

# RIJNCONSULT BUSINESS REVIEW

# TIJD VOOR EEN NIEUWE TIJD

GAME TIME! . DUURZAAMHEID VRAAGT OM SAMENWERKING . COMMON GROUND . AGE OF WONDERLAND

LEIDERSCHAP IN NETWERKEN . TIJD VOOR EEN NIEUWE MANAGEMENTAANPAK . WAT ZOULDEN START-UPS DOEN?

HET NIEUWE ADVISEREN IN ZES ELEMENTEN . KETENSAMENWERKING . GOVERNANCE IN NETWERKEN

DE TOEKOMST VAN LEREN IN ORGANISATIES

**rīnconsult**  
organisatieadviesbureau



'EVENTUALLY EVERYTHING CONNECTS...  
... PEOPLE, IDEAS, OBJECTS- THE QUALITY OF THE  
CONNECTIONS IS THE KEY TO QUALITY PER SE'  
CHARLES EAMES

## VOORWOORD

Tijd voor een nieuwe tijd is de titel van deze vijfde Rijnconsult Business Review. Deze gaat over de transformatie naar een duurzamere samenleving en de opgaven die dat met zich meebrengt. Nu denkt u misschien: wat is daar nieuw aan, die ontwikkeling is toch al langer zichtbaar? Of: is dat niet wat overdreven, verandering is toch van alle tijden?

Wij denken dat we wel degelijk op een keerpunt staan. De laatste jaren vormen een aaneenschakeling van crises. Traditionele benaderingen om tot (een vorm van) stabiliteit en beheersbaarheid te komen werken minder of niet meer en dat zal ook steeds minder lukken. Tenminste als we dat bekijken op het niveau van individuele organisaties. Op een hoger niveau (ketens, clusters, netwerken, ecosystemen) zijn daar wel aanknopingspunten voor te vinden. Daarom is het juist nu van belang beter te kijken en te begrijpen wat de onderliggende bewegingen zijn van de huidige tijd en over benaderingen die beter werken. De transformatie naar een andere manier van kijken, denken en werken wordt urgenter en manifester.

In deze Rijnconsult Business Review beschrijven we vijf bewegingen die de mondiale transformatie markeren en de succesfactoren om die transformatie te versnellen. Dat vraagt vooral om het anders denken over en invullen van relaties, en het leidt tot diverse opgaven en uitdagingen voor overheden, organisaties, bedrijven en onszelf. We bieden een gevarieerde blik op deze opgaven en uitdagingen voor medewerkers, managers, leiders en toezichthouders.

Ons doel is niet om kant en klare oplossingen aan te reiken. Dat zou gezien de complexe en ingrijpende transformatie, wel heel ambitieus zijn. Wel proberen we bouwstenen aan te dragen die inspireren en helpen de transformatie te omarmen en te versnellen, en nieuwe benaderingen succesvol toe te passen.

Veel collega's, samenwerkingspartners en een flink aantal van onze relaties hebben een bijdrage geleverd aan deze Rijnconsult Business Review. Ik wil hen bijzonder bedanken voor hun enthousiasme en energie om nieuwe paden te zoeken, te bewandelen én te delen.

Deze uitgave is daarmee allesbehalve een eindstation, meer een tussenstation op weg naar een nieuwe tijd. We nodigen u uit om met ons mee te reizen en mee te lezen, en stellen uw reactie op prijs.

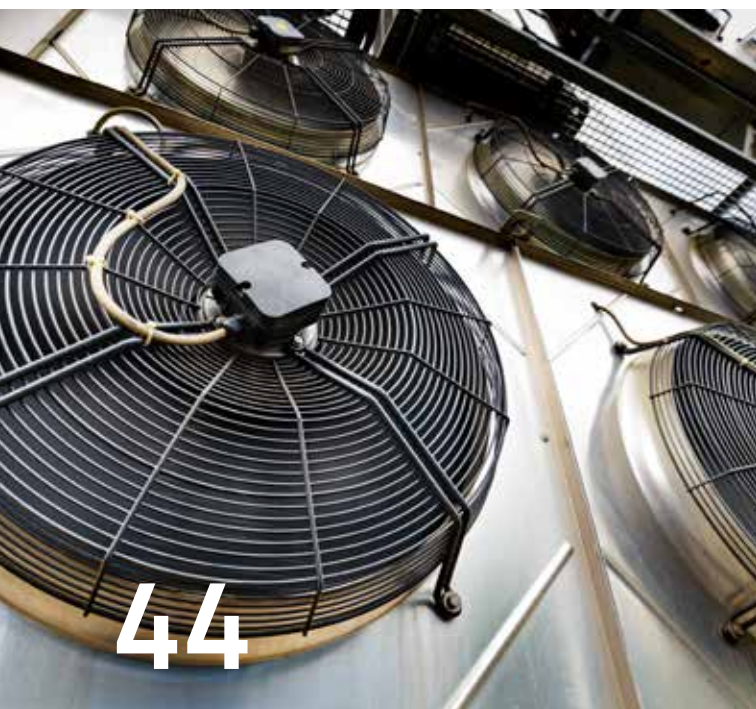
**Henk Folkerts**



24



52



44



60

# WHAT'S IN IT FOR YOU?

## PERSPECTIEF

6. HET IS TIJD VOOR EEN NIEUWE TIJD

## WAARDEMODELLEN

14. GAME TIME!

16. DUURZAAMHEID VRAAGT OM SAMENWERKING

24. KETENSAMENWERKING

## SAMENWERKINGSVERBANDEN

28. OPLEIDEN IN EEN HYBRIDE NETWERK VAN ECOSYSTEMEN

34. COMMON GROUND

38. LEIDERSCHAP IN NETWERKEN

## ORGANISCH VERANDEREN

44. TIJD VOOR EEN NIEUWE MANAGEMENT AANPAK

49. OP DE LANGE DUUR

52. TIJD VOOR EEN REALISTISCHE KIJK OP VERBINDEND LEIDERSCHAP

56. HET NIEUWE ADVISEREN IN ZES ELEMENTEN

## INNOVATIES

60. WAT ZOULDEN START-UPS DOEN?

66. AGE OF WONDERLAND

69. LEVE HET NATURISME!

## KENNIS EN COMPETENTIEONTWIKKELING

70. DE NIEUWE TIJD

75. HET PLEZIER VAN NIET-WETEN

76. DE TOEKOMST VAN LEREN IN ORGANISATIES

## VISIE- EN STRATEGIEONTWIKKELING

80. GOVERNANCE IN NETWERKEN



66

PERSPECTIEF

# HET IS TIJD VOOR EEN NIEUWE TIJD

Henk Folkerts

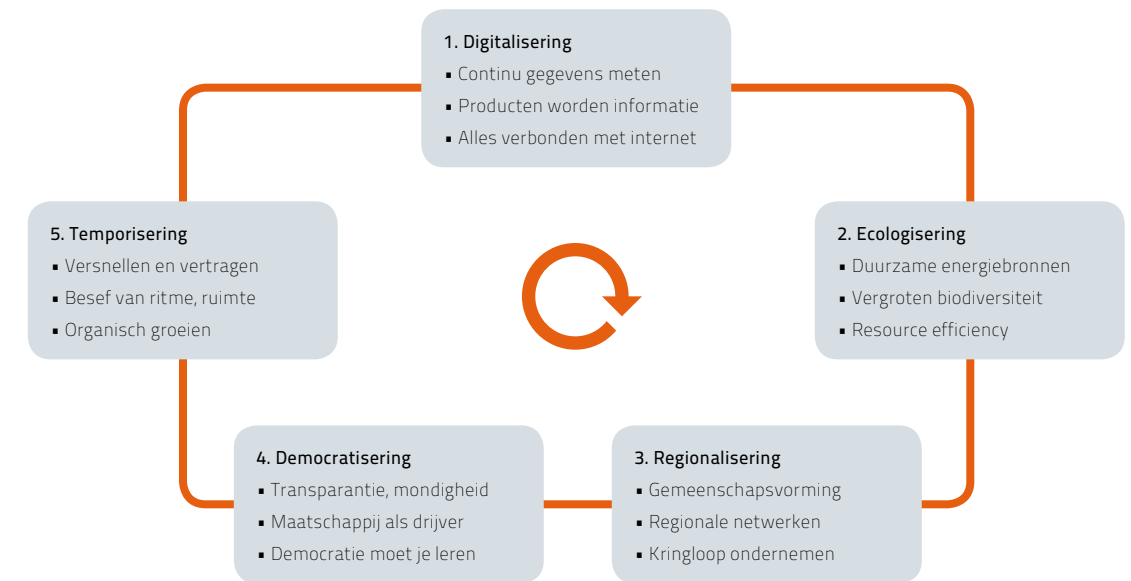
Marijke van Roost

Huub Torremans



De laatste jaren volgt de ene crisis de andere op en is het vertrouwen in politiek, economie en een duurzame toekomst wankel. Traditionele benaderingen om tot een vorm van stabiliteit en beheersbaarheid te komen, werken steeds minder of zelfs niet meer. Dat zien we op mondiaal, nationaal en regionaal niveau. Oplossingen dienen zich nog niet zo gemakkelijk aan. Toch zien we om ons heen tekenen en duiding van een nieuwe tijd en van benaderingen en oplossingen die wel werken. In dit artikel beschrijven we de transformatie die we momenteel doormaken op basis van vijf bewegingen en verkennen we succesfactoren om de transformatie te versnellen. We sluiten af met een selectie van opgaven voor bedrijven en organisaties.

