijn ontworpen met de gedachte dat zij hun leven ooit als afval eindigen: de keten van producten tot afval (Ellen MacArthur Foundation, 2015).



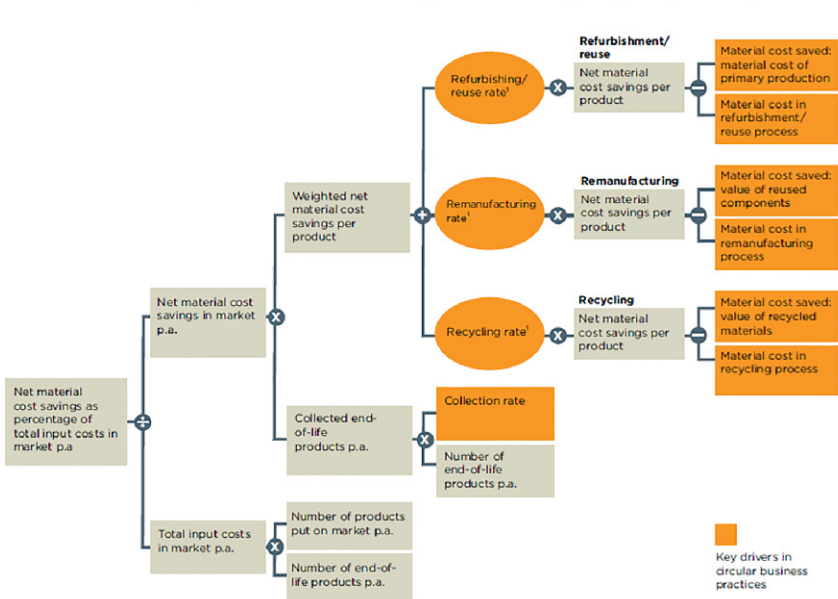
Steeds sterker klinkt de roep om te streven naar een 'circulaire economie' die gericht is op waarde en het behoud daarvan. Kapitaal drukt zich daarbij niet alleen uit in geld, maar ook in sociale, menselijke en natuurlijke waarde. Van winst per product schakelen we naar winst per klant en waarde voor medewerkers. Met beide moet een relatie opgebouwd worden. Dit noemen we het nieuwe innoveren. Het betekent dat we in plaats van te concurreren moeten co-creëren en interacteren. We willen overstappen van een markthiërarchie naar maatschappij- en waardegerichte verdienmodellen. En overgaan van productinnovatie naar waarde-innovatie. Omdat alles met alles samenhangt, spreken we hier van meervoudige waardebeoordeling, door cross-sectoraal samenwerken in internationale kennisnetwerken.

In een circulaire economie houdt men al in de ontwerpfase rekening met de wens dat alle productbestanddelen opnieuw ingezet kunnen worden in het productieproces. Daardoor is er minder productie en winning van nieuwe grondstoffen nodig en neemt de hoeveelheid afval af. Het doel is om dit op te schalen tot ketens van hergebruik met minder vervuiling en minder energiegebruik. Door te investeren in een circulaire economie maakt Nederland zich bovendien minder afhankelijk van buitenlandse grondstoffen.

De aandacht voor circulariteit begint al in de ontwerpfase van producten en diensten. In dit kader is een verwijzing naar de theorie van Niesenbaum (2014) relevant, waarin hij spreekt over 'waardesensitief design' (value sensitive design). Deze ontwerpmethode houdt rekening met de doelen van alle 'stakeholders', kijkt naar een effectief werkproces, zorgt voor communicatie tussen 'stakeholders', let op de samenwerking (transdisciplinair), heeft oog voor de 'alignment' van de belangen van de 'stakeholders' en verzorgt een infrastructuur voor de uitwisseling van kennis.



De uitdaging is om theoretische concepten over de circulaire economie te vertalen naar de weerbarstige praktijk van het internationaal zakendoen. Op het World Economic Forum in Davos (februari, 2015) presenteerden de Ellen MacArthur Foundation en McKinsey een rapport over de economische voordelen van de circulaire economie. Zij noemden het: 'de verzoening van de circulaire economie binnen de realiteit van de wereldeconomie en de complexiteit van de supply chains'. Volgens beide organisaties moet de circulaire economie als stimulans of drijfveer functioneren voor industriële innovaties en waardecreatie in de 21ste eeuw. Ellen MacArthur plaatst deze drijfveren in een zogenaamde 'drivers tree', met de factoren 'Refurbishing, remanufacturing, recycling & collection rates'. De focus van de 'drivers' ligt daarbij vrij eenzijdig op de te besparen kosten voor bedrijven.



1 Rates as percentage of collected products: add up to 100%
 SOURCE: Ellen MacArthur Foundation circular economy team

DE ELLEN MACARTHUR BOOM

VANUIT DE 'DRIVERS' KAN JE DE VOLGENDE STRATEGIEËN ADVISEREN:

1. Verdienmodellen moeten een andere invulling krijgen, met als doel om meer waarde per eenheid grondstoffen te creëren. 'Supply chains' worden wereldwijd steeds meer circulair. Hierdoor kunnen de kosten van het terugwinnen of hergebruiken van materialen (hoger op de ladder van Lansink (TNO, 2012) naar beneden. Voor staal geldt bijvoorbeeld dat de circulariteitsmodus voornamelijk uit recycling bestaat (TNO 2013). Dit is een te lage trede op de ladder van Lansink; de waarde van deze circulariteit is zelfs negatief. Dat wil zeggen dat de waarde van de circulaire feedback loops lager is dan de nieuwwaarde. Opschaling binnen de keten kan hierin verandering brengen.



DE LADDER VAN LANSINK

Belangrijk bij het stijgen op de ladder van Lansink is het hergebruiken of opwaarderen van eindproducten en/of onderdelen. Dat kan op verschillende manieren: opknappen en opwaarderen en als product-plus op de markt brengen; als goede tweedehandsapparatuur met garanties aanbieden; als tweedehands maar nog goed bruikbaar; en door gegevens over het gebruik te benutten als input voor de nieuw te ontwikkelen producten.

Dit geeft een grote potentie voor kostenbesparingen en bevordering van welvaart en werkgelegenheid. Een veelheid van theorieën (Starreveld et al, 2007; Rappa, 2012; Houtgraaf et al., 2010; Anderson, 2009; Osterwalder et al., 2010; en Jonker et al. 2012) gaat hierover. Alleen, een overzicht, mede in relatie tot het toepassingsgebied, is er niet. Deze theorieën hebben de volgende kenmerken:

- het vervaardigen van een product of dienst geschiedt meestal op een coöperatieve wijze;
 - geld is niet langer het enige ruilmiddel, het gaat steeds vaker om het ruilen van behoeften. Anders gezegd: de toegevoegde waarde verschuift van eigendom, bezit en controle naar toegang hebben tot, gebruiken wanneer het nodig is én vertrouwen.
2. Kritieke massa bereiken en de juiste materialen aanpakken. Begin met vier categorieën van materialen en kies daaruit de juiste grondstoffen. De eerste categorie is de 'Golden Oldies', met o.a. papier, metaal en glas. Initieer daarnaast een reeks 'trigger projects' om kritieke massa te bereiken. MacArthur en McKinsey stellen dat je bij de start moet kiezen voor een materiaal dat veel toepassingen heeft.

Staal behoort tot de vijf meest gevraagde basismaterialen. De productie ervan draagt ongeveer 25% bij aan de totale industriële CO2-emissie. De circulariteit van basismetaleen bestaat voornamelijk uit recycling (TNO 2012). Het bevindt zich op een lage trede op de ladder van Lansink; de waarde van deze circulariteit is negatief (dit is de waarde van de circulaire feedback loops ten opzichte van de nieuwwaarde).

De potentie is aangetoond, maar om deze circulaire gedachte tot een succes te maken moeten bedrijven hun wijze van opereren aanpassen en nieuwe businessmodellen ontwikkelen. En er is meer nodig. Nieuwe diensten- of producten (technologieën); andere relaties met de klant; (ICT)-systemen voor het toegankelijk hou-

den van data. De aanwezigheid en het benutten van relevante informatie is een succesfactor als het gaat om verbetering van de bedrijfsprocessen en het vastleggen van feedback loops. Vaak maakt men te beperkt gebruik van de al aanwezige informatie: omdat niet bekend is dát deze informatie beschikbaar is, of omdat ze niet eenvoudig toegankelijk is. De capaciteit en instrumenten om dit te verbeteren ontbreken veelal, terwijl de kennis er wel is. Deze wordt echter niet (vertaald naar de praktijk) gebruikt. Als we dat gat niet weten te dichten, blijven we in de 'innovatieparadox' hangen.

1.2 VAN (PRODUCT)INNOVATIE NAAR MEERVOUDIGE WAARDECREATIE

De ontwikkeling van het denken over Innovatie

De overheid ziet innovatie als noodzaak voor het realiseren van economische groei. De achterliggende gedachte daarbij is, dat de traditionele Europese productie-industrie minder concurrerend is op de wereldmarkten.

Het onderzoek naar innovatie is continu in beweging. Zo heeft het innovatiebeleid en -onderzoek zich ontwikkeld van lineair naar systeemdenken. Daarnaast zien we een verbreding van het onderzoeksterrein naar het publieke domein en is er in innovatieonderzoek steeds meer aandacht voor diensteninnovatie.

Hierna volgt een korte schets van deze ontwikkelingen.

Tot de jaren 90 is het lineaire model van innovatiebeleid dominant. Met aandacht voor het bewerkstelligen van een goede R&D infrastructuur, financiële steun aan bedrijven voor innovatie en overdracht van technologie. In het beleid ligt de focus op ondersteunende instrumenten gericht op de input. Er is weinig aandacht voor gedrag, management en organisatorische knelpunten van organisaties, in het bijzonder in het midden- en kleinbedrijf. Dit geldt ook voor de specifieke vraag naar steun voor innovatie in regio's. Als reactie hierop is de systeembenadering ontwikkeld, waarbij innovatie wordt gezien als een evolutionair, non-lineair en interactief proces. Dit proces vraagt intensieve communicatie en samenwerking tussen verschillende actoren, zowel binnen het bedrijf, als tussen bedrijven en andere organisaties, zoals universiteiten, onderwijsinstellingen, financiële instituties, overheden en regulerende instanties. Binnen de systeembenadering is er een onderscheid tussen 'harde' en 'zachte' factoren. Harde factoren zijn bijvoorbeeld: de fysieke infrastructuur, het opleidingsniveau en de economische structuur. Zachte factoren zijn onder andere: de activiteit van netwerken en de bereidheid tot samenwerking en ondernemerschap (OECD, 1999). Naast nationale en sectorale factoren, krijgt ook de regionale dimensie steeds meer aandacht in onderzoek naar innovatiesystemen (Todtling & Trippl, 2005). De aandacht verschuift van technologie naar het

duurzaam toepassen van de technologie. Waarbij de verbruikte grondstoffen en het omgaan met verouderde technologie belangrijke factoren zijn. Innovatieonderzoek richt zich hoofdzakelijk op het private domein. Toch is er de laatste jaren steeds meer aandacht voor innovatie in de publieke sector, al blijft de literatuur nog beperkt. Hartley (2006) schetst een aantal verschillen in innovatie in de publieke en private sector. Allereerst verschillen de drijfveren voor innovatie. In de private sector bepaalt de tucht van de markt de mate van innovatie. In de publieke sector komt innovatie tot stand in een dynamische en politieke omgeving en blijkt dat de katalysatoren van innovatie zowel bottom up, top down, als lateraal (bv. door het verspreiden van best practices) werken. Verder verschilt de eenheid van analyse. In de private sector is dit vaak het individuele bedrijf, terwijl in het publieke domein de sector centraal staat. Ten slotte is het opmerkelijk dat de overheid een grotere rol speelt in de private sector, als het gaat om innovatie. Faciliterend en soms zelfs initiërend.

Copy paste is geen optie. De ontwikkelde kennis in de private sector bijvoorbeeld, heeft vaak betrekking op productinnovatie. Je kunt deze niet zonder meer toepassen in de publieke context, waar diensten centraal staan. (Hartley, 2006).

Aan het einde van de 19e en begin van de 20e eeuw was innovatie vooral gericht op techniek en technologie. Tussen de jaren dertig en tachtig van de vorige eeuw, verschoof de focus naar de organisatie en marketing (Freeman, 1974; Schumpeter, 1934). De econoom Schumpeter maakte onderscheid tussen nieuwe of verbeterde producten, nieuwe productiemethoden, nieuwe markten en nieuwe manieren om bedrijven te organiseren.

Aan het einde van de vorige eeuw kwamen daar nog de begrippen sociaal en politiek bij. In Nederland hanteert de Taskforce Sociale Innovatie (in 2005) de volgende definitie voor innovatie: "vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent."

Het innovatieproces vindt niet meer 'stand-alone' plaats, binnen een organisatie of een afdeling. Het uitgangspunt is gezamenlijk innoveren, ook wel open innovation (Chasbrough, 2006) genoemd.

Prestaties

De score van Nederland in de Global Innovation Index (GII, 2014) schommelt: van de 8e plaats in 2010, de 10e plek in 2011, naar de 4e positie in 2014, om in 2014 weer een plaats te dalen. We scoren hoog op het gebied van output, online e-participatie en de efficiency van innovatie. Minder sterk zijn we in innovatieklimaat en investeringsklimaat, de aanjagers van innovatie.

Belangrijker echter zijn de scores voor dienstverlening en duurzaamheid. Waarbij duurzaamheid betrekking heeft op zowel 'energie' als 'samenwerking met partners'.

Nederland is 8e als het gaat om het leveren van kennisintensieve services. Van groot belang bij dienstverlening, de belangrijkste groeifactor voor onze economie. Op 'samenwerking tussen Industrie en universiteiten en hogescholen' scoren we een 11e plaats. Dit onderwerp is met name een factor bij open innovatie. Opvallend is de 42e plaats bij het samenwerken in allianties. Dit terwijl Luxemburg, Griekenland en Ierland bij de eerste vijftien staan. Ook 'het gebruik van duurzame energie' levert ons een zeer lage notering op.

Goede prestatie in 2014	Slechte prestatie in 2014
Leveren van kennisintensieve services (hoeveel mensen werken daarin) = 8e (Duitsland 14e).	
Samenwerking tussen onderwijs en industrie = 11e (Duitsland 9e).	Samenwerking in allianties = 42e (Duitsland 59e, Midden-Oosten bij de eerste 5, Luxemburg, Griekenland en Ierland in de top 15, Zwitserland 17e).
	Gebruik duurzame energie, inclusief de 'ecologische footprint' laag

Als samenwerking zo belangrijk is, dan stelt de GII rapportage terecht: 'The need to gather more knowledge of, and a better understanding of, the role that the human factor - along with technology and capital - plays in innovation is critical. Adequate education, training and motivation in schools, universities, business, civil society, and the government itself is a challenge'. Deze uitdaging geldt vooral voor landen met hogere inkomens, waaronder Nederland.

Van technische innovatie via diensten naar meervoudige waarde-innovatie

Het merendeel van de auteurs maakt onderscheid in product, proces en dienstennovatie (Luecke & Katz 2003, Albury 2005). In de praktijk zien we vooral het belang van dienstennovatie toenemen. En niet alleen doordat de klant nog wel eens vergeten wordt bij productinnovatie (zie onderstaande casus LEGO).



Blinde innovatiedrang door creatieven

In 2013 stond in de Gelderlander dat creatieven LEGO aan de afgrond hadden gebracht door hun innovatiedrang. Als je doorlas zag je gelukkig ook dat 'LEGO nu weer staat als een huis'. De omzet van minder dan een miljard Euro in 2004 is opgetrokken naar 3,14 miljard euro in 2012. Het verlies van 241 miljoen Euro in 2004 is omgebogen naar een positief resultaat van 752 miljoen euro in 2012. Lego blijft hiermee de op één na grootste en succesvolste speelgoedfabrikant in de wereld.

Wat was er rond 2004 aan de hand? Het bedrijf kende in die periode veel innovaties en productlanceringen. Op zich prima, want dat past bij een 'productleader' in de sector. Maar er waren ook veel 'vreemde' producten/ projecten (belevissen) bij die geen of nauwelijks verbintenis hadden met de basis van LEGO. Denk dan aan LEGO-themaparken, -kleding, -videospellen en -sieraden. De creatieve geesten, altijd de kracht van Lego, werden gedreven door een blinde innovatiedrang. Producten en projecten sloegen te vaak niet aan en werden niet verkocht. LEGO verloor een groot deel van haar markt aan de 'games sector', die wel groeide en haar winst zag stijgen.

Opvallend: LEGO communiceerde niet meer met haar klanten. De beelden van de klanten waren vervangen door de beelden van de creatieve product- en belevisontwikkelaars.

Wat heeft LEGO gedaan tussen 2004 en nu, om deze negatieve spiraal te doorbreken? Het bedrijf is gaan communiceren met kinderen en heeft zich op deze wijze verdiept in hun belevingswereld. Kinderen en hun ouders gingen meedenken over producten. Zo werd het product FRIENDS beoordeeld door 3.800 meisjes én hun moeders.

Het basisproduct (de bouwstenen) was een product waarmee kinderen over de hele wereld met elkaar konden spelen. Hieromheen werden relaties naar bestaande trends als Star Wars gelegd en nieuwe werelden ontwikkeld. Avonturenfilmpjes als communicatiemiddel werden toegevoegd. Het bedrijf deed afstaand van themaparken en producten en belevissen die geen verbinding meer hadden met het basisproduct van Lego, de bouwstenen.