## VIJF BEWEGINGEN DIE DE TRANSFORMATIE MARKEREN



**1. Digitalisering:** met nieuwe technologie kunnen we continu en in-line (zeer grote hoeveelheden) gegevens meten en verwerken en dit wordt daarmee informatie. Producten en diensten worden met elkaar verbonden en uitgewisseld via internet. Digitalisering gaat de huidige activiteiten, werkwijzen en businessmodellen ingrijpend veranderen. Van Geest en Ismail (2015) geven daar enkele treffende voorbeelden van.

**2. Ecologisering:** dit gaat over de overgang naar duurzame energiebronnen, het vergroten van biodiversiteit en resource efficiency. Duurzaam produceren en consumeren wordt vanzelfsprekend, maar ook urgent. Brown (2011) beschrijft die urgentie treffend in zijn boek *World on the Edge*.

**3. Regionalisering:** lokale of regionale (veelal publiek – private) clusters of netwerkorganisaties, die samen werken aan het oplossen van markt- en maatschappij gerelateerde vraagstukken. Hawken (2008) beschrijft de kenmerken van deze bottom up gedreven netwerkorganisaties en Florida (2004) doet al jaren onderzoek naar opzet en succesfactoren van regionale netwerkorganisaties.

**4. Democratisering:** hoewel de scheidslijn tussen democratie en dictatuur dun is denken wij dat de toenemende transparantie, mondigheid, het streven naar gelijke rechten en de intensievere informatie-uitwisseling via internet de beweging naar meer democratie zal versnellen. Dat vraagt tijd en werkt ook niet in alle culturen uit op dezelfde wijze. De politicoloog Haroon Sheikh (Huët, 2016) stelt in een interview over de Arabische lente in dit verband: Protest is ook een vorm van betrokkenheid; democratie moet je oefenen en leren. Belangrijk is ook, volgens Acemoglu & Robinson (2012) en Mazzucato (2014), de rol van een investerende en ondernemende overheid.

**5. Temporisering:** het anders en bewuster denken over tijd. Enerzijds is de focus gericht op de korte termijn en moet en kan er (door internet) veel direct, in het hier en nu, gebeuren. Er is voortdurende haast. Geen tijd hebben, is volgens Joke Hermsen (2010) één van de fundamentele ervaringen van onze tijd. Anderzijds neemt de aandacht voor de langere termijn en het besef van het ritme van de seizoenen en van natuurlijke cycli toe. Van Dinten (2002) introduceert in dit kader het begrip stavolutie (samenvoegsel van stadiumgewijze

### De transformatie

W e leven in een tijd van crises: financieel, klimaat, energie, vluchtelingen, terrorisme. Hierdoor nemen (gevoelens van) ongelijkheid, radicalisering, polarisatie en protectionisme toe. Ook binnen organisaties neemt de spanning toe: wij gaan failliet, de robots nemen ons werk over, ik word moe van al die veranderplannen, het lijkt wel of de systemen hier de baas zijn. En ook: ik wil organisch managen, maar moet van de RvC al weer een driejarenplan aanleveren. Organisaties lopen vast in bestaande managementopvattingen en werkwijzen en zoeken naar nieuwe manieren om waarde te creëren, te innoveren, te veranderen en betekenis te geven aan hun activiteiten. Dit lijkt misschien 'ver van ons bed' als het gaat om de relevantie voor ons dagelijks werk, voor de organisaties waarin we werken en voor onze

samenwerkingspartners. Toch is dat niet waar. Het is goed om te begrijpen wat de onderliggende bewegingen zijn waardoor we op een andere manier na moeten denken over benaderingen die beter werken, ofwel de transformatie die we door moeten maken. Wij kiezen bewust voor het woord transformatie, zoals dit wordt gebruikt in de sociale- en gedragswetenschappen om diepgaande, duurzame veranderingsprocessen aan te duiden.

### De vijf bewegingen

De vijf bewegingen die de mondiale transformatie markeren zijn een door ons gekozen indeling, die behulpzaam is om tot ordening te komen. Wij kiezen voor het woord beweging omdat het niet gaat om een plotselinge verandering, maar om thema's die steeds manifester worden en grotere invloed krijgen, juist omdat ze elkaar onderling versterken.

## DIGITALISERING GAAT DE HUIDIGE ACTIVITEITEN, WERKWIJZEN EN BUSINESS-MODELLEN INGRIJPEND VERANDEREN

evolutie) als vorm van organiseren waarbij dingen tot stand komen door wisselwerking tussen mensen en hun omgeving.

## Succesfactoren om de transformatie te versnellen

De vijf bewegingen op zich zijn te groot, te omvangrijk en te divers in hun verschijningsvormen in de dagelijkse praktijk. Daar is moeilijk op te reageren. Wel is het mogelijk om keuzes, activiteiten, opvattingen en gedrag te benoemen die beter passen bij de uitdagingen die de bewegingen met zich meebrengen om daarmee tot grotere effectiviteit te komen. Dit zijn de succesfactoren om de transformatie te omarmen en daarmee te versnellen. Ardon (2015) wijst in dit kader op het belang van breken met oude patronen. In de tabel vindt u een aantal succesfactoren om de transformatie te versnellen.

## Nieuwe relaties: dé uitdaging voor de 21e eeuw

Van vijf bewegingen naar een lijst aan succesfactoren in keuzes, acties, opvattingen en gedrag om de transformatie te versnellen. Kan dat niet eenvoudiger? Ja, dat kan, maar daarmee komt de oplossing niet meteen dichterbij. In essentie gaat het om 'anders denken over en invullen van relaties'. Het basisprincipe: vanuit het aangaan van echte relaties ontstaat meerwaarde, waarbij het lange termijn perspectief altijd zal prevaleren boven de korte termijn winst, met zorg voor de wijze waarop deze meerwaarde ontstaat. Aardig is dat deze gedachte ook de drijvende gedachte is achter de onlangs opgerichte goededoelensstichting van Frits Goldschmeding, oprichter van Randstad (2016).

## Opgaven

Als we het voorgaande vertalen naar de opgaven waar organisaties voor staan dan zijn deze op z'n minst divers. Hieronder een eerste illustratie waarbij de vijf bewegingen, het bouwen van (nieuwe) relaties en de genoemde succesfactoren hand-in-hand gaan. Tevens verwijzen we per opgave naar

artikelen van collega's elders in deze Business Review die hier dieper op ingaan.

### 1. Waardemodellen die recht doen aan lange termijn perspectief

Het gaat om de ontwikkeling van duurzame systemen en waardemodellen die mens en milieu ontzien, die waarde creëren door te investeren in plaats van uit te putten en die niet gaan voor korte termijn winstmaximalisatie. Meiny Prins (2016) verwoordt het zo: 'ik blijf me verbazen dat we sommige slechte systemen in stand houden. We moeten naar een duurzame, deelbare en herbruikbare economie'. Frank Engelbart en Gerrit van Doorn beschrijven in hun artikel een aantal belangrijke bouwstenen voor waardemodellen die de transitie naar een duurzame voedselproductie en -consumptie kunnen versnellen. Marijke van Roost en Dennis Pol gaan in op de kracht van gaming als spelvorm om te oefenen met andere rollen, situaties en waardemodellen. Marcel Noordhuis en Jack van der Veen beschrijven de noodzaak tot en kracht van ketensamenwerking als organisatievorm voor het realiseren van duurzame systemen en waardemodellen.