Terugblikkend zien we dat het LEGO heeft ontbroken aan onderzoek. Het bedrijf had geen zicht meer op wat de kinderen (en hun ouders) wilden. LEGO communiceerde en discussieerde niet met hen. Dat is funest, want product- en belevingsinnovatie moet gebaseerd zijn op wat, in dit geval, de kinderen willen.

Communiceren met je stakeholders en onderzoeken wat ze willen geldt als basis voor innovatie.

Het merendeel van onze economische sectoren en de innovatie daarbinnen, betreft diensten (Luecke & Katz 2003, Albury 2005). Het is dan ook niet onlogisch dat ongeveer twee derde van onze economische groei gerealiseerd wordt door nieuwe diensten (Amsterdam Centre for Service Innovation, 2014).

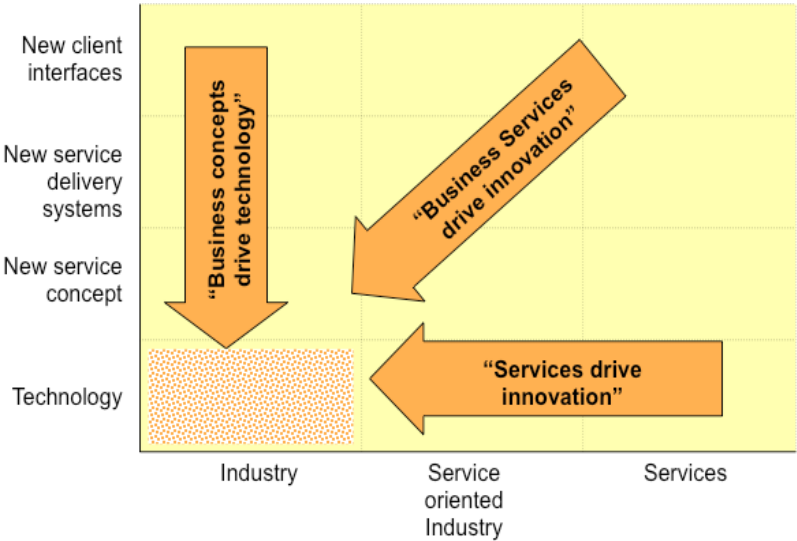
Den Hertog (2010) definieert diensteninnovatie als 'nieuwe dienstenervaringen' of 'nieuwe dienstenoplossingen'. Hartley (2006) voegt nog verdieping van het begrip dienst toe. Hij onderscheidt vier vormen: 'position innovation', gericht op het vinden van nieuwe contexten en cliënten; 'strategic innovation', gericht op het vinden van nieuwe doelen en strategieën; 'governance innovation', gericht op het vinden van nieuwe vormen om burgers en publieke organisaties te betrekken bij innovatie; en rhetorical innovation, gericht op het vinden van nieuwe concepten en communicatievormen.

Het betreft dan maatschappelijke vraagstukken, waarvoor vaak het begrip 'Social Innovation' wordt gebruikt: 'The development of new management capabilities (dynamic management), flexible organization principles (flexible organizing) and realizing high value oriented form/shape ('slimmer werken') to get a better competitiveness and increasing productivity (Inscope Research Initiator, 2014; AWT, 2014). Sociale innovatie wordt ook wel gedefinieerd als middel waarmee je sterker ondernemerschap stimuleert c.q. creëert (Erasmus, 2014). Samenwerken (slimmer) en co-creatie of innovatie, worden dan als instrumenten gebruikt (Bauwen, 2015).

Gemeenschappen van goed geïnformeerde consumenten krijgen steeds meer invloed; zij vormen niet langer een passieve doelgroep. 'Innovatie' wordt steeds meer 'innovatie van ervaringsomgevingen', waarin consumenten (gemeenschappen) en (netwerken van) bedrijven samenwerken aan persoonlijkere ervaringen van individuele klanten. Open innovatie, een begrip dat Chesbrough introduceerde (2005), sluit hierbij aan.

De rollen van bedrijven en consumenten komen als het ware steeds dichter bij elkaar te liggen. Innovatie is dan ook: het ervoor zorgen dat klanten, in samenwerking met (netwerken van) bedrijven, een persoonlijke en unieke ervaring kunnen creëren (Prahalad & Ramaswering, 2004; De toekomst van concurrentie, waardecreatie met de klant).

Diensteninnovatie mag dan floreren, het innovatieonderzoek is in grote mate nog gebaseerd op een sector waarin fysieke goederen en industrie de overhand hebben. Innovatie wordt daardoor nog te vaak gereduceerd tot technologische innovatie. Diverse innovatieonderzoekers, zoals Den Hertog, pleiten dan ook voor meer aandacht voor diensteninnovatie. Den Hertog (2010) definieert diensteninnovatie als ‘nieuwe dienstenervaringen’ of ‘nieuwe dienstenoplossingen’. Diensteninnovatie is vaak multidimensionaal en kent veel verschijningsvormen: de introductie van een nieuw dienstenconcept, bijvoorbeeld een nieuwe winkelformule, nieuwe manieren van interacteren met afnemers, combinaties van actoren die gezamenlijk een nieuwe dienst in de markt zetten, de introductie van nieuwe verdienmodellen. De technologieën, ontwikkeld en gebruikt bij diensten, zijn (te) vaak niet duurzaam. De stijgende behoefte van consument en bedrijfsleven aan technologieën die op duurzame wijze zijn gefabriceerd, vraagt om een verdere ontwikkeling. Het lectoraat pleit voor een paradigmashift in innovatie. Dienstenconcepten, op duurzame wijze gerealiseerd, als drijfveer voor noodzakelijke, duurzame, technische innovaties (Jurriëns, 2005). Productinnovatie wordt dan meer vanuit de behoefte uitgevoerd, als deel van een diensteninnovatie (concept). Dus geen ‘technology push’ maar ‘behoefte push’.



Het waardendenken is een opkomend fenomeen binnen innovatie. Bij waardecreatie gaat het om meervoudige waarde-uitkomsten. Daarbij spelen diverse actoren een rol. Deze werken op strategische wijze samen (niet beperkt tot klant-leverancierrelatie) en niet transactiegericht. Maar uitgaande van: ruilen/wisselen tegen meerdere betalingswaarden (geld en andere zaken) en waarderen vanuit een ieders eigenbelang. Ofwel: het creëren van meerdere waarden. Arjo Klamer (2011) geeft een brede beschrijving van waarden, weergegeven in volgende kader. Hij beschrijft een groot aantal (meervoudige) waarden die variëren van spiritueel en esthetisch tot gemeenschappelijk. Het is een duidelijke uitbreiding ten aanzien van de focus op financiële waarden. Luijendijk (2015) beschreef de waardediscussie binnen de bankwereld in Londen. Met name het gegeven dat men morele waarden zag als moreel, immoreel dan wel amoreel. Deze laatste waarde was het uitgangspunt voor de bankiers: voldoen aan de regels maar niet vanuit moreel besef. Dit laatste is iets dat de maatschappij te ver vond gaan.

Waarden die er toe doen (volgens Klamer, 2 december 2011, uit Jonker etc, 2014):

- transcendentiaal (van spiritueel tot intellectueel);
- sociaal (van relaties tussen mensen tot collegialiteit);
- persoonlijk (van ontwikkeling tot bewustwording);
- gemeenschappelijk (van samenleving in het algemeen, via gelijkheid tot duurzaamheid).

Het geschetste waardendenken is een sterke verandering van het denken en functioneren binnen bedrijven en 'communities'. Jonker (red, 2014) maakte de waarden van Klamer concreter en zette ze tegenover de heersende, niet meer actuele waarden. Hij beschrijft deze transitie (zie volgende tabel) en geeft een nieuw perspectief, met als belangrijkste termen: waarde, circulariteit, netwerken en wederkerigheid.

Van	Naar
Financiële winst	Meervoudige (financiële, ecologische, sociale) waarde
Maximalisatie als drijfveer	Optimalisatie als drijfveer
Waarde ontlenen	Waarde creëren

Oogsten uit schaarste	Oogsten uit overvloed
Aandeelhouderswaarde	Maatschappelijke waarde
Exploitatie van mens/natuur	Coöperatie met mens/natuur
Lineaire waardeketen	Circulaire waardennetwerken
Waardepropositie	Waardecyclus
Prijs leidend	Kwaliteit leidend
Zelfredzaamheid	Wederkerigheid
Overhead	Adaptief vermogen
Afschuiven problemen	Oplossen problemen
Consument	Prosument
Hebben en bezitten	Delen en onderhouden
Wegwerpen (product/werknemer)	Mede-eigenaarschap

1.3 NAAR EEN HOGERE SNELHEID EN MEERVOUDIGHEID VAN TRANSITIES

INLEIDING

Het zakendoen en dus ook de wijze waarop we ons geld verdienen, maakt een sterke ontwikkeling door.

Waar de huidige economie uitgaat van economische waarden, zoals groei, efficiëntie, doelmatigheid en welvaart, gaat een duurzame economie uit van andere waarden, zoals kwaliteit, leefbaarheid, diversiteit en welzijn (Rotmans, 2012, p.1).

We bevinden ons op een kantelpunt: ‘onze hiërarchische topdown samenleving verandert naar een duurzame, bottom-up netwerkmaatschappij’ (Rotmans, 2012). Dit komt onder andere door de nieuwe (was er al in 193, met de Club van Rome) populariteit van duurzaamheid (Jonker, et al 2012) en de invloed van crises (Rotmans, 2012). Hoe bedrijven hier op moeten inspelen is nog beperkt onderzocht. Het accent komt te liggen op duurzaam organiseren van activiteiten en iedereen wordt uitgedaagd een bijdrage te leveren.

Nederland bevindt zich in een transitie. Het woord transitie kent vele omschrijvingen en lijkt wel een 'buzz word'. [Http://transitie.eu](http://transitie.eu) geeft zo'n honderd transities die noodzakelijk zijn voor een duurzame samenleving. De overgang van de industriële economie naar een diensteneconomie vorige eeuw, was ook een transitie. Niets nieuws onder de zon, dus. Met name de veelheid aan transities en de snelheid waarmee ze zich voordoen is nieuw voor ons.

Rotmans (2010) onderkent de transities in de zorgsector, de bouwsector, de energievoorziening, het mobiliteitssysteem en de duurzame economie. We gaan hierna kort in op de transitie in de economie, als randvoorwaarde voor de twee andere sectoren: de bouw en de zorg. Sectoren die met elkaar verweven zijn.

De economie

Bij de ontwikkeling naar een duurzame samenleving is investeren in de duurzame economie essentieel. Zeker gezien de forse bezuinigingen van de laatste jaren, naast het amorele gedrag van managers en banken (Luyendijk, 2015). Rotmans (2010) onderkent een drietal niveaus:

- Financiële, bancaire en schulden crisis. Financieel toezicht in combinatie met een regulering van financiële markten. Naast een meer morele houding ten opzichte van bedrijven en consumenten (Luyendijk, 2015).
- Relatie markt, overheid en samenleving. Marktwerking is voor een aantal markten in Nederland niet meer de beste oplossing. Alleen de telecommarkt blijkt goed om te kunnen gaan met vrije concurrentie. Daar is wel een toezichthouder voor nodig (Jurriëns, e.a. 2005).
- Deugden, normen en waarden voor economie en samenleving (Klamer, 2011).

De bouw

Nog voor de crisis in de bouw toesloeg, tussen 1990 en 2000, had de sector al te kampen met bouwfraude. In het begin van deze eeuw is hier onderzoek naar verricht door een parlementaire enquêtecommissie. De conclusie van de commissie was duidelijk: 'Er was sprake van grootschalige fraude in de bouw. Partijen maakten onderlinge prijsafspraken, waardoor er geen concurrentie was. Het toezicht had gefaald'. Bovendien leidde het systeem tot prijsopdrijving en afname van technologische vernieuwing in de bouw.

Luiten e.a. (2004) stellen dat het openbare aanbesteden gericht is op het verkrijgen van de laagste prijs, niet op de hoogste prestatie. In een markt met veel concurrentie en een grote levering van relatief laagwaardige diensten, is de kans

op onderlinge afspraken groot. Zij adviseren om meer te focussen op het maximaliseren van het rendement van de opdrachtnemer, in combinatie met het verlagen van het risico van de opdrachtgever. Bij 300 best practices in diverse staten van de VS is dit een beproefd systeem. Het is een vorm van meer samenwerken en beter naar elkaars belangen kijken.

De economische teruggang in de bouw, c.q. de omzetzijding in deze sector, is na de financiële crisis ingezet. Tussen 2007 en 2012 ontvingen architecten 75% minder opdrachten voor nieuwbouwwoningen en utiliteitsgebouwen, in vergelijking met 2006 (CBS, 16 juli 2013).

De bouw is van oudsher een traditionele sector. Al vindt de laatste jaren wel degelijk innovatie plaats. De site 'de bouwvernieuwer.nl' geeft een overzicht van vernieuwingen en experimenten in de bouw. Rotmans (2010) stelt echter dat het vernieuwingsproces nog fragiel is (slechts 10% van de bouwwereld is betrokken bij vernieuwingsprocessen). Als het gaat om samenwerking valt hem een aantal zaken op. Vernieuwingen zijn nog niet in het bouwregime geïncorporeerd; er zijn weinig partijen betrokken bij de vernieuwingsexperimenten; er is onvoldoende competentie voor het toepassen van innovatieve kennis. De bouwwereld kent een complex en gefragmenteerd krachtenveld, met veel tegenstrijdige belangen.

Volgens Rotmans (2010) moet de bouwwereld op een aantal aspecten veranderen:

- De bouw als dienstverlener. De bouw moet evolueren van een leverancier van bouwwerken naar een leverancier van diensten. Men moet overstappen naar concepten en daarbij veel meer integraal kijken naar de behoeften van de klant. Dit sluit aan bij de eerder genoemde ontwikkeling van product- naar diensteninnovatie.
- De bouw levert maatschappelijke meerwaarde. Maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen, werken, mobiliteit en recreëren, zijn ook vraagstukken voor de bouw. Dit sluit aan bij de eerder genoemde ontwikkeling van product- naar waarde-innovatie.
- De bouw als innovatieve sector. De bouw moet meer innovatieve en duurzame concepten leveren. Traditioneel aanbesteden verandert dan in het leveren van functionele specificaties.
- De blik naar buiten. De bouw evolueert naar een samenwerkingspartner die integraal samenwerkt met andere partijen.

De bouw moet meer samenwerking zoeken met andere partijen in het netwerk. Het is een conclusie die ook uit deze rapportage naar voren komt. Het Bouw Informatie Model geldt als basis voor een verder doorgroeien van de bouw. In dit model worden de gegevens van het te bouwen gebouw en hun relaties vastgelegd en beheerd. Om te beginnen zou daarbij meer aandacht mogen zijn voor gegevens die wat zeggen over de duurzaamheid van het gebouw en het duurzaam omgaan met 'versleten' delen. Verder zou het model moeten evolueren naar een Bouw Samenwerkingsmodel, waarbij informatie-uitwisseling de basis kan zijn (Jurriëns, 2005 en 2011).

De zorg

De overheid heeft een transitie in de zorg in gang gezet. Financiering verschuift van centraal naar decentraal en de regering werkt aan grote bezuinigingen in de zorg. De sterke focus op kosten en de daarbij behorende bureaucratie, blijken effectiviteit en efficiëntie in de zorg negatief te beïnvloeden. De kosten in de zorg stijgen elk jaar, terwijl er steeds minder 'handen aan het bed' zijn. Overhead vormt een steeds groter deel van de zorgkosten.

Tijd voor een paradigmashift in de zorg. Diverse organisaties hebben deze al ingezet. En in een aantal gevallen met succes. Echter, men is er nog lang niet. De shift is pas compleet als het uitgangspunt is gewijzigd: 'weg van het systeemdenken' en meer regie bij de cliënt. De professional krijgt dan een andere rol, van leidend naar ondersteunend. De human capital krijgt vorm vanuit de samenwerking en de dienstverlening is georganiseerd rond de klant.

De professional moet vanuit zijn/haar professionaliteit kunnen handelen naar de cliënt, daarbij ondersteund door de organisatie. De administratieve last moet beperkt blijven voor deze professional, dus geen beleidsnota's, protocollen en strakke regels, maar eenvoudige kaders.

De gedachte hierachter is dat dit in de praktijk zal leiden tot kostenreductie.

In 2014 is in Nederland ca. 90 miljard euro uitgegeven aan de zorg. Vergrijzing en multiculturaliteit nemen toe en daarmee de vraag naar zorg. De zorgkosten hebben zich de laatste jaren gestabiliseerd. De bereidheid van de maatschappij om dit soort bedragen te betalen neemt af.

De zorgsector kent haar eigen karakterisering. Zelden is een professional, of zijn organisatie, als op zichzelf staand te zien. Dit ondanks het feit dat de individuele relatie tussen behandelaar en cliënt wezenlijk is. De professional is afhankelijk van

de inbreng van anderen. Een goede afstemming en informatieoverdracht met collega's is dan zeer ook relevant (Wesseling, 2007). Bij het wegwerken van wachtlijsten is er niet één organisatie(deel) aan te wijzen die verantwoordelijk is. Het is een keten of - beter gezegd - een netwerk van organisaties/professionals. Enkel door een goede onderlinge samenwerking en informatieoverdracht bereikt men het gewenste prestatie- en kwaliteitsniveau (Kuilman, 2009).

Het is van levensbelang dat gemeenschappen op basis van relevante indicatoren voor leefbaarheid, tot keuzes kunnen komen. Een probleem hierbij is dat de zorg- en welzijnprofessional niet voldoende uitgerust en opgeleid is om deze ontwikkeling te faciliteren. Met andere woorden, deze professionals hebben onvoldoende competenties en hulpmiddelen (zeker als het gaat om samenwerking). Daarnaast weten ze niet welke nieuwe services zij moeten bieden. Gemeentes, zorgprofessionals en burgers, hebben grote moeite om op een transparante en democratisch verantwoorde manier te komen tot prioriteitenstelling en concretisering van de samenwerking.



LITERATUUR

- Academic Service & Stichting OCF 2.0
- Albury (2005). Forrestering innovation in Public Services. *Public Money & Management*. Vol 25. No 1. Pp 51 - 54
Amsterdam Center for Services Innovation (2014).
- Anderson, C. (2009). *Free. Hoe het nieuwe Gratis de markt radicaal verandert*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam Uitgevers.
- AWT. (2014)
- Bauwen. Bij een lectorenconferentie inzake de wetenschapsagenda. (2015)
- CBS, (16 juli 2013). Bouwsom van nieuwe opdrachten ontvangen door architecten: 2007 - 2012
- Chesbrough, H.W. (2006). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Publishing.
- De Gelderlander, 24 september 2013.
- Ellen MacArthur Foundation (2015).
- Erasmus, (2014).
- Freeman, C (1974). *The economics of industrial innovation*. Frances Pinter.
- Global innovation Index (2014). The Human Factor in Innovation.
- Hartley, J, (2006) innovation and its contribution to improvement: a review for policymakers, policy advisors, managers and researchers. *London: Department for Communities and Local Government*
- Hertog den P. (2010). *Managing service innovation*. Firm level dynamic capabilities and policy options.
- Houtgraaf, D., & Bekkers, M., (2010). *Businessmodellen. Focus en samenhang in organisaties*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Inscope Research Initiator, 2014;
- Jonker, J., Tap, M., & Straaten, T. Van. (2012). *Nieuwe Business Modellen. Een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren*. Working Paper 'Duurzaam Organiseren'. Nijmegen School of Management. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Jonker, J (2014). *Nieuwe businessmodellen. Samenwerken aan waardecreatie*.
- Jurriëns JA en JJ Sylvester. (2005). Verzelfstandiging van organisaties.
- Jurriëns, JA (2005). *Ketens, knooppunten en netwerken. Hoe verk(n)oop je die synergetisch tot een waardevol geheel*. Christelijke hogeschool Windesheim.
- Jurriëns, J.A. (2011). *Innovatie door netwerken: met 'altruïsme, vertrouwen, redelijkheid en vrijgevigheid' als basis*. Arnhem: HAN University Press.
- Klamer, A (2011) (www.klamer.nl)
- Kuilman, J.G., I. Vermeulen, & J.T. Li. 2009. The Consequents of Organizer Ecologies: A Logical Formalization. *Academy of Management Review*, 34(2), 253-272.
- Luecke & Katz, (2003). Innovation management. Topic gateway series no. 38.
- Luiten, B, J. Kloowijk & G. Ang (2004). Traditionele wijze van aanbesteden roep fraude op. TNO.
- Luyendijk, J. (2015). *Dit kan niet waar zijn. Onder bankiers*. Atlas Contact, Amsterdam
- Nissenbaum H (2010). *Privacy in Context: Technology, Policy, and the Integrity of Social Life*.
- OECD (1999).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generatie. Een handboek voor visionairs, game changers en uitdagers*. Deventer: Kluwer.
- Prahalad & Ramaswering, (2004). *De toekomst van concurrentie, waardecreatie met de klant*.
- Rappa, M. (2010). *Business models on the web*. Gedownload op 16 april 2013 van <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.
- Rotmans, J. (2010). *Transitieagenda voor Nederland*. Kennisnetwerk Systeeminnovaties en Transitie.
- Rotmans, J. (2012). In het oog van de orkaan. Nederland in transitie. Boxtel. Aeneas.
- Schumpeter, (1934). *The theory of economic development. An inquiry to profit*,

capital interest and the business cycle.
Starreveld, R.W., Leeuwen, O.C. van, Mare, H.B. de, & Joëls, E.J. (2007). *Bestuurlijke informatieverzorging, deel 2B toepassingen: Typologie van de bedrijfshuishoudingen* (5e dr.). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
Task Force Innovation (2005).
TNO (2012). *Kansen voor de circulaire economie in Nederland*. R10864
Todling & Tripol, FEM (2005). *One size fits all? Towards a differential Regional innovation policy approach* (Research Policy 34), Elseviers 1203-1219.
Wesseling, H. @ Otto, M. (2007). *Rationaliteiten van politiek en bestuur. Een zoektocht naar democratie, strategie en organisatie*. Assen.

2. De toekomst is samenwerken en interactie in een 3.0 organisatie

Van concurreren naar samenwerken in netwerken¹

Jan A. Jurriëns

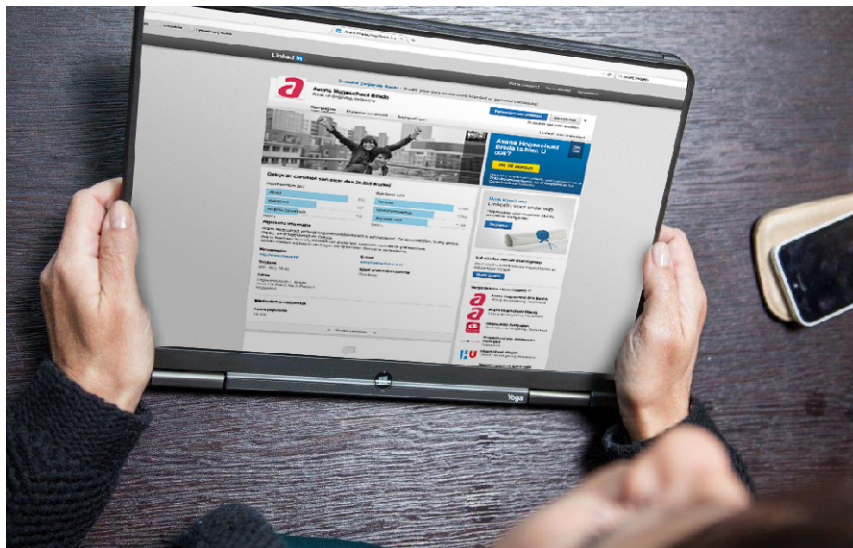
De Rooij (2010) stelt dat de focus bij de meeste modellen is gericht op innovatie door samenwerking tussen diverse partijen. Men wil het lineaire proces loslaten en innovatieprocessen anders organiseren.

Weinig organisaties kunnen in deze tijd de voor hen relevante vraagstukken alleen oplossen. Steeds meer zoeken zij de samenwerking met externe partners op. Dit kunnen toeleveranciers zijn, maar ook klanten of belangengroepen. Organisaties werken samen omdat zij belang hechten aan (1) het uitwisselen en in gezamenlijkheid verwerven van kennis, en - hieraan gerelateerd - (2) het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe producten of diensten (Dumay, 2009; Kaats & Opheij, 2014).

Samenwerking tussen organisaties kan op verschillende manieren vorm krijgen. Zowel in de populaire managementliteratuur als in academische publicaties noemt men het netwerk als de ideale of meest geschikte samenwerkingsvorm. Dit als tegenhanger, of doorontwikkeling, van de meer traditionele ketensamenwerking. Daarbij zit het grootste verschil in de afhankelijkheid tussen samenwerkingspartners (Greve e.a., 2014). In een keten worden, op de lange termijn traditionele marktwerking en hiërarchische afhankelijkheid gecombineerd. Deze ontwikkeling vond het eerst plaats in de 'automotive' sector. In een keten opereren onafhankelijke organisaties die samenwerken. De leverancier moet echter wel leveren, ondanks zijn onafhankelijkheid (Lazarini, 2001). Deze verschuiving naar ketens heeft (Verhallen e.a., 2004) als consequentie dat er tevens een relationele stroom, vertrouwen genaamd, ontstaat. Het vertrouwen binnen de keten is zo belangrijk dat bij gebrek eraan het functioneren van een keten achteruit gaat (Beinhocker e.a., 2009; Benkler, 2006). In de ketens in de private sector verstoort de dominantie van bijvoorbeeld de 'retailers' Ahold, C&A en Hornbach in grote mate de marktwerking. Hetzelfde geldt voor Apple dat binnen haar iPad concept de partners domineert door het bepalen van voorwaarden. Samenwerking is dan ver te zoeken. Een netwerkorganisatie is in dat opzicht anders. Het is een organisatievorm waarbij

¹ Vrij naar publicatie in *Holland Management Review* 158, December 2014.

partijen betekenisvolle relaties aangaan en onderhouden met externe partners. Op die manier bouwen zij een netwerk met hen op, met als doel: co-creatie door middel van samenwerking (zie onder andere Dumay, 2009). De behoefte om samen te werken in netwerken is niet nieuw. Zo wijst Mout (2001) er op dat al in de 16de eeuw netwerken bestonden die tot doel hadden kennis te delen en relaties aan te gaan.



In het denken over netwerken nemen de ontwikkelingen op het gebied van online en social media tegenwoordig een belangrijke plaats in. Het zijn belangrijke ondersteuners of 'hefbomen' bij het vergroten en onderhouden van netwerken (Van Belleghem, 2012). Volgens Van Dijk (2012) kunnen we om deze reden de 21e eeuw uitroepen tot 'the age of the networks'. Hij wijst op de impuls die 'computer mediated communication' - en het internet in het bijzonder - in de jaren 1994-1998 gegeven hebben aan het veranderen van de manier waarop wij met elkaar werken en leven. Anno 2012 is elke organisatie en ieder individu volgens hem volledig afhankelijk van de netwerken om haar/hem heen, daarbij gefaciliteerd door computers en telefoons.

Wijzend naar bovenstaande ontwikkelingen spreken diverse auteurs over een '3.0 organisatie' (bijvoorbeeld Van den Hoff, 2011). Daarmee wordt in wezen een netwerkorganisatie bedoeld, met de toevoeging dat interacties met externe partners uit het netwerk (deels) online of via social media verlopen.

Aan de orde komt hoe deze 3.0 organisatie er uitziet en welke aspecten een rol spelen bij het inrichten van zo'n organisatie. Rekeninghoudend met zowel de interne processen als de interactie en samenwerking met externe partners. Hiermee willen wij een handreiking bieden aan organisaties die mee willen gaan in de genoemde ontwikkelingen ten aanzien van netwerkvorming en online/social media. Organisaties die zich willen doorontwikkelen tot een 3.0 organisatie.

WAT KENMERKT EEN 3.0 ORGANISATIE?

Een 3.0 organisatie kan je beschouwen als een 'nieuwe' netwerkorganisatie. Daarbij blijven de traditionele principes van de netwerkorganisatie overeind. Deze worden aangevuld door interacties via offline, online en social media, met als doel het vergroten en onderhouden van het netwerk.

Maar wat zijn die traditionele principes van de netwerkorganisatie nu precies? Onderzoek naar netwerkorganisaties gaat decennia terug. Zo identificeerden Bernassi e.a. (1999) als indicatoren van een netwerkorganisatie: platte, flexibele organisatiestructuur, toegankelijk, focus op informatie-uitwisseling en kennisdeling, zelfsturende medewerkers, veelheid aan externe relaties waarmee gecommuniceerd wordt. In soortgelijke zin wijst Keller (2006) op de hoge mate van autonomie en verantwoordelijkheid van medewerkers, die vanuit hun professionaliteit (vakgebied of specialisatie) participeren in een netwerk en daar van waarde zijn. In een organisatie waar medewerkers autonoom en met veel eigen verantwoordelijkheid opereren, is geen plaats voor traditionele beheersingsmethoden. Passender zijn vormen van transformationeel leiderschap, waarbij de focus in de aansturing van medewerkers niet op controle ligt, maar op het motiveren en vertrouwen van medewerkers (Dvir e.a., 2002). Deze principes zijn (ook) op de 3.0 organisatie van toepassing (Van den Hoff, 2011).

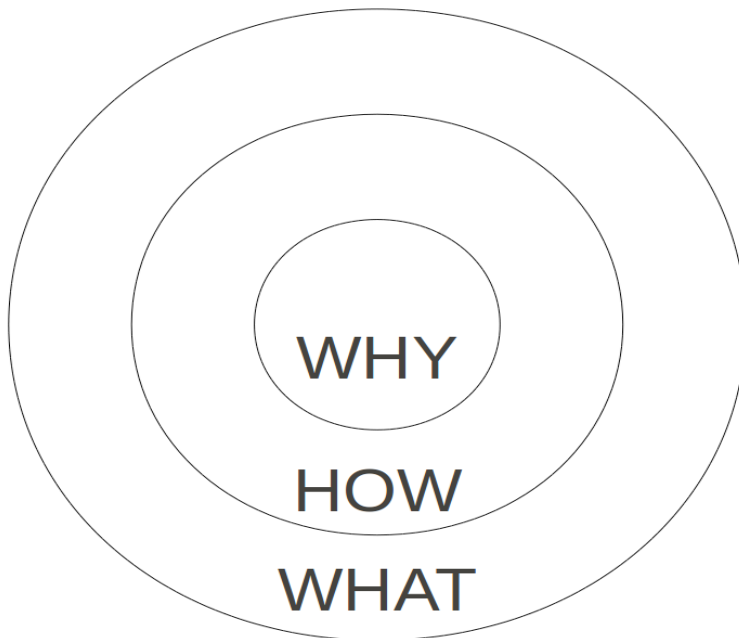
Ten aanzien van de specifieke kenmerken van de 3.0 organisatie wordt in zowel de populaire managementliteratuur als de academische literatuur gewezen op het toenemende gebruik van online en sociale media door organisaties. In 2012 waren vier op de tien organisaties in Nederland actief op social media (CBS, 2012). De verwachting is dat dit aantal zal toenemen. Zoals in de VS, waar al 88 procent van de organisaties met meer dan honderd medewerkers actief is op social media (Emarketer, 2013).

Maar hoe gebruiken deze organisaties de beschikbare online en social media (of: hoe zouden ze deze moeten gebruiken) voor het vergroten en onderhouden van hun netwerk (met co-creatie als mogelijk resultaat)? Van Belleghem (2012) benadrukt het belang van conversaties een-op-een tussen externe partners (bijvoorbeeld klanten) en medewerkers van de organisatie, via online en social media. Hij

meent dat deze uiteindelijk veel betekenisvoller zijn voor de relatie met externe partners - en dus ook voor de kracht van het netwerk (zie ook: Gray, 2012) - dan conversaties online die door de communicatieafdeling van de organisatie worden gevoerd via social media. Dit sluit aan bij wat Keller (2006) heeft geschreven over het (optimaal) inzetten van de professionaliteit van de medewerker.

VAN SAMENWERKEN NAAR VERANDEREN

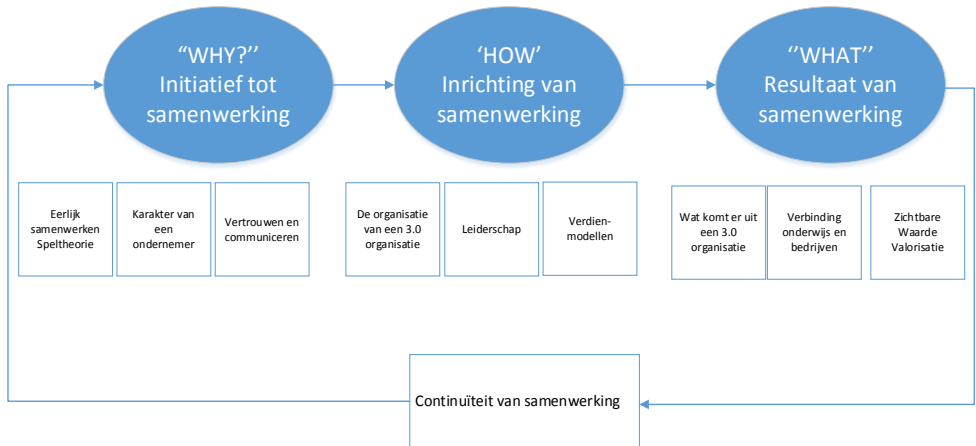
Bij de uitwerking van de thematiek 'samenwerking', zijn we uitgegaan van de filosofie van Sinek (2014). Hij spreekt over de 'golden circle of human motivation'. Binnen deze filosofie heeft hij het over het 'WHY', het 'HOW' en het 'WHAT'. De cirkel laat zien dat er sprake is van een hiërarchie.



The 'golden circle' from Simon Sinek

Het 'Why', het 'Waarom', is het uitgangspunt voor elke beslissing. Waarom wil ik zaken doen? Als ik daar duidelijkheid over hebt dan stap ik over naar het 'How'. Hoe wil ik, of willen we, de samenwerking inrichten? Om ten slotte te komen tot What. Wat heeft de samenwerking opgeleverd?

De filosofie van Sinek verhoudt zich met drie aspecten van samenwerking:



Het initiatief. De aanleiding en aanzet tot samenwerking (WHY):

Welke factoren en voorwaarden spelen een rol bij samenwerking en innovatie in ketens in het commerciële domein? Bijvoorbeeld: reputatie, eerlijkheid, motieven van samenwerken, belangen (eigen-ander, korte termijn-lange termijn, financieel-niet-financieel), technologie, zichtbaarheid van gevolgen van eerdere innovaties?

De inrichting van samenwerking (HOW):

Wat is de rol van social media binnen 3.0 samenwerking?

Wat is de rol van leiderschap (waaronder regie en sturing) binnen samenwerking?