### 2. Samenwerkingsverbanden waarin ieders kracht het geheel versterkt

Bedrijven en organisaties werken in toenemende mate samen in keten- of netwerkorganisaties bij het oplossen van tal van maatschappelijke- en marktgerichte vraagstukken. Dat lukt alleen als ieders kracht wordt gebruikt om het totaal te versterken. In een vraaggesprek van Ernst Jan Reitsma en Huub Torremans met Jos Kusters, voorzitter CvB van ROC Leeuwenborg, vertelt deze boeiend en vol passie hoe hij netwerksamenwerking ziet en vergelijkt met (de werking van) een ecosysteem. Elianne Vink beschrijft treffend vijf kernprincipes van samenwerking en Jeroen Schouten gaat in zijn bijdrage dieper in op leiderschap bij netwerksamenwerking.

### 3. Organisch veranderen én continu aangesloten zijn op de gezamenlijke bedoeling

Het gaat om beweging creëren in plaats van plannen uitrollen. Niet alleen cijfers op papier maar vooral waarnemen in de praktijk. Medewerkers meer zelf initiatieven laten ontplooiën en uitnodigen in plaats van afdwingen. Systemen zijn nodig maar mogen volgens Wouter Hart (2012) nooit de bedoeling van de organisatie en de klantgerichtheid in de weg

## SUCCESSFACTOREN OM DE TRANSFORMATIE TE VERSNELLEN

Invalshoek	Kenmerk	Minder	Meer
Omgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technieken</li> <li>• Goederen/diensten</li> <li>• Beleid/keuze</li> <li>• Bronnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vervuilend</li> <li>• Bezitten</li> <li>• Uitputten, halen</li> <li>• Schaars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schoon</li> <li>• Delen</li> <li>• Investeren, brengen</li> <li>• Overvloed</li> </ul>
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houvast</li> <li>• Schaal</li> <li>• Motivatie</li> <li>• Focus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systeem</li> <li>• Schaalvergroting</li> <li>• Accent op urgentie</li> <li>• Cijfers op papier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedoeling</li> <li>• Gemeenschapsvorming</li> <li>• Accent op perspectief</li> <li>• Waarnemen in praktijk</li> </ul>
Ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectief</li> <li>• Veranderen</li> <li>• Oriëntatie</li> <li>• Verantwoordelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijd/geld/concurreren</li> <li>• Plan uitrollen</li> <li>• Structuur en controle</li> <li>• Manager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten/waarde/co-creëren</li> <li>• Beweging creëren</li> <li>• Experimenteren</li> <li>• Medewerkers</li> </ul>
Opvatting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actie door</li> <li>• Risico's</li> <li>• Tijdsbesef</li> <li>• Initiatief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdwingen</li> <li>• Zeker willen weten</li> <li>• Deadlines, jaarcyclus, kloktijd</li> <li>• Manager start</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitnodigen</li> <li>• Omgaan met onzekerheid</li> <li>• Lange lijnen, natuurlijke tijd</li> <li>• Vernieuwing zit overal</li> </ul>

'IK BLIJF ME VERBAZEN DAT WE SOMMIGE SLECHTE SYSTEMEN IN STAND HOUDEN. WE MOETEN NAAR EEN DUURZAME, DEELBARE EN HERBRUIKBARE ECONOMIE'

MEINY PRINS

## NIEUWE RELATIES BOUWEN: DÉ UITDAGING VOOR DE 21E EEUW





# 'DOORBRAGEN KOMEN VAN BUITEN'

HARRY STARREN

staan. Het nieuwe managen en adviseren wordt beschreven door Marijn Tielemans en Marijke van Roost in hun artikel Tijd voor een nieuwe managementaanpak. Erwin van de Pol zet organisch veranderen in een historisch perspectief. Eeuwke Bremmer gaat in op verbindend leiderschap en Jeroen Paul Nijmeijer op adviseren in de nieuwe tijd.

#### 4. Innovaties van buiten naar binnen ontwerpen

De nieuwe tijd vraagt om beter en sneller te innoveren, te groeien en te ontwikkelen. Met als vertrekpunt het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Dit werkt beter wanneer hierbij buitenstaanders worden betrokken. Harry Starren (2016) stelt in dit verband: 'doorbraken komen van buiten'. Dat betekent de klant en (eind)gebruiker betrekken bij de innovatie, inbrengen van creativiteit bijvoorbeeld door inzet van ontwerpers (die zijn gewend te denken in functionaliteit, gebruiksgemak en oplossingen), gebruiken van nieuwe werkvormen en ruimte om te experimenteren. Sera Yeramian en Peter van der Wel leggen in hun arti-

kel uit wat grotere organisaties kunnen leren van start ups en Henk Folkerts gaat in op de inzet van ontwerpers en prototyping bij innovatie. Tot slot beschrijft Jacky van de Goor op verfrissende wijze dat de wereld anno nu schreeuwt om menselijke kwaliteiten als eigenaarschap, creativiteit en verwondering.

#### 5. Management development gericht op het omarmen van de vijf bewegingen

De nieuwe tijd vraagt ook andere competenties: kennis van de vijf bewegingen, het ontwikkelen van community's rondom belangrijke issues, het kunnen herkennen van patronen en interfaces, het ontwikkelen van relaties, het verbinden van vraagstukken, mensen en regio's en gevoel voor tijd, timing en tempo. En bovenal besef van rol en plaats in de maatschappij. In het artikel over het onderwijs van de toekomst beschrijft Henny Luijten dat het in het onderwijs niet alleen gaat om kennisoverdracht en competentieontwikkeling, maar ook om de vorming van zelfstandige volwassenen die verantwoord en

flexibel kunnen en willen handelen in de maatschappij. Maar je kunt en hoeft ook niet alles te weten. In dat kader beschrijft Esther Lusse op luchtige wijze het plezier van niet-weten. Pieter Rop geeft in zijn artikel aan hoe het leren in de nieuwe tijd eruit ziet.

#### 6. Visie- en strategieontwikkeling opnieuw op de agenda, maar dan anders

Je zou kunnen denken dat in tijden van grote onzekerheid en snelle veranderingen strategie wel van de agenda kan. Niets is minder waar. Er bestaat een toenemende behoefte bij mensen en organisaties om opnieuw na te denken over koers en strategie. Maar dan wel anders. Minder gericht op schaalvergroting, meer op gemeenschapsvorming en gericht op de ziel van de organisatie. En met andere vragen: waar dragen wij aan bij, wat was ook alweer de bedoeling van onze organisatie, welke maatschappelijke vragen lossen wij op, hebben we voldoende oog voor de lange termijn?

Bedrijven dragen aanzienlijk bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken zoals werkgelegenheid, voeding, gezondheid, bereikbaarheid, infrastructuur en leefomgeving. Markt en maatschappij liggen dicht bij elkaar en kunnen elkaar versterken. Behalve voor management en medewerkers brengen de vijf bewegingen en anders nadenken over strategie ook een nieuwe rol, werkwijze en competenties met zich mee voor toezichthouders. Bas van der Velde en Diederik Hommes beschrijven dit in hun artikel over governance in netwerken.

### Perspectief

In dit artikel hebben we stilgestaan bij de transformatie naar een duurzame samenleving, de bewegingen die dit markeren en de opgaven die dit met zich meebrengt. Rifkin (2014) beschrijft in dit kader bijvoorbeeld hoe internettechnologie en groene energie tot een nieuw duurzaam economisch model kunnen leiden. De urgentie is groot maar dat geldt ook voor het perspectief. In de 17e en 18e eeuw was de economie vooral agrarisch bepaald en sterk door de koloniën. De handelende mens. Gericht op ontdekken. Maar het ging soms ook ten koste van mensen en volken. De 19e en 20e eeuw waren sterk door de opkomst van kolen, olie en staal. Een industriële samenleving. De werkende mens. Gericht op onttrekken. Maar het ging deels ook ten koste van het milieu en hulpbronnen. In de huidige 21e eeuw

kunnen we sterk worden door duurzame ontwikkeling, met een focus op mens en maatschappij. De spelende mens. Gericht op ontplooiing.

Dat is een unieke kans: voor het eerst in de geschiedenis hebben we de mogelijkheid tot ontwikkeling zonder dat dit ten koste gaat van mens of milieu. Mits goed en stevig omarmd kunnen de vijf bewegingen daadwerkelijk tot een transformatie leiden. De moeite waard om hard mee aan de slag te gaan. Kenmerkend hierbij is dat dit niet van bovenaf gestuurd wordt, maar gewoon in praktijk gebracht wordt. En niet als één grote verandering, want dat is juist de essentie: het gaat stap-voor-stap, organisch, in onderlinge balans, op zodanige manier dat iedereen, vanuit zijn eigen perspectief, waardevoller wordt.

#### bronnen

- Acemoglu, D. & J. Robinson. (2012). Waarom sommige landen rijk zijn en anderen arm. Nieuw Amsterdam.
- Ardon, A. (2015). Ontketen vernieuwing! Blokkades wegnemen en beweging creëren. Business Bibliotheek.
- Brown, L. (2011). World on the edge. How to prevent environmental and economic collapse. Norton & Company.
- Dinten, W. van (2002). Met gevoel voor realiteit. Over herkennen van betekenis bij organiseren. Eburon.
- Florida, R. (2004). The rise of the creative class. And how it is transforming work, leisure, community and everyday life. Basic Books.
- Geest, Y. van & S. Ismail. (2015). Exponentiele organisaties. Business contact.
- Hart, W. (2012). Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling. Vakmedianet.
- Hawken, P. (2008). Blessed unrest. How the largest Social Movement in History is restoring grace, justice and beauty to the world. Penguin Books.
- Hermsen, J. (2010). Stil de tijd. Pleidooi voor een langzame toekomst. Arbeiderspers.
- Huët, B. van. (2016). De Arabische Lente is ook goed voor ons. Algemeen Dagblad 30 januari 2016.
- Lange, R. de & H. Maarsen. (2016). Oprichter Randstad begint goeddoelenstichting. FD 30 januari 2016.
- Mazzucato, M. (2014). De ondernemende overheid. Waarom de markt niet zonder overheid kan. Nieuw Amsterdam.
- Prins, M. (2016). Uitkomst staat vast van strijd tussen geld en geluk. FD, 6 augustus 2016.
- Rifkin, J. (2011). De derde industriële revolutie. Naar een transformatie van economie en samenleving. Nieuw Amsterdam.
- Starren, H. (2016). Doorbraken komen van buiten. FD 6 augustus 2016.

# GAME TIME!

**Marijke van Roost**

**Dennis Pol**

De afgelopen jaren hebben spelelementen een flinke opmars gemaakt in ons dagelijkse doen en laten. Holle Bolle Gijs is de klassieker die om papier roept en je daadwerkelijk bedankt als je 'm papier voert. Een speelse manier om van je afval af te komen. De pianotrap verleidt je om de roltrap links te laten liggen met fun en muziek als instant resultaat. Nu ook in het metrostation van Rotterdam Centraal! In sommige auto's kun je met zuinig rijden eco-punten sparen of groene blaadjes aan een boom verzamelen of verliezen. En als sporter leg je waarschijnlijk je prestaties vast in een app die feedback geeft over jouw prestatie maar ook over die van je vrienden, waardoor je gemotiveerd wordt om te blijven sporten om jouw plek op de ranglijst te handhaven of te verbeteren.

## SERIOUS GAMING

Waar het om gaat is dat we op een speelse manier worden uitgedaagd om gewenst gedrag te vertonen. We gaan een uitdaging aan, komen in actie en leveren een prestatie waarop een beloning volgt. En voor dat mechanisme zijn we gevoelig. Zeker als dat gebeurt in competitie met anderen, dan willen we steeds beter worden. Een goed spel verleidt, motiveert en bindt spelers door uitdagingen, mogelijk-

heden tot en inzicht in progressie en het geven van feedback/beloning. Die aspecten lenen zich ook voor allerlei niet-game omgevingen. Het kan bij allerlei vraagstukken en organisaties worden toegepast, maar in het bijzonder ook bij vraagstukken die met motivatie en gedrag te maken hebben of voor onderwerpen die niet de natuurlijke interesse van mensen hebben. In deze 'nieuwe' tijd die zich kenmerkt door het creëren van beweging, is ons handelen steeds meer gebaseerd op experimenteren, waarnemen en aanpassen en minder op



basis van het eerst uitdenken en daarna uitvoeren van een masterplan. Gaming is daarbij een mooi hulpmiddel.

Het is dan ook niet zo gek dat het game-denken en het toepassen van game-technieken in niet-game omgevingen (gamification) is doorgedrongen in ons dagelijks werk. Verschillende organisaties werken inmiddels succesvol met Serious Gaming, waarbij het organisatievraagstuk ('de uitdaging' of 'de veranderopgave') van de organisatie omgezet is in spel, en waar de eigen functie van de medewerkers de gamerollen zijn. Vervolgens wordt er gespeeld met de vraag: hoe gaan we als gemeente zelf invulling geven aan participatie, hoe gaan we als coöperatie om met uiteenlopende belangen van onze leden, hoe gaan we als organisatie gastvrij met klanten om? Een game op maat dus, over jouw organisatie, een herkenbare omgeving, met jou en je collega's in de hoofdrol.

## FUN

Een game op maat is dus een belangrijke succesfactor. Een andere is de verleiding en de fun: wie wil er nu niet een keer in de schoenen staan van z'n collega of manager, of in de huid kruipen van de klant om te laten zien hoe het ook anders kan? Er wordt veel gelachen tijdens Serious Gaming! Deze setting zorgt voor kwetsbaar en authentiek gedrag. In de huid kruipen van een ander is een prima manier om elkaars standpunten te verkennen, ervaren en te begrijpen. En dat is dan weer deel van de opbrengst. Net als de mogelijkheid die je als speler hebt om invloed uit te oefenen op de verandering van je eigen werk en het nemen van verantwoordelijkheid voor het organisatieresultaat.

Je geeft zelf uitwerking aan de organisatieopgave! Belangrijk detail: spelers die vooraf meebouwen aan de game, door zelf specifieke casuïstiek aan te leveren, nemen (meer) verantwoordelijkheid om het organisatievraagstuk tijdens het spelen van de game verder te brengen, en hebben daarmee ook meer invloed op het organisatieresultaat. Mee kunnen bouwen aan de game is dus een essentieel element van de game.

## OPBRENGST

Dan de opbrengst. We delen geen prijzen uit en er is geen ranking. Wat er wel is: feedback en gegroeid begrip voor elkaar en elkaars functie. Het is dan nog een kleine stap om te komen tot een gezamenlijke richting om het werk morgen anders te gaan doen. In reflectierondes tussen de gameronde wordt daaraan 'collectief' betekenis gegeven. Wát we morgen anders doen en hoe we dat gaan doen, wordt vastgelegd in afspraken.

En is daarmee de game over? Nee, de sterkste gameresultaten moeten natuurlijk wel direct terugkomen in het werk, zodat gaming niet slechts een speeltje is maar een leerinstrument. Als medewerkers hun gameresultaten geborgd zien in bijvoorbeeld de planningsgesprekken is niet alleen sprake van Serious Gaming maar ook van Serious Business! Schrijven over Serious Gaming is leuk, Serious Gamen is veel leuker!

Dennis Pol is programmamanager Serious Gaming bij gemeente Amsterdam en oprichter van Incompanygaming.com. Hij is met Serious Gaming betrokken bij veranderingstrajecten in Velsen, Rijswijk, Medemblik, Waalwijk, Zaanstad, Utrecht en Amsterdam.





# DUURZAAMHEID VRAAGT OM SAMENWERKING

Gerrit van Doorn

Frank Engelbart

Ruim 20 jaar geleden startten de eerste marktgerichte ketens in de agrifood. De pioniers hebben de gewenste impact gerealiseerd. De ondersteuning door Rijnconsult bij ketensamenwerking –op inhoudelijke thema’s en het proces van samenwerken- werd gewaardeerd. Tijdens de Foodvision week in 2012 (Rijnconsult Business Review 2013) werden ondernemers uitgenodigd om in de keten meerwaarde te creëren, duurzaamheid in te vullen en eerlijkheid te tonen naar alle spelers in de keten. Veel bedrijven zijn in actie gekomen en hebben nieuwe ketens tot leven gebracht (Folkerts, Maijers, 2014). Het is nu tijd om ketensamenwerking nog doelgerichter in te zetten en te verbreden naar netwerk-samenwerking om duurzaamheid naar een volgende fase te brengen.

## Acht keer duurzaamheid

Er is een groeiend besef dat een aantal grote uitdagingen op het gebied van duurzaamheid niet door één onderneming, instelling of overheidsorganisatie alleen opgelost kan worden: stakeholders hebben met elkaar een duurzaamheidsopgave in te vullen. Wij zien acht redenen om die samenwerking snel op de rails te zetten.