Het resultaat. De gevolgen van samenwerking (WHAT):

Hoe kan netwerkinnovatie leiden tot verbetering van commercieel-economische businessmodellen op lange termijn, van meer organisaties in het netwerk?

Hoe kunnen gevolgen van eerdere samenwerking en innovaties zorgen voor stimulering van meer samenwerking en innovaties?

VERANDEREN

Uit het eerder gestelde zien we dat steeds meer netwerken en samenwerking ontstaat en dat deze ook steeds beter vorm krijgen. Belangrijk is om dat verder uit te bouwen en door te ontwikkelen, zodat het de ontwikkeling van een 'community' of een gemeenschap kan faciliteren. Het rendement verschuift van 'financieel' naar 'relatie'. Iets wat van oudsher bij religieuze organisaties al veel voorkwam.

Het succes van veranderingstrajecten is helaas nog beperkt, tot 70% van de veranderingstrajecten mislukt (Alvesson & Sveningsson, 2008). Veranderen en samenwerken blijken dus nog geen eenvoudige activiteit te zijn.

Voorafgaande aan de methodische aanpak van samenwerken en veranderen, benoemen we twee algemene uitgangspunten:

- Samenwerken en veranderen vereisen een juiste houding. Justus Lipsius, één van de eerste rector magnificus van de Leidse Universiteit sprak de volgende woorden: 'Samenwerking en veranderen moet, wil het succesvol zijn, geschieden vanuit 'vertrouwen, redelijkheid, vrijgevigheid en altruïsme'. Begrippen die in de religie niet onbekend zijn (Mout, 2002).
- Samenwerken en veranderen is een kwestie van doen. Een hoogleraar sprak met medewerkers van een groep bedrijven. Zij vroegen hem welke structuur of organisatievorm zij voor hun samenwerking het best konden gebruiken. Een vereniging of een coöperatie? Zijn antwoord was: 'Wat hebben jullie al veel structuren. Ik zou meer de nadruk leggen op het doen van de samenwerking' (Wierdsema, 1999).

Na deze uitgangspunten biedt de bedrijfskundige theorie een matrix, als aanpak voor het succesvol veranderen. Daarbij spelen verschillende aspecten (2x), op zowel strategisch als operationeel niveau. De tabel geeft het overzicht.

In de praktijk zijn er nog wel eens discussies waarbij strategische aspecten gepositioneerd worden tegenover operationele aspecten. Dan praten de partijen vanuit twee verschillende niveaus, beiden kunnen gelijk hebben, maar strategie en operatie zijn niet vergelijkbaar (Jurriëns, e.a. 2003).

Strategische aspecten bij veranderen	Operationele aspecten bij veranderen
De 'strategic intent'	De 'changeabilities'
De 'need for change'	'Step by step'

We behandelen hierna de twee niveaus. Om te beginnen met de strategie achter de veranderingen. Dit is te vergelijken met het 'WHY' en het 'What', het zichtbare resultaat van Sinek (2014). Op dit niveau is een tweetal zaken van belang:

Als eerste de noodzaak om te veranderen en de voelbare ambitie om het te doen. De ambitie vereist vaak een grote inspanning, maar deze is gerechtvaardigd, vanwege het hogere doel: het creëren van (meervoudige) waarde.

Ten tweede: het doel of het resultaat dat men met de verandering wil bereiken. Waar is de stip aan de horizon waar men op af moet koersen? Is het duidelijk in welke richting men moet veranderen. En is een ieder het eens met deze richting of zijn er nog discussies? De laatste jaren gaat het meer om het geven van richting (waardecreeatie) dan om het exact plaatsen van 'de stip'.

De operationele aspecten van een verandering. Dit is te vergelijken met het 'How' van Sinek (2014). Ook op dit niveau zijn twee zaken van belang.

Als eerste de verandervaardigheid. Wil en kan men op de nieuwe wijze werken? Zijn er blokkades? Is er weerstand? Hoe gemakkelijk is de verandering te realiseren? Zal de organisatie mee- of tegenwerken? Cultuurverschillen en -karakteristieken kunnen hierbij een rol spelen.

Ten tweede: de realistische stappen. Wat is het verschil tussen de gewenste en huidige situatie? Wat moet overbrugd worden. Hoe complex is de problematiek? En ten slotte, hoe zwaar is de verandering c.q. de ingreep en wat levert deze verandering dan op?

Succes met de nieuwe tijd en de veranderingen die deze met zich meebrengt. Het kan! Maar noem het wel ontwikkelen.

LITERATUUR

- Alvesson, M., S. Sveninsson (2008). *Changing Organizational Culture: Culture change Work in Progress*. Outledge & Francis group.
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and freedom*. Berkeley School of law.
- Beinhocker, E (2009). *Trend to Watch: Trust in Business Is Running Out*. Harvard Business Press.
- Bernassi, M., A. Greve & J. Harkola (1999). Looking for a network organization: The case of GESTO. *Journal of Market Focused Management*, 4: 205-229.
- CBS (2013). *Social media en bedrijven: een kader en cijfers*.
- Dumay, A.C.M. (2009). *Over het opzetten van een netwerkorganisatie: It is all in the game*. Leiden:
- Dvir, T., D. Eden, B.J. Avolio & B. Shamir, (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45: 735-744.
- Emarketer. (2013). *Is social media marketing at a saturation point?* Zie: <http://www.emarketer.com/Mobile/Article.aspx?R=1009273>.
- Gray, D. (2012). *The connected company*. Sebastopol, California: O'Reilly Media.
- Greve, H., T. Rowley & A. Shipilov (2014). *Network advantage. How to unlock value from your alliances and partnerships*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Kaats, E. & W. Opheij (2014). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Jurriëns, JA en A Sibma. (2003). *Veranderen als kunst voor managers*. Facetten van facility Management. Kluwer/Interchange, Deventer
- Jurriëns, J.A. (2011). *Innovatie door netwerken: met 'altruïsme, vertrouwen, redelijkheid en vrijgevigheid' als basis*. Arnhem: HAN University Press.
- Keller, R.T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure and Substitutes for leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance, *Journal of Applied Psychology*, 91 (1): 202-210. Lazzarini, S., Lazarinni, Chaddad, F & M Cook (2001). Integrated supply chain and network analysis; The study of nethains. *Journal on Chain and Network Sciences*, 1.
- Mout., M.E.H.N. (2002). "Verhandelingen", de geleerde als instituut, Justus Lipsius (1547-1606) en zijn vriendschappen. *Jaarboek van de maatschappij qua Nederlandse letterkunde*. Leiden: Maatschappij der Nederlandse letterkunde.
- Roobeek, A.J.M. (2005). *Netwerklandschap: Een routeplanner voor transformaties naar netwerkorganisaties*. Den Haag: Academic Service.
- Rooij, de M. (2010). *De organisatie van innovatie een dynamisch landschap*.
- Sinek, S. (2012). *Start with why*. Zie: <http://www.startwithwhy.com/>.
- Van Belleghem, S. (2012). *De conversation company*. Leuven: Lannoo Campus.
- Van Dijk, J. (2012). *The network society* (3rd edition). London: Sage Publications.
- Van den Hoff, R. (2011). *Society 3.0: A smart, simple, sustainable & sharing society*. Stichting Society.
- Verhallen, T., Gaakeer, C & Wiegerinck, V. (2004). *Demand driven chains and networks*. Den Haag: Reed Business Information.
- Wierdsema A. (1999). *Co-creatie van veranderingen*. Delft Eburon.

3. Initiatief tot samenwerking/'why'

Jan A. Jurriëns

Als je wilt of moet gaan samenwerken is de motivatie, de initiatie, van wezenlijk belang. De drijfveren van de (mensen binnen de) organisaties en manier waarop men met elkaar omgaat, zijn daarbij essentieel.

- Eerlijke samenwerking. Samenwerking moet voor alle partijen wat opleveren, zij die verliezen moeten compensatie krijgen. De opbrengsten en lasten moeten eerlijk worden verdeeld. Hoe doe je dat en wat voor hulpmiddelen staan je daarbij ter beschikking? Soesja Grundel gaat in op het eerlijk verdelen, met behulp van speltheorie.
- Vertrouwen. Mitchell Droog schrijft over vertrouwen als belangrijkste randvoorwaarde voor samenwerking. Bij 'veranderen' kwam dit onderwerp al aan de orde.
- De drijfveren en kennis van de directeur/eigenaar in het MKB sturen de mate waarin de ondernemer verduurzaamt en/of gaat samenwerken. Han van Son heeft onderzocht of en hoe ondernemers daarin verschillen en welke gevolgen dat heeft voor de opschaling van duurzaam ondernemen. In juni 2014 is hij hierop gepromoveerd aan Tilburg University.

3.1 EINDELIJK EERLIJKE SAMENWERKING

Hoe speltheorie kan helpen

Soesja Grundel



In toenemende mate is er aandacht voor het vraagstuk van economische aantrekkelijkheid van samenwerking. Vanwege teruglopende marges, de grote toegankelijkheid van informatie door internet, en de groeiende interesse in duurzaam ondernemen, wordt het voor bedrijven steeds belangrijker de handen ineen te slaan. Coöperatieve speltheorie kan helpen bij de totstandkoming en de borging van samenwerking.

Samenwerking

Als we het hebben over samenwerken, veronderstellen we allereerst *gelijkwaardigheid* tussen de bedrijven. Dominante bedrijven die anderen opleggen hoe zij dienen te handelen, verstoren het proces van samenwerking. Verder onderkennen we dat bedrijven zoveel mogelijk hun eigen economisch belang nastreven. Dat betekent dat men mogelijk niet alle (vertrouwelijke) informatie deelt, afspraken niet contractueel kan vastleggen en bedrijven niet langdurig van elkaar afhankelijk willen zijn. Samenwerking komt daardoor alleen tot stand als voor iedere 'speler' bekend is wat het individuele voordeel is, er weinig vertrouwelijke informatie hoeft te worden gedeeld en spelers ieder moment kunnen besluiten de samenwerking te beëindigen (wetende dat ze daarmee mogelijk slechter af zijn). Coöperatieve speltheorie verschaft modellen waarmee je verdeelregels kunt onderzoeken die het voor de spelers aantrekkelijk maken om samen te werken.

Coöperatieve speltheorie

Om te komen tot samenwerking, zijn twee dingen belangrijk: de verdeling van de besparingen en de route naar samenwerking. Om dit te illustreren volgt een beschrijving van twee ontwikkelingen die bedrijven in staat stellen samen te werken op het gebied van logistieke processen.

Veel bedrijven hebben hun logistieke processen georganiseerd via ERP-systemen. Toch vindt er nog steeds veel handmatige controle plaats, omdat de externe partijen die het transport verzorgen ontbreken in deze systemen. Dit verklaart de groeiende belangstelling voor software waarmee bedrijven de data van hun logistiek vervoerders koppelen aan hun eigen systemen, zodat men de transportbewegin-

gen kan controleren en factureren. Met behulp van de data kan de leverancier van de software (hierna te noemen *beheerder*) de logistieke processen optimaliseren. Een koppeling van de data van verschillende bedrijven hoort tot de mogelijkheden. Op die wijze kan men de gezamenlijke transportkosten terugdringen, terwijl de vertrouwelijkheid van de informatie is gewaarborgd, door de aanwezigheid van de beheerder. Deze is in staat om van iedere speler het (financiële) voordeel te berekenen van de samenwerking en zal met een voorstel komen tot een *eerlijke* verdeling hiervan.

Een voorbeeld met drie bedrijven, voor het gemak 1, 2 en 3 genoemd. De initiële transportkosten bedragen respectievelijk € 350, € 300 en € 100, zoals in onderstaande tabel valt af te lezen. Iedere speler heeft de mogelijkheid de software aan te wenden voor het optimaliseren van de logistiek. Bij speler 1 en 2 zou dit een besparing van kosten opleveren; speler 3 verdient de investering in de software niet terug. Echter, als speler 1 en 2 besluiten hun logistiek gezamenlijk te organiseren, kan dit - door het synergie voordeel - meer kosten besparen (150 t.o.v. 90). Ook speler 3 is beter af, als hij besluit zijn logistiek te combineren met speler 1.

Coalitie	Initiële kosten	Kosten bij implementatie software	Besparing	Verdeling		
				1	2	3
(1)	350	300	50	50		
(2)	300	260	40		40	
(3)	100	120	0			0
(1,2)		500	150	80	70	
(1,3)		390	60	55		5
(2,3)		370	30		35	-5
(1,2,3)		570	180	95	75	10

De beheerder zal trachten alle spelers te laten samenwerken, door een voorstel te doen voor een eerlijke verdeling van de besparingen. Hoewel de meningen rondom eerlijkheid sterk uiteenlopen, wordt een aantal principes algemeen onderkend. Allereerst *stabiliteit*, die stelt dat niemand zich zal afscheiden van de samenwerking, omdat hij/ zij afzonderlijk meer kostenbesparing zou kunnen genereren. Dit

stelt dat speler 1, tenminste 50 moet ontvangen, en dat spelers 1 en 2 gezamenlijk altijd meer dan 150 moeten krijgen. Een ander principe is dat spelers die niets bijdragen in de kostenbesparing, ook geen aandeel krijgen. Evenzo geldt dat spelers die een grote bijdrage leveren (sleutelspelers) een groot aandeel krijgen. Een veelgebruikt concept is de verdeling geïntroduceerd door Nobelprijswinnaar Lloyd Shapley, af te lezen in de laatste kolom van de tabel. Merk op dat dit niet alleen een verdeling voorstelt voor de samenwerking tussen alle spelers, maar ook voor alle mogelijke deelcoalities.

De weg waarlangs samenwerking tot stand komt is echter minstens zo belangrijk, omdat een onafhankelijke beheerder vaak ontbreekt. Bovendien geldt dat samenwerking duurzamer is als deze is geïnitieerd vanuit de spelers zelf. Dat de kracht van samenwerking zit in de spelers zelf, blijkt ook uit het initiatief van Edwin Wenink, onlangs uitgeroepen tot Logistiek Manager van het Jaar. Hij realiseerde een neutraal ICT-platform voor de sierteelt, waar de hele sector zijn voordeel mee kan doen. Het biedt de infrastructuur voor een platform dat de sector verbindt door middel van één logistieke taal voor de gehele logistieke operatie. Doelstelling: ketenefficiëntie. Meedoen mag, maar hoeft niet. “We moeten partijen niet opleggen hoe zij hun business moeten doen.”

Veronderstel een keten in de sierteelt met veel kwekers, enkele groothandels en veel retailers. In dat geval is de informatie van de groothandels cruciaal voor het reguleren van de processen. Echter, deze spelers beschikken sowieso al over veel informatie en hebben daardoor weinig financieel voordeel bij het delen daarvan. De kwekers kunnen door het aanpassen van hun productie op de veranderende wensen van de klant, financieel veel baat hebben bij een dergelijk initiatief. Maar, deze spelers kunnen juist weinig informatie leveren. De vraag rijst langs welke weg samenwerking tot stand kan komen.

Allereerst onderkennen we dat spelers 2 en 3 in bovenstaand voorbeeld niet samen zullen gaan werken. Speler 2 kan namelijk individueel meer besparen. Bij de totstandkoming van samenwerking (1, 2) kan zowel speler 1 als speler 2 het voortouw nemen. Als speler 1 een voorstel doet tot samenwerking met 2, zal hij een voorstel doen waarin speler 2 minstens 40 krijgt (zijn initiële besparing) en ten hoogste 100 (anders blijft er voor speler 1 minder over dan de individuele besparing). Hierbij zal hij ook een voorstelling geven van de toekomstige besparingen, in het geval speler 3 later ook besluit toe te treden. Speler 2 dient zich wel te realiseren dat als hij het aanbod van speler 1 afwijst, dit mogelijk betekent dat spelers 1 en 3 eerst samen een samenwerking aangaan.

Conclusie

Coöperatieve speltheorie reikt handvaten om te komen tot een eerlijke verdeling van besparingen/winsten, zowel in de totstandkoming ervan als het voortbestaan. Het draagt bij aan een genuanceerder beeld van de verdeling van kosten en opbrengsten van samenwerking. Niet alleen de situaties worden vergeleken waarin enerzijds iedereen individueel handelt en anderzijds iedereen samenwerkt, maar ook samenwerking tussen alle verschillende coalities wordt meegewogen. Dit biedt bedrijven de ruimte om zelf te beslissen of ze wel of niet willen participeren en om de afweging te maken wat het ze waard is.

OVER DE AUTEUR

Soesja Grundel is docent onderzoek bij Small Business en zal binnenkort promoveren aan de Tilburg University op haar onderzoek in de coöperatieve speltheorie.

3.2 DE ENE DUURZAME ONDERNEMER IS DE ANDERE NIET

Han van Son



Duurzame ontwikkeling staat weliswaar hoog op ieders agenda, toch blijven er zorgen en onduidelijkheden over de voortgang. De talloze duurzame initiatieven en gremia - onderstromen waarin overheid, bedrijfsleven en burgers samenwerken - schalen onvoldoende op om de uitdagingen het hoofd te bieden. Neem de ecologische uitdaging om binnen 20 jaar 80% reductie in Co₂-uitstoot te bereiken (de zogenaamde '80-20 Challenge'). Die gaan we niet halen. Of de sociale uitdaging om de groeiende inkomens- en kansongelijkheid niet verder te laten toenemen, om zodoende bijvoorbeeld migratiestromen te beteugelen. Het lukt niet. Laat staan de economische uitdaging om financiële stabiliteit en evenwichtige groei te bereiken. Noch binnen Nederland, noch binnen de EU krijgen we dat voor elkaar. De overheid wil de markt zijn werk laten doen, burgers zijn van goede wil maar organiseren zich te kleinschalig. Wat kunnen we van bedrijven verwachten?

Bedrijven hebben zich een eigen rol in duurzame ontwikkeling toebedeeld. Onder de noemer 'duurzaam ondernemen' verwerken zij duurzame uitgangspunten in hun bedrijfsvoering. Dat levert een gevarieerd beeld op. Sommige multinationals zijn op weg naar een diepe strategische vorm van duurzaamheid, waarbij ze - uiteraard - streven naar een beter volhoudbare winstgevende bedrijfsvoering. Dat doen ze met (en zeker ook dankzij) de intentie om bij te dragen aan verbetering van de economische (profit), ecologische (planet) en sociale (people) structuur van de samenleving. Vaak verbinden ze zich hiertoe met partijen uit het maatschappelijke veld, zoals Unilever met het UN World Food Program. Het midden- en kleinbedrijf (mkb) in Nederland krijgt dit moeilijker voor elkaar. Daar zijn verschillende redenen voor. Voor een deel komt het omdat het mkb een gefragmenteerde groep met veel verschillende belangen is. Daarbij (en daardoor) voelt het gemiddelde mkb-bedrijf weinig druk van externe partijen: overheid en branchevereniging bijvoorbeeld, willen 'de markt' zijn werk laten doen en deze niet verder beregelen als het om duurzaamheid gaat. Een 'nudge' naar duurzaam ondernemen ontbreekt: de meeste marktpartijen (klanten en leveranciers) van het mkb hechten weinig aan duurzaamheid als onderscheidende propositie en letten vooral op prijs en rendement. Bovendien opereert het mkb niet in het volle licht van de publieke opinie, zoals veel grote bedrijven met een merkenportfolio. De vraag is dan ook hoe het

mkb tot een groter commitment te krijgen is om duurzaamheid als uitgangspunt voor bedrijfsvoering te nemen.

“Ik als bedrijf”: de directeur/eigenaar in het mkb zet de koers uit

In het mkb zet de directeur/eigenaar de koers uit. Uit onderzoek blijkt dat hij (en zij) daarbij overwegend rationele drijfveren heeft: duurzame keuzes worden pas gemaakt als het bedrijf een gezonde positie heeft en risico's kan nemen. Of als het ontbreken van duurzaamheid de bedrijfsvoering gaat schaden. Defensieve overwegingen en kostenbesparing domineren. In enkele gevallen ziet de ondernemer goede duurzame mogelijkheden in de markt en wordt hij geprikkeld om deze te pakken. Dit alles past bij de 'common sense' interpretatie van ondernemerschap in het mkb.

In de afweging tussen winstdoelen en maatschappelijke doelen slaat de balans door naar één kant en een kantelpunt is nog niet in zicht. Dus, wat is er nodig om de omslag sneller te laten gaan?

Daar komt de directeur/eigenaar in beeld. Hij/zij beweegt zich in zijn ondernemerschap tussen twee extremen: denken en handelen uit eigenbelang versus dienstbaar zijn aan de samenleving. Tussen die extremen kiest de ondernemer positie en kijkt daarbij naar anderen in zijn sector en netwerk: hoe balanceren zij de keuze tussen de duurzame eisen van de samenleving en bedrijfsmatige prestaties? Hoe wegen zij af tussen moraliteit en commercieel succes? Of tussen sociale en economische waarden, zo u wilt. Als de ondernemer vooral gedreven wordt door persoonlijke zelfversterking en het bedrijfsbelang, zal hij eerder inzetten op winstgeoriënteerde bedrijfsvoering. Wordt hij door zelf overstijgende maatschappelijke waarden gedreven, dan komt duurzaam ondernemersgedrag eerder in beeld.

Vooralsnog domineren 'harde' factoren het uiteindelijke ondernemersgedrag: denk aan financieel vermogen, kennis en capaciteiten. Maar waarom zijn er dan toch zoveel ondernemers die zich duurzaam noemen? Dat ligt er maar aan wat je duurzaam noemt. Als ondernemers zelf praten over hun keuze voor duurzaamheid, zijn ze geneigd duurzaamheid heel klein en operationeel te maken en zichzelf hoog op de duurzaamheidsladder te plaatsen. Dan zie je dat ondernemers die investeren in kleine operationele veranderingen (zoals maatregelen om energie te besparen of afval te verminderen) al snel geneigd zijn zich duurzaam te noemen.

De routes naar duurzaam ondernemerschap

Kan je voorspellen hoe ver een ondernemer zal reiken in duurzame bedrijfsvoering? Schrijver dezes heeft dit geprobeerd. Door open interviews te houden met 22 directeuren/eigenaars die in hun branche als duurzaam worden herkend en erkend, is geprobeerd om de factoren voor 'diep' duurzaam ondernemen in kaart

te brengen. Tijdens de interviews kwamen de rationele bedrijfsmatige argumenten om duurzaam te ondernemen spontaan naar voren, niet de door waarden gedreven argumenten. Vooral de inschatting van het toekomstig belang van duurzaamheid op de eigen bedrijfsvoering was dominant. En dan blijkt dat dit belang vooral op korte termijn wordt herkend in de vorm van kostenbesparingen. De ondernemer redeneert daarbij primair vanuit versterking van het eigen- en bedrijfsbelang, maar maakt wel de afweging HOE hij deze versterking wil bereiken: bij voorkeur met een balans tussen ratio en gevoel en in eerlijke samenwerking met anderen. Ondernemers lijken twee verschillende routes naar duurzaamheid te volgen: een 'impact gedreven' route die snel tot tastbare resultaten moet leiden omdat de markt dat vereist of mogelijk maakt, en een 'intentie gedreven' route waarin een gemotiveerde keuze wordt gemaakt voor sterkere maatschappelijke oriëntatie zonder dat de markt dat per se vereist. In beide routes is de positieve bijdrage aan het eigen bedrijf sturend, maar alleen bij de intentie gedreven route is er ook een blijvend duurzaam effect voor de samenleving.

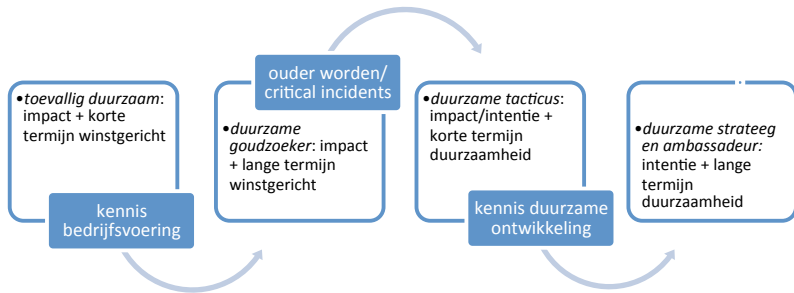
De ene duurzame ondernemer is de andere niet: een typologie

Het is mogelijk om vanuit de twee routes een typologie van duurzame ondernemers te veronderstellen, die elk om een andere manier van beïnvloeding vragen. De impact-route is meer rationeel en financieel/commercieel gedreven en wordt beïnvloed door stuurimpulsen, zoals regelgeving en subsidies.

De intentie-route is daar minder gevoelig voor. Ze wordt gestuurd door emoties en kritische ervaringen en heeft het vizier op de lange termijn en op verbinding. Variëer in een open gesprek met ondernemers op de volgende vijf vragen en je kunt inschatten welke route de duurzame ondernemer kiest:

1. Welke termen gebruikt de ondernemer voor duurzaam ondernemen?
2. Welke rol ziet hij/zij in de toekomst voor duurzaam ondernemen weggelegd?
3. Welke reden geeft de ondernemer om zelf duurzaam te ondernemen?
4. Welke waarden noemt hij om aan te geven waar zijn duurzaam ondernemerschap op is gebaseerd?
5. Wie of wat heeft de keuze voor duurzaam ondernemen beïnvloed?

Op basis van de antwoorden op deze vragen is een exploratieve typologie van duurzame ondernemers opgesteld; een typologie die continu in gesprekken met ondernemers wordt getoetst.



Het type 'toevallig duurzaam' is een innovatieve opportunist, gericht op winstgevendheid met kortetermijnmiddelen. Een snel tastbaar ondernemersresultaat is de belangrijkste drijfveer. Dit type ondernemer is gevoelig voor materiële impulsen als subsidies en is geneigd in winstgevende niches met een groen profiel te stappen. Hij/zij is vaker jong en vaker een startende ondernemer. Naarmate deze ondernemer rijpt en meer kennis over bedrijfsvoering opdoet, kan hij zich ontwikkelen tot een 'duurzame goudzoeker'. Deze ondernemer begrijpt goed welke strategische marktkansen het groene ondernemerschap biedt en kiest voor een hoog ondernemersresultaat. Zijn motivatie is gericht op zelfversterking, maar hij heeft ook oog voor de maatschappelijke impact van zijn handelen. Hij/zij staat open voor verdieping en gevoel voor maatschappelijke verantwoordelijkheid. Met het ouder worden en door positieve en negatieve ervaringen met duurzaamheid, wordt duurzaamheid een verkozen aspect van zijn bedrijfsvoering.

Zo groeit hij uit naar een duurzame tacticus, die een bewust duurzame strategie inzet met kortetermijnmiddelen. De marketingmix heeft duurzame aspecten, maar is niet strategisch ingestoken: als bevestiging door de markt uitblijft worden de bedrijfsactiviteiten aangepast.

In de weg van de duurzame tacticus naar het vierde en ideaaltypen van de duurzame ondernemer (de strateeg en ambassadeur) zien we geleidelijk een overzicht ontstaan van maatschappelijke drijfveren boven puur economische. Bovendien zien we een grotere kennis van duurzaam ondernemerschap, waardoor uitgangspunten als C2C en circulariteit in de bedrijfsvoering kunnen worden geïntegreerd. Dit vraagt om een lange adem, maar de ondernemer kan dat opbrengen. Deze ondernemer is bovendien in staat anderen aan zijn bedrijfsvoering te verbinden en zo te zorgen voor opschaling. Hij heeft een sterke drive om de duurzame boodschap uit te dragen naar anderen in de keten.

DE KRACHT VAN DE VERBINDING: NAAR OPSCHALING VAN DUURZAAM ONDERNEMEN

Er zijn al veel samenwerkingsverbanden waarin overheid en bedrijfsleven samenwerken. Velen hiervan - zoals de Green Deals - zijn vooral gericht op energiebesparing en het voorkomen van verspilling. Zij appelleren dus vooral aan de toevallig duurzame ondernemer en in mindere mate aan de duurzame tacticus. Hier ligt een uitdaging om de samenwerking op te schalen en te verdiepen, zodat een duurzame strategie kan worden bereikt. Het ligt voor de hand om de verschillende typen ondernemers bijeen te brengen onder leiding van de typen die de meeste ervaring en de meeste kennis hebben van duurzaam ondernemen en vanuit het hart hieraan vormgeven. Overheid, brancheverenigingen en hoger beroepsonderwijs moeten elkaar hierin ondersteunen. Het economisch domein van het hbo kan vooral de eerste drie genoemde typen bijstaan in het verdiepen van hun strategische kennis, door middel van onderwijs en onderzoek. Duurzame bedrijfsmodellen kunnen in de markt worden beproefd en ondernemers bij elkaar gebracht om te werken aan ideeën voor het opschalen van hun duurzame initiatieven. Voordeel hiervan is dat docenten en studenten kennismaken met praktische voorbeelden van duurzaam ondernemen en inzicht krijgen in de strategieën die daarbij passen. 'Massa maken' kan nog worden versneld, door hierin samen te werken met brancheverenigingen die duurzame uitgangspunten in hun meerjarenverkenningen hebben opgenomen. Voorbeelden daarvan zijn: de bouw, de metaal en de elektro en de brancheverenigingen in het mkb. Van de overheid mag worden verwacht dat ze een consistente en duidelijke regelgeving ontwerpt en toepast, zonder tijdelijke marktversturende materiële impulsen. Bovendien mag van de overheid worden verwacht dat ze zich houdt aan de duurzame afspraken die ze als inkoper maakt.

De uitdaging voor het hoger onderwijs en voor de huidige duurzame tactici en strategen in het bedrijfsleven, is om elkaar te vinden en instrumenten voor beïnvloeding in te zetten om duurzame bedrijfsvoering te helpen opschalen. Alleen zo kunnen de grote uitdagingen waar we voor staan worden gepareerd.

OVER DE AUTEUR

Lecturer | Researcher | PhD | Avans School of International Studies
Avans University of Applied Science |
+31 88 525 86 46
Postbox 90.116 | 4800 RA Breda The Netherlands

LITERATUUR

- Ajzen, I. & M. Fishbein (2005): The influence of attitudes on behavior. In: The handbook of attitudes, Albaracin, D. 2005.
- De Clerq & Voronov (2011): Sustainability in entrepreneurship. A tale of two logics. ISBJ, 29: 322.
- Hemingway, C.A. (2005): Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Responsibility. Cultural Psychology 7 (3).
- Senge, Peter e.a. (2008): The necessary revolution. Random House/Bertelsmann.
- Stern P.C. (2000): Towards a coherent theory of environmental significant behavior. Journal of Social Issues 56 (3).

3.3 VERTROUWEN IS HET TOVERWOORD

Mitchell Droog



“Zo zijn we niet getrouwd!” In dit tv-programma (Evangelische Omroep, 2015) zag ik laatst hoe Kim en Wijnand, twee jonge getrouwde mensen, binnen ruim een jaar steeds meer uit elkaar waren gegroeid. De camera gaf inzicht in de dagelijkse ruzies en discussies in de huiskamer, keuken en tijdens autoritjes met het gezin. Hun opgroeiende dochtertje was vaak aanwezig bij de ruziënde en kibbelende Kim en Wijnand en kreeg ongemerkt en onbedoeld hun voorbeeldgedrag mee.

Het was schrijnend om te zien hoe deze jonge ouders het vertrouwen in elkaar hadden verloren zonder dat ze het merkten en zonder dat ze dit eigenlijk wilden. Wijnand vertrouwde Kim niet meer omdat ze een keer vreemd was gegaan. En Kim begreep de gefrustreerde Wijnand niet en was bang van hem geworden. Hun wantrouwen had het gewonnen van vertrouwen in elkaar.

Zo zijn we niet getrouwd

Kim en Wijnand
Tussen Wijnand en Kim is er veel wantrouwen. Omdat hun tweede kindje op komst is, willen ze er alles aan doen om een scheiding te voorkomen en hun huwelijk te redden. + Meer

Dec 30, apr 2015, 21:30 Site →

Informatief

Favoriet Delen Bekijk op plus

Spanningsveld

In alle samenlevings- en samenwerkingsvormen is het spanningsveld tussen vertrouwen en wantrouwen aanwezig. Bewust en onbewust, privé of zakelijk. Alle deelnemers investeren en hopen daar iets voor terug te krijgen. Maar in hoeverre kun je erop vertrouwen dat je ook iets terugkrijgt? En wat verwacht je terug te

krijgen? Dat is voor iedereen weer anders. Mede daarom lijkt samenwerken zo makkelijk, maar is het in de praktijk vaak moeilijk.

Verwachtingen

Communicatie over elkaars verwachtingen én het naleven van deze verwachtingen spelen een cruciale rol. Hoe weet je of je de ander kunt vertrouwen en dat je vertrouwen niet beschaamd wordt? Iemand's gedrag in een samenwerkingsproject kan jouw vertrouwen in haar of hem - en de samenwerking - maken en breken. Het bepaalt voor een groot deel of je bereid bent om te investeren in de relatie en samenwerking.

Werken aan consistentie schept vertrouwen

Vandaar dat de thema's reputatie, transparantie en consistent communiceren en handelen een belangrijke focus vormen. Zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Want menselijk gedrag is minder betrouwbaar dan wenselijk is. Tel hierbij op het inzicht dat gedrag vaak anders overkomt dan bedoeld, en je hebt een wereld te verbeteren.

Over de rol van communicatie, vertrouwen en verwachtingen bij samenwerking tussen organisaties is minder bekend. Interessant zijn dan vragen als: Welke verwachtingen en welk vertrouwen hebben participanten? En welke rol nemen communicatie en gedrag in bij het starten, uitvoeren en beëindigen van een samenwerking? Wat zorgt bijvoorbeeld voor de vertrouwensband tussen de samenwerkers? En wat kan zorgen voor een toekomstbestendige (lees: duurzame) professionele samenwerking? In hoeverre is het belangrijk dat bedrijven en professionals zich betrouwbaar en consistent gaan gedragen?

Wellicht kunnen een paar tips van de *relationship counselor* (Van Bergeijk, 2015) helpen, als de samenwerking dreigt te stokken:

1. Geef liefde zonder (meteen) iets terug te verwachten.
2. Maak de keuze om de ander te willen vertrouwen en de keuze om met elkaar om te gaan vanuit een houding van geduld, begrip en respect.

OVER DE AUTEUR

Mitchell Droog is docent, trainer, stagecoördinator en duurzaamheidsambassadeur bij de opleiding Communicatie van de Academie voor Communicatie en User Experience. Hij bestudeert onder meer communicatie en gedrag van organisaties, reputatie- en legitimatievraagstukken en samenwerking.

BRON

Evangelische Omroep. (2015, 1 mei). Zo zijn we niet getrouwd. Geraadpleegd op 1 mei, 2015, van http://www.eo.nl/tv/zo-zijn-we-niet-getrouwd/Van_Bergeijk.