1. Er is een toenemende vraag naar gezond en eerlijk voedsel. De complexiteit in het zekerstellen van onze voedselvoorziening neemt toe. De wereldbevolking stijgt van 6 naar 9 miljard. Volgens de FAO van de Verenigde Naties zal de vraag naar landbouwproducten in 2050, 70% tot 100% hoger zijn dan dat het was in 2010. De historische stijging van de landbouw output per hectare ligt rond de 1% per jaar, en daalt nu langzaam. Innovatie is dus noodzakelijk om de productiviteitsverbetering te versnellen, en verduurzaming is nodig om te voorkomen dat dit ten koste gaat van natuurlijke hulpbronnen zoals bodem, water en biodiversiteit.
2. Dan zijn er ook nog factoren die een andere aanpak voorstaan, stelt Unilever's CPO Marcel Engel al in 2013 (Agro&Food NL, 2013). Hij denkt dat er naar schatting 30% tot 50% van de totale voedselproductie verloren gaat. "Dat gebeurt deels aan het begin van de keten en deels aan het eind. Ketensamenwerking kan een belangrijke bijdrage leveren aan het terugdringen van deze verliezen. Dat kan onder andere door vraag en aanbod beter af te stemmen en voorkeuren van de consument grondiger te vertalen naar specificaties van grondstoffen. Dit is te bereiken door een betere uitwisseling van informatie in de keten." Digitalisering zal daarbij helpen.
3. Een derde aspect dat samenwerking in de keten stimuleert, is dat de consument steeds meer wil weten over een product: de herkomst, de

gebruikte grondstoffen, de waarborging van de arbeidsomstandigheden, toegepaste gewasbescherming of geneesmiddelen, etc.. De verschillende schakels moeten nadenken over hoe zij die informatie beschikbaar maken. Ook hier zal digitalisering een rol gaan spelen. Wij zien daarnaast ook de trend naar regionalisering. Regionale producenten bedienen consumenten in de regio. Consumenten stellen het op prijs om te weten wat de herkomst van het product is. Deze trend vereist weer een andere kijk op samenwerking in de keten.

4. Dan is er nog het aspect van klimaatverandering. Nederland heeft zich gecommitteerd om de opwarming van de aarde in 2030 tot 2 graden te beperken. De land- en tuinbouw bedrijven spelen een belangrijke rol in het behalen van deze doelstelling, waarbij de effecten van klimaatverandering de boeren rechtstreeks raken. Om efficiënte en betaalbare aanpassingsstrategieën te ontwikkelen en te implementeren is samenwerking met kennisinstututen, overheden en NGO's onontbeerlijk.
5. Grote afnemers, zoals Friesland Campina, verwachten van hun leveranciers dat zij verantwoordelijkheid nemen om deze doelstellingen te realiseren. De Licence-to-Produce wordt opeens actueel, evenals de Licence-to-Operate, omdat consumenten steeds hogere eisen stellen aan een eerlijk en duurzaam product en transparante informatie.
6. De verwachting is dat Nederland zich committeert aan de Werelddoelen. Hoe zich dat vertaalt in nieuwe wetgeving is nog even afwachten. Waarschijnlijk gaat het nieuwe kabinet (vanaf maart 2017) er werk van maken. Wel zijn er al duidelijke grenswaarden vastgelegd met betrekking tot de reductie van CO2-uitstoot. Ook dit vraagt om slimme oplossingen die alleen in partnership opgelost kunnen worden.
7. Het geopolitieke aspect gaat ook een rol spelen

bij de samenwerking in de keten. De afgelopen jaren is de agrifood business getroffen door de Rusland boycot. Door de stimulans die uitgaat van SDG 17 (uitgewerkt in UN Sustainable Development Goals) ontstaan er nieuwe kansen en bedreigingen in de te ontwikkelen landen, met name Afrika. Daarnaast moet er ook gedacht worden aan de consequenties van Brexit.

8. De Monitoring Commissie Corporate Governance Code (commissie van Manen) heeft dit voorjaar voorgesteld de begrippen langetermijnaanwaardecreatie en cultuur expliciet in de code op te nemen. De commissie wil de nieuwe code op 1 januari volgend jaar in werking laten treden. Dit vereist dat toezichthouders in goed contact met stakeholders zijn en samenwerken met de directie van het bedrijf.

Samenwerking in ketens en netwerken wordt steeds meer een complexe aangelegenheid. Ons Nederlandse bedrijfsleven is gewend om samen te werken en is zeker competent om de slag naar de netwerkorganisatie -in internationaal perspectief- (nog verder) te gaan maken. Wij zien twee belangrijke onderwerpen bij onze klanten die de basis vormen voor deze volgende slag in duurzaamheid: herbezinning op de missie en het belang van het netwerk.

### 1. Herbezinning op de missie

Duurzaamheid zat in de afgelopen jaren vooral op onderdelen van duurzaamheid, op duurzaamheidsprojecten en verslaglegging, en aan de buitenkant van organisaties. We zagen het in de oplevering van fraaie duurzaamheidsrapporten, bij voorkeur gebaseerd op de GRI (Global Reporting Initiative), en met inzet van duurzaamheidsmedewerkers met veelal externe communicatie als hun belangrijkste taak.

Dankzij inspanningen van bedrijven als Unilever en DSM, het SAI Platform (Sustainable Agriculture Initiative) en Stichting DuVo (duurzame voedingsmiddelenketen, 2012), zien we dat duurzaamheid snel in het hart van de organisatie terecht komt. Duurzaamheid gaat dan over "hoe kunnen we ons een zinvol beeld vormen over onze bedrijfsdoelen voor de langere termijn en hoe voorkomen we

dat we, veelal onbedoeld, op de korte termijn iets doen wat op de langere termijn pijn gaat doen". Belangrijk is ook de vraag: "waar dragen we aan bij". Daar zijn geen eenduidige antwoorden op. Maar over de hele linie kunnen we zeggen dat er meer spelers bij de strategische overwegingen betrokken zijn dan voorheen; zowel interne betrokkenheid als stakeholder management is daarbij een belangrijk thema.

In die bredere kijk op governance past dat onderwerpen als maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid er niet als hobby bij gedaan worden, maar een integraal onderdeel vormen van

## DSM zet in op duurzame groei

Een toenemend besef dat de omstandigheden veranderen en dat bedrijven daarop anticiperen blijkt ook uit het interview met CEO Feike Sijbesma van Royal DSM in the Guardian "nobody can be successful - or even dare to call themselves successful - in a world that fails". Dat dit voor DSM geen loze woorden zijn, blijkt uit hoe ze inhoud geven aan hun missie. De missie van DSM is om bij te dragen aan een beter en aangenamer leven - voor mensen nu en de komende generaties. Deze missie wordt gedragen door DSM's kernwaarde; duurzaamheid. Al wat DSM doet moet bijdragen aan een wereld die nog generaties mee kan. Duurzaamheid wordt DSM's fundamentele business driver. Door Life Science and Materials Science met elkaar te verbinden creëren ze antwoorden op de huidige maatschappelijke uitdagingen, zoals het hongerprobleem. Het nieuwe voedingsingrediëntenpakket komt via een samenwerking met het Wereldvoedselprogramma (WFP) bij de juiste mensen terecht. De partners willen eind 2016 30 miljoen mensen bereiken en bijdragen aan een gezondere toekomst voor deze mensen. De samenwerking tussen WFP en DSM is een direct gevolg van deze missie. De samenwerking heeft impact, ze realiseren hun doelstelling (het bereiken van 30 miljoen mensen). De vorm waarin ze hun doel behalen is een partnership.

## SAMENWERKING IN KETENS EN NETWERKEN WORDT STEEDS MEER EEN COMPLEXE AANGELEGENHEID

## UW SUCCES WORDT OOK BUITENAF BEPAALD

50%

Domein	Eigen bedrijf	Keten (verticaal/hor.)	Cluster (publiek/privaat)	Sector (landelijk)
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efficiency</li> <li>▪ Schaalgrootte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doorlooptijd</li> <li>▪ Activiteiten afst.</li> <li>▪ Just in time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelgeving</li> <li>▪ Herstructurering</li> <li>▪ Bereikbaarheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quoto</li> <li>▪ Tarieven</li> <li>▪ Arbeidskosten</li> </ul>
Opbrengsten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kwaliteit product</li> <li>▪ Onderscheidend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ketensconcept</li> <li>▪ Bundeling</li> <li>▪ Assortiment</li> <li>▪ Vraag/aanbod</li> <li>▪ Informatieuitw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ruimte</li> <li>▪ Haven</li> <li>▪ Horeca/toerisme</li> <li>▪ Beleving, historie</li> <li>▪ Kringloop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeidsmarkt</li> <li>▪ Scholing</li> <li>▪ Innovatieklimaat</li> </ul>

de bedrijfsvoering. Dat stelt Ron Soonieus in een column in het FD (2016). Het spreekt ons aan dat de commissie van Manen, de waardecreatie op de lange termijn, expliciet in de code gaat opnemen. Daarmee wordt duurzaam niet alleen een zaak voor groene ridders maar ook voor toezichthouders, directies en aandeelhouders.