4. Inrichting van de samenwerking, van een 2.0 Naar een 3.0 Organisatie/'HOW'

Jan A. Jurriëns

Hoe geef je vorm aan samenwerking? De inrichting van de samenwerking is een uiterst precieze activiteit en ook een belangrijke voorwaarde om de samenwerking succesvol te laten verlopen. Eerst kijken we vanuit een brede blik naar de inrichting van een 3.0 organisatie, daarna komen specifieke, essentiële en randvoorwaardelijke aspecten naar voren die zorgen voor een goed functionerende 3.0 organisatie.

- Hoe richt je een 3.0 organisatie in? De traditionele hulpmiddelen voldoen niet meer aan de karakteristieken van de 3.0 organisatie. Jan Jurriëns gaat hierop in.
- Innovatief leiderschap is van belang om te komen tot een opnieuw ingerichte 3.0 organisatie. Kees van Kaam geeft zijn visie.
- Verdienmodellen. Een randvoorwaarde om circulair te gaan werken. Enrico Deetman over de nieuwe business- en verdienmodellen.

4.1 HOE EEN 3.0 ORGANISATIE IN TE RICHTEN?'

Jan A. Jurriëns

Een 3.0 organisatie gaat betekenisvolle relaties aan met externe partners en zet hiervoor online en social media in. Daarmee bouwt ze een netwerk op voor co-creatie.

HOE IS EEN 3.0 ORGANISATIE ANDERS DAN EEN 2.0 ORGANISATIE?'

Er zijn veel modellen beschikbaar waarmee je een organisatie in kaart kan brengen. Bekende modellen zijn het 7S-model van McKinsey, het Klaverbladmodel van Noordam en de Minzberg-typologie. Deze modellen geven houvast bij het beschrijven van met name drie gebieden: (1) de inrichting van de organisatie, (2) de mensen die er werken en (3) de manier waarop men samenwerkt. Zo bevat het 7S-model de volgende zeven aspecten: strategie, structuur, systemen, staf, sleutelvaardigheden, (management)stijl, en samenbindende waarden (McKinsey, z.d.). Het Klaverbladmodel bestaat uit de volgende vijf aspecten: management en orga-

2 Naar publicatie in Holland Management Review 158, December 2014.

nisatie, informatietechnologie, mensen en cultuur, processen, en prestaties (Schop, z.d.). De focus ligt bij deze modellen voornamelijk in het structureren van organisaties en minder in het ondersteunen van een organisatie bij interactie en samenwerken in een netwerk. Het zijn dus vooral intern gerichte modellen. De wijze waarop een organisatie zich gedraagt ten opzichte van haar externe omgeving, wordt met deze modellen niet in kaart gebracht. Maar juist die externe oriëntatie is cruciaal voor een netwerkorganisatie of een 3.0 organisatie (Oberg & Walgenbach, 2008). De interne dimensie bestaat grotendeels uit 'bekende' aspecten uit (onder andere) het 7S-model, waarmee de structuur, cultuur en leiderschapsstijlen van de organisatie in kaart kunnen worden gebracht. De externe dimensie daarentegen, richt zich op het functioneren van de organisatie ten opzichte van haar netwerk en de wijze waarop met externe partners uit dit netwerk wordt samengewerkt, met inzet van online en social media.

Het extern functioneren van de 3.0 organisatie kan uitgewerkt worden in de volgende vier aspecten: inzicht in de omgeving; interactie met die omgeving; het opbouwen van een betekenisvol of 'inspirerend' netwerk met relevante netwerkpartners uit die omgeving; om uiteindelijk met deze partners te komen tot innovatie.

De externe dimensie: interactie en samenwerken

De tabel in figuur 1 geeft een overzicht van de vier aspecten die samen de externe dimensie van de 3.0 organisatie vormen. In de tekst volgend op de tabel worden deze aspecten toegelicht en uitgediept vanuit recente literatuur.

Externe dimensie: Interactie en Samenwerken	Aspecten	Omschrijving
	Inzichten	De organisatie is actief en continu bezig om inzicht te hebben in de externe omgeving waarin zij opereert en zet hiervoor social media in.
	Interactie	De organisatie heeft interactie met stakeholders via social media, dat wil zeggen: gaat zowel pro-actief als reactief de conversatie aan.
	Inspirerend netwerk	De organisatie gaat structurele en betekenisvolle relaties aan met stakeholders en zet hiervoor social media in. Deze stakeholders vormen het waardenetwerk van de organisatie.
	Innovatie	Samen met netwerkpartners werkt de organisatie aan nieuwe producten/diensten (co-creatie) en zet hiervoor social media in.

DE EXTERNE DIMENSIE 'INTERACTIE EN SAMENWERKEN'.

Inzichten

De 3.0 organisatie is actief en continu bezig om inzicht te hebben in de externe omgeving waarin zij opereert. Hieronder valt het volgen van relevante trends en ontwikkelingen in de markt en het signaleren van veranderingen bij concurrenten en doelgroepen (Viadesk, 2011). Maar ook inzicht hebben en houden in het imago van de organisatie bij (externe) stakeholders is van groot belang. Dit als natuurlijke 'tegenhanger' van het hebben van een heldere (bedrijfs)identiteit. Door continu te 'luisteren' naar stakeholders is de organisatie op de hoogte van hun wensen en behoeften. Ook heeft de organisatie hierdoor inzicht in het eigen imago, men kent het sentiment over de organisatie bij stakeholders. Opgedane inzichten worden vervolgens intern gedeeld met medewerkers, maar ook extern met relevante stakeholders. De 3.0 organisatie krijgt inzicht in haar omgeving, door bijvoorbeeld gebruik te maken van online monitorings-tools, zoals Netvibes, RSS, Google alerts of Hootsuite (of nog geavanceerder: een tool als Meltwater, Coosto of Buzzcapture). Verder volgt ze de directe interacties op de eigen social media accounts (bijv. Twitter of Facebook) (Divol e.a., 2012; Van Belleghem, 2012).

Interactie

De 3.0 organisatie heeft interactie met stakeholders, die met en/of over de organisatie (of daarvoor relevante issues) praten op social media. Dit kan op een proactieve ma-

nier, door het verspreiden van relevante content. Maar ook op een reactieve manier, door in te gaan op vragen of opmerkingen van stakeholders. In veel gevallen gaat dat verder dan alleen het afhandelen van klachten van ontevreden klanten; het gaat echt over 'meepraten' in conversaties en deze conversaties ook zelf initiëren. Deze interacties worden aangegaan door een brede groep medewerkers in de gehele organisatie. De 3.0 organisatie zet social media in, zoals blogs, wiki's, maar ook Facebook, Twitter, LinkedIn of Google+ - of een door de organisatie zelf ontwikkelde tool (bijvoorbeeld een forumsite) - om de interactie aan te gaan met stakeholders (Bernassi e.a., 1999; Kerkhof, 2011; Solis, 2011; Van Belleghem, 2012; Van Noort & Willemsen, 2011).

Inspirerend netwerk

Met een deel van de stakeholders waarmee de 3.0 organisatie via social media de interactie aangaat, wordt een structurele, betekenisvolle relatie opgebouwd. Dit doet de 3.0 organisatie bewust en proactief. Deze stakeholders vormen samen het 'waardennetwerk' van de organisatie. Van een waardennetwerk is sprake als alle partners in het netwerk het onderlinge contact als positief ervaren en er hun voordeel mee doen. Deze voordelen kunnen zijn: informatie-uitwisseling, samenwerking en macht. De samenwerking tussen netwerkpartners is structureel, gelijkwaardig en wederkerig; de samenwerkingsverbanden zijn gebaseerd op het elkaar kennen en vertrouwen. In gelijksoortige zin spreekt Van Belleghem (2012) van een 'in-touch community' en heeft Van den Hoff (2011) het over een 'community of practice'. In alle gevallen is er sprake van een kleine groep stakeholders waarmee een intensieve band wordt opgebouwd; de 'connected customers', wanneer het klanten betreft. Om contact te onderhouden met stakeholders in het netwerk zet de 3.0 organisatie online en social media in (Eugenius, 2005; Gray, 2012; Greve e.a., 2014; Lanting, 2013; Solis, 2011; Stapper, 2012; Van den Hoff, 2011).

Innovatie

De samenwerking tussen netwerkpartners en de 3.0 organisatie bestaat in de meeste gevallen uit co-creatie: het gezamenlijk maken of verbeteren van innovatieve producten of diensten. De waarde van die nieuwe diensten of producten kan voor netwerkpartners verschillend zijn. Vargo e.a. (2008) definiëren in deze context twee typen waarden: de economische waarde van het nieuwe/aangepaste product of de dienst (dat wil zeggen: resultaat en/of prijs), en de gebruikswaarde (dat wil zeggen: integratie en/of toepassing in een bepaalde context). De 3.0 organisatie zet online tools en social media in om deze co-creatie te organiseren en faciliteren (Shirky, 2009; Van Belleghem, 2012).

LITERATUUR

- Bernassi, M., A. Greve & J. Harkola (1999). Looking for a network organization: The case of GESTO. *Journal of Market Focused Management*, 4: 205-229.
- Chesbrough, H.W. (2006). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Publishing.
- Dumay, A.C.M. (2009). *Over het opzetten van een netwerkorganisatie: It is all in the game*. Leiden: TNO kwaliteit van leven.
- Eugenius (2005). *Netwerkorganisatie verkend*. Zie: <http://www.eugenius.nl>.
- Gray, D. (2012). *The connected company*. Sebastopol, California: O'Reilly Media.
- Greve, H., T. Rowley & A. Shipilov (2014). *Network advantage. How to unlock value from your alliances and partnerships*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Kerkhof, P. (2010). Merken en social media. In: S. van den Boom, E. Smit, & S. de Bakker (Red.), *Nachtmerrie of droom: de ROI van customer media*, pp. 149-154. Heemstede: Customer Media Council.
- Lanting, M. (2013). *De slimme organisatie*. Amersfoort: Business Contact.
- McKinsey (z.d.). *Het 7S-Model*. Zie <http://www.7smodel.nl/>.
- Oberg, A. & P. Walgenbach (2008). *Hierarchical structures of communication in a network*
- Shirky, C. (2009). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. New York: Penguin Books.
- Schop, G. (z.d.). *Klaverbladmodel*. Zie <http://www.gertjanschop.com/modellen/klaverbladmodel.html>.
- Solis, B. (2011). *The end of business as usual: Rewire the way you work to succeed in the consumer revolution*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Stapper, C. (2012). *Heeft de platte organisatie de toekomst van de kenniseconomie?* Zie: <http://www.expand.nl/hr-weblog/heeft-de-platte-organisatie-de-toekomst-van-de-kenniseconomie>.
- Van Bellegem, S. (2012). *De conversation company*. Leuven: Lannoo Campus.
- Van den Hoff, R. (2011). *Society 3.0: A smart, simple, sustainable & sharing society*. Stichting Society 3.0.
- Van Noort, G. & L.M. Willemsen (2011). Online damage control: the effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of interactive marketing*, 26(3), pp. 131-140.
- Vargo, S., P. Maglio & M. Akaka (2008). On value and co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, pp. 145-152.
- Viadesk BV. (2011). *Social media op de werkvloer: Professioneel initiatiefrijk, werkgever behoudend*. Onderzoek naar slimmer samenwerken met social media. Amsterdam: Viadesk BV.

4.2 DE KRACHT VAN INNOVATIEF LEIDERSCHAP

Met lef en geduld mensen verbinden en duurzaam innoveren

Kees van Kaam



Het is aan de leiders van vandaag perspectief te bieden, richting te geven en waarden en principes te (her)definiëren. Dit vraagt om leiderschap dat begaan is met onze gezamenlijke toekomst. Leiderschap ook met een groot besef van de betekenis van duurzaamheid (sociaal, ecologisch en economisch), dat met passie innovaties kan leiden van de samenleving en organisaties, binnen een dialoog met alle belanghebbenden. We hebben telkens de kans te creëren wat wij als gewenste toekomst zien.

Leiderschap en innovatie gaan samen, maar niet vanzelf

‘Begin met het eind in gedachten’, zei Stephen Covey over effectief leiderschap (Covey, 2010). Maar welk einde is dat? Hoe wil je jouw toekomst hebben? En kan je vanuit die gewenste toekomst telkens passende vormen van leiderschap en samenwerking vinden die daadwerkelijk leiden naar die gewenste toekomst? Otto Scharmer zegt hoe hij daarbij passend leiderschap voorstelt: *co-creative leadership for cross-sector innovation* (Scharmer, 2010). Albert Vicere beschrijft kenmerken voor *leadership in the networked economy*. Hij gaat vooral in op een nieuwe houding die wordt gekenmerkt door de vaardigheid netwerken te mobiliseren vanuit een open geest en het denken over de eigen grenzen (Vicere, 2003). Annemieke Roobeek zegt over netwerkorganisaties: ‘In een netwerkorganisatie gaat het om het samenwerken vanuit de inhoud, met leuke, gemotiveerde mensen die je kunt vertrouwen. Passend bij de normen en waarden.’ (Roobeek, 2009). Duurzaam leiderschap bouwt aan vertrouwen, denkt holistisch en creëert duurzame waarde.

Wat mogen we verwachten van leiderschap?

Leiderschap wordt hier bedoeld als leiders van een organisatie, groep, beweging, of tijdelijke alliantie van combinaties van individuen en organisaties. Leiders worden gevolgd door mensen die de voorgestelde waarden en richting omarmen, omdat deze hun eigen opvattingen, talenten en wensen raakt. Daarmee vormen en delen zij het collectieve leiderschap. Als dan ook de verbindingen worden gelegd tussen de volgers, en de leiders weten te binden en te boeien, dan is er sprake van leiderschap. Er is een gemeenschappelijk en gedeeld zinvol doel, mensen vullen elkaar aan en men heeft vertrouwen in elkaars weten en kunnen. Gaat het om innovatie, dan is er

nog meer nodig: gedeelde ambitie, lef en geduld en vooral een innovatief klimaat.
Generatie D(uurzaam)

De behoefte aan groei, verandering en vernieuwing is universeel; we willen een betere wereld en andere organisaties. Er is een vraag naar vernieuwing van leiderschap, waarden en richting. Leiderschap dat opnieuw richting geeft en houvast biedt, terwijl we weten dat verandering een constante factor is. De wereld is immers dynamisch en complex. Het gaat niet alleen om leiderschap, er is ook een andere visie gevraagd op ondernemen en organiseren en vooral op het veranderen, het besturen en faciliteren daarvan.

Er is een nieuwe manier van denken nodig, voor het oplossen van de problemen van vandaag. We zullen andere werkwijzen moeten volgen, diversiteit moeten benutten en de kennis die we juist niet erkennen dan wel verwachten, een stem moeten geven.

Om zo'n klimaat te creëren is leiderschap gevraagd dat aandacht geeft aan een aantal verschuivingen.(1)

Thema	Van	Naar
Bestuur	Gesloten	Transparant, legt verantwoording af
Communicatie, merk	Zenden, belofte	Dialogoog, reputatie
Resultaat	Winst voor aandeelhouders	Waarde voor alle belanghebbenden
Focus	Korte termijn	Lange termijn
Geld, waarde	Rendement	Mens en talent, samenleving, waarden
Medewerkers	Medewerker	Mens, leidende volger
Ambitie	Veranderen	Creatie
Veranderen	Schoksgewijs	Dynamisch
Denken en doen	Partieel	Integraal en holistisch

(1) VERSCHUIVINGEN VOOR LEIDERSCHAP VOOR CREATIE VAN VERTROUWEN EN EEN INNOVATIEF KLIMAAT



Hoe wij beslissen

Duurzame besluitvorming is complex, omdat we de nieuwe duurzame parameters nog niet automatisch meewegen in onze beslissingen. Andere parameters dan efficiëntie, rendement, snelheid en kwaliteit. De nieuwe parameters komen voort vanuit het streven naar een duurzame samenleving, waarin de mens centraal staat (als burger, klant, leerling/student, medewerker, patiënt) en sterke sociale cohesie wordt ervaren op menselijke maat; letterlijk dichterbij huis en thuis, met een echte verbinding tussen mensen. Sociale innovatie, met het verbeteren van de socio-eco footprint (hoe wij met mensen omgaan, talent en diversiteit benutten en hoe wij met elkaar leven), naast duurzaamheid met de focus op het reduceren van de negatieve leefmilieufootprint (wat wij uit de natuur halen en er weer instoppen). Als we dit willen bereiken moeten we anders gaan beslissen.

Innovatief leiderschap

Door de eeuwen heen zijn leiders zichtbaar geweest in alle domeinen. Maar telkens met een andere opdracht, zij deden wat zij in hun tijd moesten doen.

Er is een toenemende behoefte om terug te gaan (en daarmee vooruit te gaan) naar de essentie: creatie van netwerken met kleinschalige bedrijvigheid en regionale focus, solidariteit, menselijk perspectief en de menselijke maat, zonder ons te verschuilen achter systemen en procedures.

Innovatie van leiderschap

De essentie van leiderschap blijft: de goede beslissingen nemen, zorgen dat anderen die begrijpen, volgen en omarmen, zodat een goede uitvoering volgt die leidt tot de realisatie van ambities.