De aansprekende benadering 'hoe kan ik zodanig ondernemen dat het voor nu én voor de langere termijn zinvol en waardevol is' vraagt om een herbezinning op de 'missie' en om een verkenning van de mogelijkheden om daar inhoud aan te geven. Een bedrijf dat meer verantwoordelijkheid neemt voor de sociaal maatschappelijke consequenties van zijn handelen zal succesvol zijn. Een missie ontstaan uit de nieuwe context belicht nieuwe perspectieven en zet de spotlight op nieuwe stakeholders. Wij zien hierdoor een verbreding, namelijk van samenwerking in de keten naar een schil daar omheen: partnerships in het netwerk.

De vraag naar gezondere voeding en veilig water vraagt niet alleen macro-economische oplossingen maar brengt ook de vraag naar nieuwe (duurzame) businessmodellen dichterbij. Pas als er in samenhang naar People, Planet, Profit gekeken wordt, ontstaat er een win-win-win die alleen vanuit missie en in nauwe samenwerking met alle stakeholders ontwikkeld kan worden.

## 2. Het belang van het netwerk

Met de interne focus is het bedrijf echter nog niet klaar voor de toekomst. 50% van het succes van een onderneming wordt bepaald door de omgevingsfactoren keten, regio en (inter)nationaal speelveld. Dat blijkt uit onderzoek, maar ook uit onze ervaringen.

Opvallend is echter dat de laatste decennia de managementaandacht heel erg op het eigen bedrijf is gericht. Processen stroomlijnen (lean), terug naar de core business, kostenbesparingsprogramma's en ERP-implementatie zorgen daarvoor. Maar onderzoek én onze ervaring tonen aan dat het succes ook -en maar liefst voor 50%- wordt bepaald door:

1. Hoe functioneert jouw keten: heb je de goede leveranciers en afnemers, die jouw producten en diensten juist verwaarden tot bij de eindklant? Lever je bijvoorbeeld aan de succesvolle supermarkt-keten of niet?
2. Hoe gewenst is jouw bedrijf in jouw gemeente en regionale cluster: krijgt het bedrijf makkelijk de vergunningen, als er aanpassingen nodig zijn aan ontsluiting van het bedrijf of uitbreiding van het bedrijf aan de orde is? Maar ook geluid, geur, emissie, etc. Doen de burens niet lastig? Het kan veel energie (en geld) vergen als deze License-to-Produce en License-to-Operate niet vanzelf goed gaan.



3. Hoe heeft de BV Nederland het voor jouw sector geregeld? Denk aan arbeidsvoorwaarden en CAO, fiscaliteiten en administratieve lastendruk. Maar ook aan fyto-sanitaire en veterinaire voorwaarden bij internationale handel. En zelfs de geopolitieke houding, zoals de impact van de Rusland-boycot voor groenten, fruit en zuivel. Want uiteindelijk is het gelijke internationale speelveld in een internationale competitieve wereldeconomie bepalend. En -vooral vanuit duurzaamheid- kunnen we eigenlijk ook nog een extra vierde externe component toevoegen.
4. Tot slot is er de mondiale component; hoe gaan we om met de werelddoelen, wat wordt de impact van klimaatverandering en -beheersing, verschuivende wereldeconomieën (zoals de opkomst van de BRIC-landen) en daardoor nieuwe markten, maar ook de geopolitieke onzekerheid. Een organisatie anno 2016 kan niet meer zonder inzicht in, en betrokkenheid van, dit netwerk om de organisatie. Het is echter verrassend om te zien hoe weinig tijd en managementaandacht nog aan dit netwerk van stakeholders wordt besteed.

## Fruitpact werkt aan License-to-Operate

Rijnconsult voert al negen jaar het management van het regionale clustersamenwerkingsverband rondom fruit in de regio Rivierenland. Belangrijke inzet aldaar is het vergroten van de sympathie voor fruit bij de lokale burgers, ambtenaren en de college van B&W. Want door wederzijds begrip en meer publiek-private samenwerking wordt de License-to-Operate vergroot: de buitenwereld gunt jou je business. Het vraagt dus wel dat fruittelers meer zichtbaar worden, hun bedrijven regelmatig openstellen en evenementen (zoals Fruitcorso) omarmen. Met het recente "www.fruittuinvannederland.nl" initiatief laat de hele regio zien dat ze fruit als kernwaarde omarmt.

### Duurzaamheid 3.0: lange-termijn-waardecreatie

Begrippen missie, cultuur en governance krijgen in de managementliteratuur veel aandacht. Triple P denken en License-to-Operate blijven onverminderd van kracht. We maken echt vaart als de missie het denken naar duurzaamheid gaat ondersteunen. In alle gevallen komt het terug bij de missie vraag: waarom doen wij dit, waar draagt het aan bij en wat is dus het bestaansrecht van onze organisatie? En de belangrijke les is: doe dit niet alleen maar benut daarin de kracht van het netwerk met alle stakeholders.

1. Sinek (2013) lanceerde "it starts with the WHY", oftewel het beantwoorden van de waarom-vraag
2. Collins & Porras (1994) reppen in hun boek "Built to Last" over "BHAG: the Big Hairy Audacious Goal. A true BHAG is clear and compelling, serves as unifying focal point of effort, and acts as a clear catalyst for team spirit. It has a clear finish line, so the organization can know when it has achieved the goal; people like to shoot for finish lines."
3. Ismael & Van Geest (2015) benoemen in hun boek "Exponentiële organisaties, waarom nieuwe organisaties tien keer beter, sneller en goedkoper zijn" dat exponentiële organisaties groot(s) denken, vanuit het hogere ambitieuze doel van de organisatie: de Massive Transformative Purpose (MTP). Idealiter is de MTP zo inspirerend dat zich een gemeenschap rondom de organisatie vormt die spontaan vanzelf begint te functioneren zodat er uiteindelijk een eigen community, een groep en een cultuur wordt gevormd.
4. Op zijn Nederlands zien we "de bedoeling" steeds vaker als term vallen, onder andere in het boek "Verdraaide Organisaties" van Wouter Hart (2013). De bedoeling is dan "daar waar het uiteindelijk om te doen is".

### Duurzaam is toekomstbestendig ondernemen

Het (her)definiëren van de missie zorgt intern voor een hechtere verbinding met alle medewerkers, een trots om voor te werken gevoel. Een missie gericht op de toekomst zorgt in het netwerk voor een meer heldere maatschappelijke positionering van de organisatie, wat uiteindelijk een bijdrage zal leveren aan de reputatie in het stakeholder-netwerk. En dat is natuurlijk van harte welkom om de organisatie toekomstbestendig te houden.

Duurzaam ondernemen is wat ons betreft dus gericht op toekomstbestendig ondernemen. Onze boodschap daarbij is het gesprek over de missie centraal te zetten, en het netwerk van stakeholders te betrekken bij strategie én actie. Want samen kom je verder!

#### bronnen

- Rijnconsult Business Review 2013, Thema Netwerkgorganisatie, pagina 50-55
- Folkerts, H. en Majijers, W. (2014). Levende agrifoodketens. Van Gorcum.
- Agro&Food NL (2013). Ketensamenwerking onontbeerlijk voor verduurzaming.
- Dutilh, C. (2012). De duurzame voedingsketen, 20 jaar ervaring bijeen gebracht. Stichting DuVo.
- SDG 17 is een van de Sustainable Development Goals (2015)
- Commissie van Manen (2016); Monitoring Commissie Corporate Governance Code
- Soonius, R. (2016) Board moet langetermijn-waardecreatie omarmen. FD 23 juli 2016
- Watson, B. (2015). How can companies integrate sustainable development goals? The Guardian 12 oktober 2015
- Sinek, S. (2013). Begin met het waarom. Business Contact.
- Collins, J.C & J.I. Porras (1994) Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. HarperBusiness.
- Geest, Y. van & S. Ismail. (2015). Exponentiële organisaties. Business contact.
- Hart, W. (2013). Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling. Vakmedianet.

'The future is here.  
It's just not widely  
distributed yet'

William Gibson

WAAROM DOEN WIJ DIT,  
WAAR DRAAGT HET AAN BIJ EN WAT IS DUS HET  
BESTAANSRECHT VAN ONZE ORGANISATIE?

# KETEN- SAMENWERKING BEDRIEGLIJK SIMPEL EN ONVERWACHT KRACHTIG

Marcel Noordhuis

Jack van der Veen (hoogleraar supply chain management Nyenrode Business Universiteit)

Om tot spectaculaire verbetering in prestaties op het gebied van (doorloop) tijd, prijs, kwaliteit en duurzaamheid te komen zullen organisaties en bedrijven anders moeten gaan (samen)werken. Uit het door Noordhuis uitgevoerde wetenschappelijk onderzoek blijkt dat bouwprojecten waarin ketensamenwerking wordt toegepast 22% minder tijdoverschrijding kennen, 20% minder budget nodig hebben en bovendien significant beter scoren (7,2 versus 6,3) op het gebied van de kwaliteit van de dienstverlening dan traditioneel uitgevoerde projecten.

BIJ KETENSAMENWERKING GAAT HET OM  
DE SYNERGIE: HET TOTAAL IS MEER  
DAN DE SOM DER DELEN.

**K**etensamenwerking lijkt op het eerste oog bedrieglijk simpel, maar vraagt om fundamentele veranderingen in de manier van denken en doen van alle betrokken organisaties en mensen. In de dagelijkse praktijk blijkt telkens weer hoe weerbarstig dat is. Ook bestaan er misverstanden over wat ketensamenwerking precies inhoudt. Daarom schetsen we hier wat ketensamenwerking wel en niet is en wat er allemaal bij komt kijken.

### Het 'waarom' van ketensamenwerking

Ketensamenwerking is geen doel op zich, maar een middel om het doel te bereiken: om de klant, de eindgebruiker zo optimaal mogelijk te bedienen tegen zo laag mogelijke kosten. Dat de eindgebruiker/klant centraal moet staan in alles wat we doen, lijkt triviaal, maar wordt in de dagelijkse praktijk maar al te vaak vergeten. 'Optimaal bedienen' klinkt goed, daar kan niemand tegen zijn. In het kader van ketensamenwerking gaat het dan over sneller, beter, goedkoper, innovatiever, flexibeler en duurzamer. En dat allemaal tegelijkertijd.

### Samen werken is nog geen samenwerking

Bij het leveren van producten en diensten spelen vaak vele partijen (schakels in de keten) een rol. Alleen gezamenlijk kan een product of een dienst daadwerkelijk gerealiseerd worden; ieder doet zijn deel en samen doen we alles. Geen wonder dat veel mensen het gevoel hebben dat samenwerking niets nieuws is; ze doen immers niet anders. Er is echter een groot verschil tussen samen werken aan een project en samenwerken voor de eindgebruikers van het project.

Bij ketensamenwerking gaat het om de synergie: het totaal is meer dan de som der delen. Ketensamenwerking gaat over het samenspel tussen alle betrokken ketenpartijen. Niet langer kan men zich uitsluitend concentreren op de eigen prestatie; je bent onderdeel van het groter geheel en de uiteindelijke prestatie wordt bepaald door de kwaliteit van het team.

### De essentie van ketensamenwerking

Ketensamenwerking kan worden gedefinieerd als 'managementactiviteiten die zijn gericht op de coördinatie van verschillende schakels in de keten met als doel om de gehele keten te optimaliseren als ware het één eenheid, in plaats van elke schakel afzonderlijk te optimaliseren'. Hiermee heeft ketensamenwerking een systeemfocus; elke ketenpartner wordt geacht om in het 'algemeen belang' te handelen; dus met de eindgebruiker en niet de eigen prestatie als uitgangspunt. En het gaat niet om het project als zodanig, maar om de levensduur van de producten/diensten die gerealiseerd worden met als doelstelling de totale exploitatiekosten te minimaliseren en de kwaliteit te optimaliseren (het product, de dienstverlening). Bij ketensamenwerking is er vroegtijdig en continue afstemming tussen de schakels en worden beslissingen niet over de schutting gegooid. Besluiten worden gezamenlijk genomen waarbij eenieder zijn eigen expertise kan inbrengen. Ketensamenwerking zoekt naar (her)haalbaarheid. Alleen op die manier kan er worden geleerd van fouten zodat prestaties voortdurend kunnen worden verbeterd en noodzakelijke investeringen in (bijvoorbeeld) kennis en IT worden terugverdiend.

### Metten is weten is verbeteren

Een vaak gehoord bezwaar tegen ketensamenwerking is het vermeend gebrek aan transparantie. Ketensamenwerking kenmerkt zich juist door volledige transparantie en openheid. Door benchmarking en het steeds hoger leggen van de lat wordt structureel gewerkt aan het meetbaar verbeteren van prestaties. Een dashboard voor prestatie meting is onontbeerlijk. Immers als je niet meet dan weet je ook niet waar je staat, laat staan dat je kunt verbeteren. En voortdurende verbetering behoort tot de essenties van ketensamenwerking.

### Een nieuwe manier van werken

Is ketensamenwerking echt anders dan de traditionele manier van werken? Driewerf ja. Ten eerste omdat de opdrachtgever niet meer dicteert wat er moet gebeuren maar dat de ke-



**DAT DE EINDGEBRUIKER/KLANT CENTRAAL MOET STAAN IN ALLES WAT WE DOEN, LIJKT TRIVIAAL, MAAR WORDT IN DE DAGELIJKSE PRAKTIJK MAAR AL TE VAAK VERGETEN**

tenpartners samenwerken aan een zo goed mogelijk resultaat; outputsturing in plaats van inputsturing. Dat betekent eerst en vooral dat je elkaar moet kunnen vertrouwen. Dat betekent ook dat je ketenpartners op een andere manier gaat selecteren en dat prestaties op een andere manier worden gemonitord en besproken. Ten tweede omdat er een gezamenlijk gevoel van winst, verlies en risico moet zijn. Soms moet iemand een stapje meer doen voor het algemeen belang en dan komt de kwestie van het eigenbelang al snel op tafel. Ketensamenwerking vraagt dus om andere verdien- en verdeelmodellen en andere contractvormen. En ten derde omdat er strategischer moet worden gewerkt. Wat willen we bereiken, welke klantwaarde realiseren we en hoe onderscheiden we ons van de concurrentie? Welke strategische waarde kunnen de toeleveranciers ons geven? Organisaties die nog denken vanuit de gedachte 'elk aanbod schept zijn eigen vraag' en/of 'wij kunnen alles voor iedereen' zullen de boot missen. Redeneren vanuit toegevoegde waarde voor de eindgebruiker, en het ontwikkelen van de competenties om dat te bereiken, is een must voor elke organisatie die toekomstbestendig wil zijn.

### Noodzaak tot transformeren

Ketensamenwerking lijkt simpel maar is in feite een totaal nieuwe manier van werken. Het is geen geloof maar een uitvloeisel van economische wetmatigheden en een methodiek die past bij de realiteit van de moderne tijd. De kwestie is dan ook niet zo zeer of ketensamenwerking beter is dan de traditionele manier van werken. De vraag is hoe we de huidige manier van werken transformeren naar de nieuwe manier. Veranderen valt lang niet altijd mee. Maar wie het voor elkaar krijgt, wordt beloond voor alle inspanningen met veel betere prestaties.

Als vuistregel geldt daarbij dat, als er bij de realisatie van producten of diensten veel gecoördineerd moet worden, de waarde van ketensamenwerking het grootst is. U kunt dan ook voor uzelf bepalen of dat in uw situatie en in uw keten het geval is. In die situatie is de kans groot dat het mogelijk is met minder kosten een (veel) beter product/dienst te leveren. Ik hoop dat dit u inspireert om dezelfde weg op te gaan en ketensamenwerking als de nieuwe manier van werken te omarmen.

# OPLEIDEN IN EEN HYBRIDE NETWERK VAN ECOSYSTEMEN

**Ernst Jan Reitsma**

**Huub Torremans**

## **In gesprek met Jos Kusters, voorzitter CvB ROC Leeuwenborgh**

ROC Leeuwenborgh, met vestigingen in Maastricht, Maastricht-Airport, Nuth, Sittard en Venlo verzorgt een grote diversiteit aan MBO-opleidingen. Jos Kusters is voorzitter van het College van Bestuur met een grote passie voor opleiden in de meest brede zin van het woord én heeft een heldere opvatting over de toekomst van opleiden. Opleiden voor een nieuwe tijd die uitdagingen stelt aan leervermogen, omgaan met verandering en daarbij horende competenties. In dit artikel vindt u een weergave van ons gesprek over deze passie. Jos Kusters aan het woord.



Onze opdracht is studenten op te leiden voor hun rol in de toekomstige maatschappij. Deze maatschappij verandert continu en in hoog tempo. Het oude paradigma van aanleren van standaardhandelingen loopt daarmee altijd achter de feiten aan. Studenten moeten daarom niet alleen beschikken over vakmanschap en burgercompetenties maar ook vaardigheden aanleren om met deze veranderingen om te kunnen gaan. Ons uitgangspunt: als wij onze studenten deze vaardigheden mee willen kunnen geven, dan moeten we zelf, als organisatie en iedereen individueel, deze vaardigheden bezitten. Dit hebben we benoemd in het Leeuwenborgh DNA: flexibiliteit, adaptief vermogen en diversiteit, maar wel binnen centrale kaders. Immers, net als in de maatschappij, zijn er met elkaar afgesproken spelregels.