Agenda voor leiderschap

Leiderschap gaat over het verbinden van mensen en het overbruggen van inzichten en verwachtingen. Als leiderschap gaat over beslissen wat goed is voor vandaag en de toekomst, vraagt dat om een helder weten, een sensitieve radar en betrouwbaar kompas. Een brede oriëntatie, zicht op de wereldkaart en relevante vraagstukken en een gevoelige radar van leiders en volgers, verdiepen het weten en vergroten de capaciteit en verantwoordelijkheid mensen te inspireren. Daarmee initiëren deze leiders activiteiten die ons brengen naar een duurzame wereld van natuurlijke veerkracht en vitaliteit. De innovatie van leiderschap vraagt ook om de ontwikkeling van leiders zelf. Cruciale vaardigheden zijn: moed en doorzettingsvermogen, reflectie op eigen waarden en gedrag, dialoog en samenwerking. Evenals het vermogen om dilemma's te verzoenen en belangen te convergeren. Een belangrijke taak voor leiders is bovendien het ontwikkelen van leiderschap bij hun volgers.

Creatie van de gewenste toekomst

Mensen barsten doorgaans van wensen en ambities. Maar niet iedereen weet daar handen, ziel en voeten aan te geven en vol te houden bij tegenslag. Straatman (2008) stelt dat creatie vanuit het hart mogelijk is. Door geloof, creativiteit, vertrouwen, moed en intuïtie. En geloof in de scheppende kracht van de mens en de potentie van de kosmische energie die ons allen verbindt. Dat sluit aan bij de overtuigingen van Rhonda Byrne die *The Secret* (2004) schreef.

Knoope (1998) beschrijft *De Creatiespiraal*, vanuit de menselijke potentie ambitie te ontwikkelen op basis van authentieke wensen en aan de natuur ontleende principes van groei en creatie. Hij citeert Goethe met 'wensen zijn voorgevoelens van hetgeen u in staat bent daadwerkelijk te realiseren'. Creatie en innovatie vanuit het hart, komen voort uit compassie met de mens, onze kosmos en planeet, authenticiteit, dienend en gedreven om te vernieuwen en duurzaam te verbeteren.

Duurzaam denken, doen en organiseren

Met bezieling, denken en doen. Dat vraagt om handelen en verbeelden, vertrouwen, geloven en volharden, aftasten, waarden en onderzoeken om daadwerkelijk transformaties door ontspannen plannen te realiseren. De kunst van verantwoordelijkheid pakken, de goede beslissingen nemen en mensen motiveren. De beschreven onderwerpen met verschillende invalshoeken zijn een uitnodiging tot

dialogo om leiderschap ook zelf te innoveren. We hebben telkens de kans om te creëren wat wij als gewenste toekomst zien. Dat vraagt moedig leiderschap. Leiderschap is tenslotte niet verbonden aan één persoon, leiderschap wordt gegeven door volgers en aan elkaar. Leiderschap is uitnodigen, ontvangen, dienen, delen, doorgeven, richting geven en weer loslaten met vertrouwen.

OVER DE AUTEUR

Kees van Kaam is docent bij Avans Hogeschool voor de opleiding Advanced Business Creation en is als onderzoeker betrokken bij het lectoraat Sustainable Strategy & Innovation.

E: cjm.vankaam@avans.nl

LITERATUUR

- Byrne, R., *The Secret*, Atia Books, 2004.
- Covey, S.R., *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Business Contact, 2010.
- Kaam, K. van, 'De kracht van innovatief leiderschap', in: Jan Jonker (red.), *Werken aan de Weconomy*, Kluwer, 2013.
- Knoope, M., *De creatiespiraal*, KIC Nijmegen, 1998.
- Roobeek, A., *Wrap Up Special*, Finext, 2009.
- Scharmer, O., 'Seven Acupuncture Points for Shifting Capitalism to Create a Regenerative Ecosystem Economy', *Oxford Leadership Journal*, June 2010.
- Senge, P. & O. Scharmer, *Presence*, Academic Service, 2011.
- Straatman, A., *Het pad van creatie*, Ankh-Hermes, 2008.
- Vicere, A.A. & M. Goldsmith, *The many facets of leadership*, Financial Times, Prentice Hall, 2003.

4.3 NIEUWE BUSINESS- EN VERDIENMODELLEN

Hoe op een andere manier geld te verdienen.

Enrico Deetman



Om als organisatie niet alleen vandaag maar ook morgen nog te bestaan, zul je continu alert moeten zijn op de veranderingen in je bedrijfsomgeving. Deze veranderingen hebben in meer of mindere mate impact hebben op het succes en de continuïteit van het bedrijf. Dat is afhankelijk van de bedrijfstak waarin een organisatie opereert en het moment waarop de verandering plaatsvindt en duurt.

De markt verandert en dat betekent dat een organisatie flexibiliteit moet tonen in de eigen structuur en binnen de gekozen strategie. Als organisatie wil je het graag anders doen, onderscheidend zijn, opvallend, baanbrekend. Met visie en overtuiging. Daarbij opereer je niet alleen vanuit het eigen belang op de korte termijn, maar houd je ook rekening met het duurzame resultaat voor de stakeholders van vandaag en morgen. De markt vraagt om nieuwe benaderingen.

Juist deze nieuwe benaderingen zijn object van studie. Hoe kom je tot business- en verdienmodellen die passen bij de huidige tijd? Modellen die op een transparante wijze waarde creëren, waarde leveren en waarde behouden voor alle betrokken stakeholders. Een organisatie zal, al dan niet in samenwerking met anderen, ideeën moeten genereren, innovatief moeten zijn en in staat om op systematische wijze een business model te definiëren. Aansluitend op een businessmodel worden innovaties bevorderd door het combineren van meerdere verdienmodellen.

Bij verdienmodellen wordt gekeken naar de wijze waarop een organisatie haar kosten realiseert en haar inkomsten organiseert. Veranderende klantwaarden leiden tot nieuwe verdienmodellen. Klantwaarden kunnen bijvoorbeeld veranderen door nieuwe technologieën en denkbeelden. Juist die nieuwe technologieën leiden vaak tot innovatie doorbraken en ontwrichten bestaande structuren en ordeningen. Technologie beïnvloedt sociale contacten, ervaringen van organisaties en consumenten, de ecologische footprint, wet- en regelgeving en toetredingsbarrières. Tegelijkertijd zijn nieuwe technologische toepassingen de drijfveer achter de snelle opkomst van nieuwe verdienmodellen in de afgelopen jaren. Er komen nieuwe toetreders tot de markten en vroegere marktleiders worden nichespelers of uit de markt geconcurrereerd. Massa-customization is meer een meer mogelijk

door die nieuwe technologische ontwikkelingen, beleving creëren, wel of niet een producteigenaar willen zijn of juist alleen een gebruiker van het product. De kritische consument wil *anders betalen*; op basis van geleverde waarde, voor gebruik in plaats van bezit.

Juist door een goed oog te hebben voor die veranderende consument kom je tot nieuwe innovatieve business- en verdienmodellen.

Buiten de technische kwaliteit van een product of dienst, ligt de kracht tegenwoordig meer en meer bij het gemeenschappelijke. Sociale media bieden toegevoegde waarde vanuit de crowd die de consument meeneemt. Deze crowd moet worden benut of geïntegreerd, om de productbeleving te verhogen. Neem bijvoorbeeld een game op social media waarbij het spelen met vrienden centraal staat, of een game waarin sociale media worden geïntegreerd en de crowd de game versterkt.

Juist deze nieuwe ontwikkelingen in business- en verdienmodellen en de snelheid daarin, maken het noodzakelijk dat management- en ondernemersopleidingen up-to-date blijven.

LITERATUUR

- Briljante businessmodellen, een bijzondere benadering voor betere business, Jeroen Kemperman, Jeroen Geelhoed, Jennifer op 't Hoog, Academic Service, 2013, ISBN 978 90 6220 0074.
- Het innovatieboek, Paul van der Voort en Frank van Ormondt, gids voor innoveren en innovatiemanagement, Academic service, tweede druk, 2014, ISBN 978 90 5261 831 9.
- ABNAMRO, Techniek vraagt om aanpassing verdienmodel in de retail, februari 2015, Michel Veul, Triggering Minds, Tim Bruins, ABN AMRO Chris Meijers, ABN AMRO.

5. Resultaat van de samenwerking/'what'

Jan A. Jurriëns

Na de 'Why' en 'How' zij we aangekomen bij het 'What'. Wat levert een samenwerking op als tastbaar resultaat? En voor wie? Vanuit drie verschillende insteken kijken we naar deze aspecten.

- De 3.0 organisatie. Isolde Sprenkels gaat als eerste in op de 3.0 organisatie, in relatie tot het eerder behandelde artikel van Van Os, Delisse en Jurriëns (2014). Ze verrijkt de kennis met aanscherping van de inzichten. Daarnaast legt ze de relatie naar de toekomst. Ze geeft aan hoe met deze kennis verder omgegaan zou moeten worden en welke ontwikkelingen daarbij te zien zijn.
- Daarna gaat Rynko van Diepen in op de 'triple helix'; hoe de relatie tussen werkveld, overheid en onderwijs (inclusief kennis) gelegd kan en moet worden.
- Ten slotte rondt Paul Lelkes dit onderwerp af. Hij schrijft over het onderwerp 'Valorisatie'. Hoe bereiken we meervoudige waardevorming in de 'triple helix'? Het stuk vormt tevens de basis voor het onderzoek dat we gaan doen.

5.1 HOE EEN 3.0 ORGANISATIE IN TE RICHTEN?

Isolde Sprenkels



In 2010 ontwikkelden marketingcommunicatie adviseurs Marco Derksen en Rachelle van der Linden een model bestaande uit zeven indicatoren om netwerkorganisaties in kaart te brengen (Derksen, 2011). Geïnspireerd op het 7S model van McKinsey, dat op het gebied van organisatieanalyse een sterke interne focus kent (Waterman, Peters & Phillips 1980), richtten Derksen en Van der Linden met hun 7i-Netwerkmodel de blik ook naar buiten. Het model stelt volgens hen in staat om na te gaan in hoeverre, al of niet gefaciliteerd door social media, met externe partners uit het netwerk op gelijkwaardige basis samenwerkt wordt. In 2013 zijn Derksen en Van der Linden in samenwerking met Renée van Os, Janneke Delisse en Jan Jurriëns, destijds verbonden aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen [HAN], Lectoraat Innovatie in de Private Sector, gestart met het valideren van dit 7i-Netwerkmodel. Binnen het onderzoeksproject is gezocht naar een theoretische onderbouwing, en diverse organisaties zijn aan de hand van het model geanalyseerd (Os, Delisse & Jurriëns, 2014; HAN z.d.-a). Communicatiestudenten verbonden aan de HAN, waren intensief betrokken bij het uitvoeren van deze analyses (HAN, z.d.-b).

De publicatie *Hoe een 3.0 organisatie in te richten?* is grotendeels gebaseerd op bovengenoemd onderzoeksproject. Van Os, Delisse en Jurriëns bespreken allereerst de 3.0 organisatie als concept. Ze leggen uit dat daarmee een ‘nieuwe’ netwerkorganisatie bedoeld wordt; een netwerkorganisatie “met de toevoeging dat interacties met externe partners uit het netwerk (deels) via online of social media verlopen” (Os, Delisse & Jurriëns, 2014, p. 1). Voor een beschrijving van netwerkorganisaties verwijzen de auteurs onder anderen naar het werk van Mario Benassi, Arent Greven en Julia Harkola (1999). Volgens Benassi e.a. (1999) kenmerken dergelijke organisaties zich door een platte, flexibele organisatiestructuur, toegankelijkheid, focus op informatie-uitwisseling en kennisdeling, zelfsturende medewerkers, en het onderhouden van een veelheid aan externe relaties. Op dat laatste ligt, volgens Van Os, Delisse en Jurriëns, de nadruk in meer recent werk over netwerkorganisaties, zoals dat van Adrie Dumay (2009). Daarin staat centraal: het aangaan en onderhouden van betekenisvolle relaties met externe partners met als doel tot co-creatie te komen. Co-creatie heeft daarbij betrekking op innovatie, op producten of diensten die binnen gelijkwaardige samenwerking worden ontwikkeld, maar ook op (productie)

processen, marktexpansie en organisatievernieuwing, zoals elders beschreven (Os, Delisse, Derksen & Jurriëns, 2013). Bij een 3.0 organisatie verloopt deze interactie en samenwerking met externe partners volgens de auteurs veelal via online en social media. Ze leggen uit dat daarbij vaak sprake is van een-op-een conversaties tussen individuele medewerkers van organisaties en externe partners, ook wel stakeholders genoemd. Dat kunnen klanten zijn, maar ook leveranciers, concurrenten, experts en overheden (Os, Delisse, Derksen & Jurriëns, 2013).

Na de conceptuele verkenning beschrijven Van Os, Delisse en Jurriëns het 7i-Netwerkmodel in detail. Het model belicht de verschillende aspecten van de interne en externe dimensies van een 3.0 organisatie. De interne aspecten, die als randvoorwaardelijk worden beschouwd, betreffen de identiteit van de organisatie, de interne organisatiestructuur en de instrumenten. Identiteit heeft betrekking op de bedrijfsidentiteit die de maatschappelijke bijdrage van de 3.0 organisatie inzichtelijk maakt. Deze identiteit wordt gedragen door alle medewerkers en extern gecommuniceerd naar de stakeholders. De interne organisatie kent een informele, open cultuur, weinig tot geen hiërarchie, zelfsturende medewerkers en visionair- en transformationeel leiderschap. Voor wat betreft instrumenten faciliteert en stimuleert de 3.0 organisatie medewerkers om via social media in interactie te treden met stakeholders. De externe aspecten betreffen: inzicht in de omgeving, interactie met die omgeving, het opbouwen van een betekenisvol of 'inspirerend' netwerk met relevante netwerkpartners uit die omgeving. Om uiteindelijk met die partners te komen tot innovatie. In ieder van die externe aspecten worden social media als faciliterend beschouwd. De 3.0 organisatie is continue bezig om inzicht te verkrijgen in de externe omgeving, variërend van trends en behoeften tot imago. Verder gaat een 3.0 organisatie zowel proactief als reactief de conversatie aan met stakeholders. Deze interacties worden aangegaan door een brede groep medewerkers in de gehele organisatie.

Om te komen tot een inspirerend netwerk bouwt de organisatie een structurele en betekenisvolle relatie op met een deel van de stakeholders. Zij vormen het waarden-netwerk van de organisatie: het contact levert voor beide partijen voordeel of meerwaarde op. Innovatie tot slot, heeft betrekking op de nieuwe producten/diensten waaraan men samen met de netwerkpartners werkt.

Hoe een 3.0 organisatie in te richten? maakt op een heldere wijze inzichtelijk hoe je organisaties kunt analyseren vanuit het perspectief van een 3.0 organisatie. De focus op de relaties met de externe omgeving, gefaciliteerd door social media, is daarbij vernieuwend. De 3.0 organisatie is een actueel onderwerp, daar organisaties, in het licht van economische, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen,

zich afvragen hoe zij hun relaties met externe stakeholders kunnen onderhouden en vergroten. En welke rol social media daarin zouden kunnen spelen. Praktische vragen van organisaties omtrent dat laatste kunnen echter niet allemaal met dit model worden beantwoord. Deze vergen nader onderzoek, evenals de vragen waarmee de auteurs hun artikel afsluiten: 'of iedere organisatie zich kan ontwikkelen tot een 3.0 organisatie en of een organisatie het zich kan permitteren om geen 3.0 organisatie te willen worden?'

In het 7-i-Netwerkmodel worden social media als black-box beschouwd (Latour 1987). Als neutrale, stabiele instrumenten, die in de handen van medewerkers van organisaties en stakeholders bepaalde gevolgen, te weten 'inzichten', 'interacties', 'inspirerende netwerken' en 'innovaties', tot stand kunnen brengen. Wil je nagaan welke rol social media spelen in het aangaan en onderhouden van die voor een netwerkorganisatie kenmerkende betekenisvolle relaties met externe partners, met als doel tot co-creatie te komen, dan moet die black box geopend worden. Essentieel daarbij is dat je social media platformen niet over een kam scheert. Je moet onderscheid maken, voordat je de complexiteit van de relaties tussen het betreffende platform en haar gebruikers kunt analyseren (Oudshoorn & Pinch 2005). Denk daarbij bijvoorbeeld aan het ontwerp van het platform en de manier waarop dat bepalend is voor het gebruik. Maar denk ook aan bepaalde waarden, gebruiksmogelijkheden, de beelden van toekomstige gebruikers die ingeschreven zijn in haar ontwerp, de betekenissen en beoogde doelen. Maar ook aan haar context gebonden gebruik, de diversiteit van haar gebruikers en hun interpretaties van de technologie; hoe dezelfde technologie op verschillende manieren gebruikt kan worden en verschillende gevolgen zal hebben. Social media zijn dus niet enkel als faciliterend te beschouwen in relaties met externe partners. Ze brengen ook veranderingen teweeg en zijn zelf aan verandering onderhevig. Wetenschaps- en techniekonderzoek, science and technology studies (STS) genoemd, biedt voldoende houvast om social media binnen 3.0 organisaties op een dergelijke wijze te bestuderen. Het richt zich op de complexe samenhang tussen wetenschap en technologie en samenleving, de wederzijdse beïnvloeding van het 'technische' en het 'sociale', waarbij technologie en mens niet los van elkaar bestaan, noch te bezien zijn.

Het onderzoeksproject dat de basis vormt voor dit artikel kan worden beschouwd als best practice. De manier waarop de vragen in het werkveld zijn verbonden met het curriculum van de opleiding Communicatie van de HAN en het onderzoek van het aan die hogeschool verbonden Lectoraat Innovatie in de Private Sector, is een goed voorbeeld van hoe praktijkgericht onderzoek binnen een hogeschool ingericht kan

worden³. Studenten ontwikkelen hun onderzoekend vermogen, terwijl daarbij de focus op hun beroepspraktijk en het maken van een goed beroepsproduct voorop blijft staan (Andriessen, 2014). Vragen van organisaties worden opgepakt waarna zij worden betrokken in het onderzoek en over de uitkomsten worden geïnformeerd en geadviseerd. Bijvoorbeeld via seminars en publicaties, aangeboden door lectoraatsleden die in dit totaalproces tot nieuwe inzichten zijn gekomen (HAN, z.d.-b).

OVER DE AUTEUR

Isolde Sprenkels is verbonden aan de Academie voor Marketing en Business Management en het lectoraat Sustainable Strategy and Innovation van Avans Hogeschool. Daarnaast is ze als externe promovenda verbonden aan de Universiteit Maastricht, Faculty of Arts and Social Sciences. Zie LinkedIn profiel voor meer informatie: <https://nl.linkedin.com/pub/isolde-sprenkels/30/7a0/188>

³ Zie de bijdrage van Rynko van Diepen voor een visie op de relatie tussen het HBO onderwijs en het onderzoek van het lectoraat Sustainable Strategy and Innovation.

LITERATUUR

Andriessen, D. (2014). Praktisch relevant en methodisch grondig? Dimensies van onderzoek in het HBO. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Bernassi, M., Greve, A., & Harkola (1999). Looking for a network organization: The case of GESTO. *Journal of Market-Focussed Management*, 4(3): 205-229.

Derksen, M. (2011, 11 februari). Hoe bepaal je de strategie van een succesvolle netwerkorganisatie? Geraadpleegd op 17 mei 2015, van http://www.upstream.nl/blog/bericht/hoe_bepaal_je_de_strategie_van_een_netwerkorganisatie/

[Dumay, A.C.M., \(2009\). Over het opzetten van een netwerkorganisatie: It is all-in the game. Leiden: TNO kwaliteit van leven.](#)

[Hogeschool van Arnhem en Nijmegen \[HAN\], z.d.-a. Partners in het project. Geraadpleegd op 17 mei 2015, van http://www.han.nl/onderzoek/werkveld/projecten/7i-netwerkmodel/partners/](#)

[Hogeschool van Arnhem en Nijmegen \[HAN\], z.d.-b. Werkwijze van het project. Geraadpleegd op 17 mei 2015, van http://www.han.nl/onderzoek/werkveld/projecten/7i-netwerkmodel/werkwijze/](#)

[Latour, B. \(1987\). Science in Action. How to follow scientists and engineers through society. Cambridge MA: Harvard University Press.](#)

[Os, J. van, Delisse, J., Derksen, M., & Jurriëns, J. 2013. Het 7-i Netwerkmodel – 7 kritische succesfactoren voor een 3.0 organisatie. Geraadpleegd op 17 mei 2015, van https://www.han.nl/onderzoek/werkveld/projecten/7i-netwerkmodel/attachments/het_7i_netwerkmodel_-_7_succesfacto-](#)

[ren_3.0_organisatie.pdf](#)

[Os, J. van, Delisse, J., & Jurriëns, J. 2014. Hoe een 3.0 organisatie in te richten? *Holland Management Review*, 58, November - December.](#)

Oudshoorn, N., & Pinch, T. (2005). Introduction: How Users and Non-Users matter. In N. Oudshoorn & T. Pinch (Red.), *How Users Matter. The Co-construction of Users and Technology* (pp. 1–28). Cambridge MA: MIT Press.

[Waterman, R.H., Peters, T.J., & Phillips J.R. \(1980\). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23\(3\), 14-26.](#)

5.2 HOE BRENGEN WE ONDERZOEK VAN HET LECTORAAT IN HET ONDERWIJS?

Rynko van Diepen



Het doel van een lectoraat is: docenten professionaliseren, kennis ontwikkelen en kennis laten circuleren om te komen tot curriculumvernieuwing. Meer specifiek voor het Expertisecentrum Sustainable Business (ESB): onderzoeken hoe ondernemingen kunnen inspelen op de veranderingen op het gebied van duurzame ontwikkelingen. Wat is een duurzaam bedrijf? en Wat is het businessmodel van morgen? De relaties tussen mensen binnen en buiten de organisaties (netwerken) zijn daarbij van essentieel belang. De onderzoeken worden vervolgens gebruikt in het onderwijs om hiermee de studenten klaar te stomen voor de toekomstige maatschappij.

Voor de lectoraten in het commerciële domein is het nog lastig om de onderzoeken en opgedane kennis voldoende te laten terugkomen in het onderwijs. Mogelijk kan men dit verbeteren door de studenten al in een vroeg stadium te betrekken bij de onderzoeken van een lectoraat. Of - nog een stap verder - laat de studenten het onderzoek, onder begeleiding, zélf uitvoeren. Het voordeel van dat laatste is dat op die manier de opgedane kennis beter beklijft en de content van het onderzoek relevant wordt voor de studenten. Doordat studenten zelf onderzoek doen worden bovendien de onderzoekende houding aangescherpt en de onderzoeksvaardigheden getraind.

De hogeschool heeft veel mogelijkheden voor het inzetten van studenten bij praktijkgerichte onderzoeken. Vooral als de onderzoeken deel uitmaken van specifieke curricula. De studenten doen dan het onderzoek als onderdeel van hun studie. Dit heeft voor het lectoraat als voordeel dat er veel data zijn op te halen. Deze data zullen wisselend van kwaliteit zijn. Lectoraten kunnen de onderzoeksresultaten structureren.

Om een zekere structuur mogelijk te maken, is kadering van het onderzoek nodig, bijvoorbeeld door te kiezen voor een specifieke branche. Zo kan je onderzoek breder en dieper maken. Biedt daarbij de studenten toegang tot de voorgaande onderzoeken, zodat men de eerder opgedane kennis kan uitbreiden. Het eindpunt van de ene groep studenten is het begin van de nieuwe groep. Hierdoor wordt de kennis voor zowel studenten, lectoraten als de deelnemende bedrijven, steeds relevanter.



Voor de realisatie van bovenstaande is het noodzakelijk om een branche (of eventueel bedrijfsketen) te kiezen en daarbinnen bedrijven die zich voor langere tijd committeren. Zo maak je doorlopend onderzoek mogelijk. Kortom: het lectoraat heeft partners nodig. Het voordeel voor het bedrijfsleven is dat er veel relevant onderzoek mogelijk is, met relatief weinig resources. Op deze manier kan een branche antwoorden vinden op relevante vragen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering.

Is deze manier van onderzoek doen eenmaal werkelijkheid, dan kan de volgende stap worden gezet: afstuderen op een duurzaam onderwerp. Dit gebeurt uiteraard al bij Avans en ook onder leiding van lectoraten. Wat we nog weinig zien is multidisciplinair afstuderen. Bijvoorbeeld door een vraagstuk te beschouwen vanuit een commercieel én technisch oogpunt. Bedrijven die al goede ervaringen hebben met (grotere groepen) studenten, zullen geneigd zijn om ook deze uitdaging aan te gaan: werken met een kleine groep studenten vanuit verschillende expertiseachtergronden. Een zogenaamd multidisciplinair afstudeeratelier.

LITERATUUR

Rapportage project: Kwaliteitszorg Lectoraten, in opdracht van Avans Hogeschool, september 2008

Avans, De winst van duurzaam ondernemen, opgeroepen mei 2015

http://www.avans.nl/onderzoek/expertisecentra/inleiding/sustainable-business_1

Rynko van Diepen is hogeschooldocent, met een sterke focus op duurzaam ondernemen. Vanuit het lectoraat Sustainable Strategy & Innovation werkt hij mee aan het actief implementeren van de circulaire economie gedachte in het onderwijs.

5.3 DOOR SYSTEMATISCHE KENNISVALORISATIE WERK EN INKOMEN CREËREN⁴



Paul Lelkes

De machtsverhoudingen in de wereld veranderen. Veel opkomende economieën ontwikkelen zich van lagelonenland tot kenniseconomie. In 2020 zal twee derde van de mondiale middenklasse in Azië wonen. Dat biedt allerlei nieuwe kansen - maar het maakt ook dat gevestigde posities permanent onder druk staan. Productieprocessen veranderen steeds sneller en marktleiders behouden hun positie vaak maar kort. Innoveren is niet langer een kortdurende activiteit

van enkele uitvinders, maar een permanent proces van schaven en bijstellen waarbij iedereen betrokken is: werknemers van hoog tot laag, toeleveranciers, en zelfs klanten. Het is de vraag hoe Nederland deze nieuwe omstandigheden het beste tegemoet kan treden.

Urgentie

De wereld verandert in hoog tempo, de verandering is de enige constante in dit proces. In de komende jaren zal veel werk verloren gaan en Nederland zal er alles aan moeten doen om werk en inkomen te behouden en te creëren (verdienvermogen). Daarbij wordt kenniscirculatie gezien als een belangrijke manier om nieuwe kennis en bestaande kennis nog beter te benutten (valoriseren).

Het draait bij kenniscirculatie om het mobiliseren en toepassen van ideeën en technieken, die te vinden zijn in bedrijven, sectoren of landen. Dat vereist het ontwikkelen van absorptievermogen: het vermogen om (nieuwe en elders vigerende) kennis te signaleren, op te nemen en vaardig te gebruiken.

Het valoriseren van kennis is een relatief nieuwe taak van universiteiten en hogescholen. Om deze taak goed te kunnen uitvoeren zouden onderzoeks- en onderwijsinstellingen zich moeten ontwikkelen tot regionale kenniscentra die structureel verbonden zijn met hun omgeving.

Doel

De taak van kennisvalorisatie is zodanig verkennen, beschrijven en representeren, dat een (proces)model ontstaat. Een model met bouwstenen voor systematische valorisatie van kennis. De betrokken onderzoeks- en onderwijsinstellingen krijgen

4 Naar een lerende economie, De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) 2013

met dit model handvatten voor het vormgeven van kennisvalorisatie, zodat werk en inkomen wordt behouden en gecreëerd.

Speelveld

Brabant en daarmee Avans heeft de ambitie om in 2020 door te dringen tot de Europese top 5 op technologisch gebied. Brabant is de belangrijkste technologie-regio in Nederland en speelt zelfs een grote rol op het mondiale speelveld. Neem Vanderlande Industries, mondiale nichespeler op het gebied van bagageafhandeling en logistieke systemen. En wat te denken van de vele andere innovatieve en duurzame bedrijven en start-ups, de potentiële multinationals van morgen.

Uitdagingen zijn er niettemin zeker nog, vooral op het gebied van flexibel organiseren en incrementele innovatie. Maar ook het netwerk van toeleveranciers van goederen en diensten in de industrie kan beter ontwikkeld worden.

Van belang is het om de economische clusters in Brabant te koppelen aan maatschappelijke vraagstukken, zoals duurzaamheid in agrifood en energie, gezond ouder worden (zorgeconomie) en slimme mobiliteit. Thema's die ook hoog op de Europese agenda staan en economisch goede kansen bieden. We moeten daarbij buiten onze landsgrenzen denken. Om knowhow en ambitieuze mensen naar Nederland te halen. En om afzetgebieden te zoeken buiten Nederland en Europa voor het mkb en kleinere bedrijven. Brabant is wat dat betreft een uitstekende basis om iets te kunnen betekenen in Europa.

De provincie Noord-Brabant kiest bewust de rol van aanjager van de lokale economie, die duurzaam ondernemend samen wil werken met bedrijven en organisaties en nieuwe ontwikkelingen op gang wil brengen. Avans Hogeschool en met name het expertisecentrum Sustainable Business, wil daarin participeren.

Extrapolatie van deze ontwikkelingen en uitdagingen richting de toekomst, schetst een beeld van Brabant als een economisch krachtige regio met een sterk ondernemend klimaat, gedreven vanuit duurzame maakindustrie op het gebied van agrifood, biobased economy, hightech, logistiek, life sciences & health en maintenance.

Het duurzaam doorontwikkelen van de kracht van deze regionale economie, vraagt om vernieuwende denkkraft en kennisontwikkeling, in termen van aanpassen, inspelen, creëren en innoveren. Hierbij gaat het vooral om, vanuit het oogpunt van de klant, het duurzaam vernieuwen van bestaande business(modellen) en duurzaam creëren van nieuwe business(modellen).

Duurzaam strategisch denken, ondernemen en innoveren in technische en sociale zin, zijn daarbij van cruciaal belang. Evenals het flexibel meebuigen met en inspelen op disruptieve innovaties, zoals digitalisering, social media, 3D-printing. Voorbeelden van innovaties waarbij het gedrag van consumenten en producenten fundamenteel verandert. Zoals de detailhandel dat nu pijnlijk ervaart door het winkel- en koopgedrag van haar klanten, dat meer en meer verschuift van fysiek naar digitaal.

Volgens het rapport “Naar een lerende economie – Investeren in het verdienvermogen van Nederland”, van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) springt vooral de voedingsmiddelenindustrie in Brabant internationaal gezien eruit. Meer dan de hightech. De voedingsmiddelenindustrie in Brabant is een van de sterkste van Europa, wat betreft export en buitenlandse investeringen.

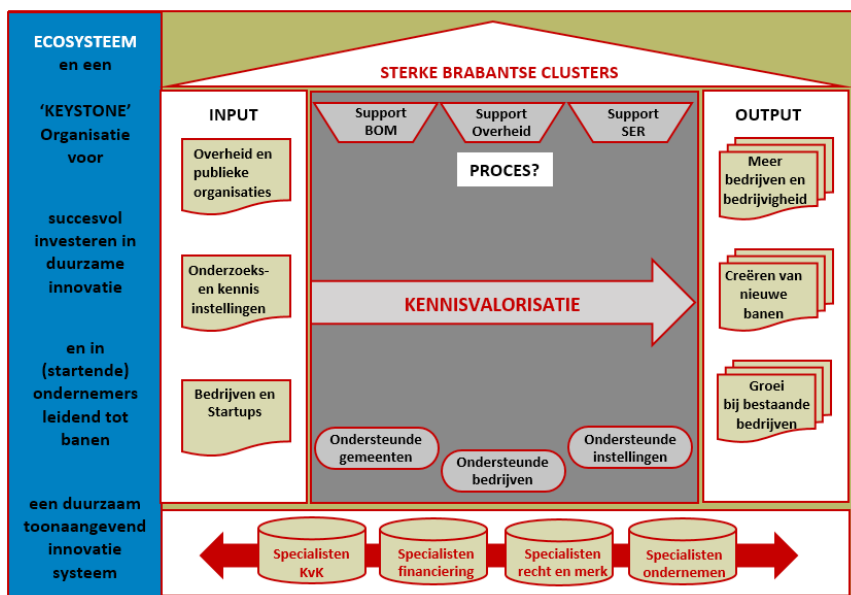
Sleutelbegrip in economische ontwikkeling, of ontwikkeling van verdienvermogen van een regio, is volgens de WRR veerkracht, ofwel de vaardigheid om snel en adequaat in te kunnen spelen op nieuwe omstandigheden. De crisis heeft dat nog eens extra duidelijk gemaakt. Als regio van maakindustrie bleek Brabant uiterst kwetsbaar voor de schokken van de crisis. Ook gezien het hoge innovatietempo in de wereld is het ontwikkelen van voldoende veerkracht met name voor Brabant relevant.

De valorisatie zal in eerste instantie vormgegeven worden binnen de sterke Brabantse clusters. Dat zijn er vier: High Tech Systemen & Materialen, in en rond Eindhoven; Food & Nutricion en Life Sciences & Medische Technologie, in en rond 's-Hertogenbosch; Maintenance & Logistiek in en rond Breda; en Biobased Economy, in het gebied grenzend aan Zeeland (zie bijgaande figuur).



Het proces

Er is een samenhang ontwikkeld die de valorisatie moet faciliteren (zie figuur). Deze gaat uit van een eco-systeem met duurzame innovaties in duurzame oplossingen. Het is een samenwerking tussen de 'triple helix', onderzoeks- en kennisinstellingen, bedrijven en start-ups, en overheid en publieke organisaties (de input). Deze input zal gericht zijn op de sterke Brabantse clusters.



Invulling van het valorisatieproces vanuit de thematiek samenwerking

De 'grijze box', die binnen het valorisatieproces benoemd c.q. getekend is, moet worden ingevuld. De kennisgebieden vanuit het lectoraat, en mogelijk meerdere lectoraten van het expertisecentrum "Sustainable Business", gaan daarvoor zorgen. Het lectoraat 'Sustainable Strategy & Innovation' richt zich daarbij op de thematiek 'samenwerking'.

OVER DE AUTEUR

Paul Lelkes is docent Strategic Business Innovation bij de opleiding Advanced Business Innovation (ABC) en is lid van het lectoraat. Daarin werkt hij aan onderzoek naar een(proces)model voor de systematische valorisatie van kennis. Dit onder begeleiding van Prof. Dr. J.A. v/d Born CFA aan de Tilburg University.

COLOFON

Dit is een uitgave van Avans Hogeschool.
Uitgegeven ter gelegenheid van de lectorale
rede van Jan Jurriëns

Vormgeving redactie en coördinatie

Diensteenhed Marketing,
Communicatie en Studentenzaken,
Avans Hogeschool

Fotografie

Denise van den Oosterkamp
Bob van der Vlist
Bas Wilders

Contact

Expertisecentrum Sustainable Business

Locatie Breda:

Hogeschoollaan 1, 4818 CR Breda
Postbus 90.116, 4800 RA Breda

Locatie 's-Hertogenbosch:

Onderwijsboulevard 215, 5223 DE
's-Hertogenbosch
Postbus 90.116, 4800 RA Breda

088 - 525 80 83

info.esb@avans.nl

©2015 Jan Jurriëns/
Avans Hogeschool