Dit is een ontwikkeling die we bijna 3 jaar geleden gestart zijn, beginnend met een intensief traject van visieontwikkeling met grote betrokkenheid van alle medewerkers en onze samenwerkingspartners. Dat traject heeft 1,5 jaar geduurd. Dat is lang, maar betrokkenheid, ophalen, terugkoppelen en weer verfijnen met een organisatie van ruim 800 medewerkers is tijdsintensief en tegelijkertijd loont het altijd de moeite. Sterker nog, het is de enige duurzame weg.

Wij functioneren toenemend (en steeds meer) als onderdeel van diverse netwerken, die ook weer continu veranderen van samenstelling en inhoud. Gegeven het karakter spreek ik liever over ecosystemen. In deze ecosystemen vinden de voor ons relevante ontwikkelingen op verschillende vakgebieden plaats. Wij moeten participeren in deze ecosystemen om goed geïnformeerd te zijn, ons aan te kunnen passen aan die veranderende

omgevingen (adaptief vermogen) én om onze eigen bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling. Deze ecosystemen zijn zeer divers en veranderen zelf ook telkens. We kunnen dan spreken van een hybride organisatie binnen ecosystemen. Op deze manier kunnen wij mee voorop lopen en onze studenten doen daar hun voordeel mee. Bij voorkeur zijn de studenten uiteraard zelf deelnemer binnen deze ecosystemen.

De echte onderwijsinnovatie vindt plaats binnen de 27 onderwijsteams van Leeuwenborgh met docenten die van nature de passie hebben om hun bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van jonge mensen in samenwerking met de bedrijven en partners in het ecosysteem. Door aan te sluiten bij deze passie en de taal van de docenten past het strategisch plan (Leeuwenborgh Maakt Het Verschil) naadloos en hebben docenten er 'als van zelf' zin in om invulling te geven aan de gekozen richting. Mede daardoor is de gemiddelde betrokkenheid bij het strategisch plan gewaardeerd op 8.2! Als concept gaan we daarbij voor Gepersonaliseerd Leren, wat studenten de mogelijkheid geeft om zelf vorm te geven aan hun opleiding en daarbinnen keuzes te maken die passen bij hun eigen ambities, ontwikkelingsfase en leerstijlen.

Om het DNA verder in de organisatie te krijgen verwachten we van de onderwijsteams dat zij een onderwijskundige visie op Gepersonaliseerd Leren ontwikkelen die past bij hun vak en bij het ecosysteem dat relevant is voor dat vak. Vanwege de diversiteit kan dit per team een andere invulling krijgen. Om deze ontwikkeling te stimuleren hebben we onder andere gekozen voor een vorm van duaal leiderschap per onderwijsteam: een combinatie van een opleidingsmanager (kort door de bocht: de bedrijfsvoering) en een onderwijs-

## ECOSYSTEEM

Een ecosysteem omvat alles dat bijdraagt aan het in stand houden van het leven er binnen. Een ecosysteem is niet alleen de samenleving van organismen (planten, dieren en micro-organismen) binnen een bepaalde leefomgeving. Het is vooral ook de uitwisseling van materie en energie tussen de organismen onderling en tussen het leven en de niet-levende omgeving: bodem, water en lucht. Elk deel van een ecosysteem heeft andere delen nodig om te kunnen (over)leven en levert zelf energie aan anderen.

Voor onze opleiding Vliegtuigtechniek bestaat het ecosysteem bijvoorbeeld uit productie- en onderhoudsbedrijven, toeleveranciers van deze bedrijven, kennis- en onderzoeksinstituten, de luchthaven Maastricht-Aachen, provincie en gemeenten. Een internationaal erkende en gecertificeerde opleiding vliegtuigonderhoud is aantrekkelijk voor vliegtuigmaatschappijen om het onderhoud in Maastricht te laten doen. Dat is weer een economische boost voor de werkgelegenheid in de regio, dat leidt tot een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor inwoners en gemeenten, enzovoort, enzovoort.



kundig leider (kort door de bocht: innovatie). De onderwijskundig leider is ook docent en maakt daarmee onderdeel uit van het onderwijsteam en doet praktijkgericht onderzoek naar de innovaties: wat werkt waar en waarom? Zowel de opleidingsmanagers als de onderwijskundig leiders participeren in leernetwerken zowel intern als extern.

Daarnaast werken we sinds kort met een start-up subsidie om groepjes medewerkers in staat te stellen een experiment in te richten om 'hun idee over de invulling van Gepersonaliseerd Leren, waar ze nooit tijd voor hadden' te realiseren. Met deze subsidie kunnen ze tijd vrijkopen om aan dit experiment te werken. We hebben 26 inzendingen ontvangen waarvan er uiteindelijk 10 geselecteerd zijn door een onafhankelijke jury, onder andere

bestaande uit studenten. Het spannende is: het mag mislukken. Maar liever zien we natuurlijk dat het grote successen worden. De komende jaren gaan we zo'n 40 experimenten faciliteren.

Onze uiteindelijke doelstelling, vanuit organisatorisch oogpunt, is dat de onderwijsteams bottom-up daadwerkelijk zelf invulling geven aan de onderwijsinnovatie en dat ze eigenaar en ondernemer zijn. De grootste belemmering is dat het onderwijs, net als veel andere organisaties, geregeerd wordt door systemen die ooit vanuit andere doelstellingen en denkbeelden zijn ingericht, en van bovenaf zijn opgelegd. Denk daarbij aan politieke interventies, managementstructuren, stafdiensten, de P&C-cyclus, de Inspectie. Helemaal los daarvan zullen we nooit komen, immers

**VANUIT LEIDERSCHAPSPERSPECTIEF GELDT DAT WIJ, ALS CVB, DE HELE DAG DOOR HET VERHAAL MOETEN VERTELLEN IN AL HAAR VARIATIES**



## DUAAL LEIDERSCHAP

Een van de vele onderwerpen die in het gesprek met Jos Kusters aan de orde komen is duaal leiderschap. Een vorm van leiderschap die garant staat voor dialoog en samenwerking. Ter leering ende vermaeck hebben wij de principes van duaal leiderschap voor u samengevat. Duaal leiderschap is bij uitstek een vorm van leiderschap, waarin invulling gegeven wordt aan de uitdagingen van de nieuwe tijd.

Duaal leiderschap is niet per se vernieuwend maar wel actueel. In toenemende mate hoor je over gedeeld leiderschap, collegiaal leiderschap, fluide leiderschap, tribal leiderschap en duaal leiderschap. Vormen van leiderschap waarbij het leiden niet bij enkelen ligt, maar bij velen en waarbij leiden een rol is die van persoon kan wisselen naar gelang de situatie dat vraagt.

Duaal leiderschap is populair in ziekenhuizen waar gewerkt wordt in resultaatverantwoordelijke eenheden geleid door een medisch manager en een bedrijfskundig manager. Duaal leiderschap op zich is in ieder geval net zo oud als de matrixorganisatie. In dat organisatieconcept heette het dan wel geen duaal leiderschap, maar was het in essentie wel. Een primair verantwoordelijk leider (markt, product, geografie, etc.) werkte samen met een functioneel leider (sales, services, logistiek, technologie, etc.). Beide verantwoordelijk voor een expertise en aandachtsgebied, maar ieder met een eigen invalshoek. Het gaat hier om het koppelen van 'competing logics'. Bij het ROC Leeuwenborgh bijvoorbeeld gaat het om het integreren van de bedrijfsvoering (doelgerichtheid en doelmatigheid) en innovatie (verwonderen, verbeteren, experimenteren en creativiteit). Presteren en creëren tegelijkertijd. Twee schijnbaar onverenigbare denkwijzen die in elk onderwijsteam vorm moeten krijgen.

Duaal leiderschap is in essentie het bewust organiseren en aangaan van het 'conflict of interest'. Is het korte termijn projectresultaat met een mooi rendement dominant of steken we extra tijd en geld in de opleiding, training en begeleiding van de projectleden, waardoor de efficiency van het project daalt? Op de langere termijn zou de keuze voor opleiding en training wel eens heel voordeling uit kunnen pakken voor de organisatie en de projecten die nog gaan

komen. Een lastige keuze die door meerdere factoren wordt beïnvloed en die van de betrokkenen 'competing leaders' heel wat vraagt.

Duaal leiderschap is een vorm van dilemma management. De leiding van een organisatie kampt altijd met dilemma's. Kies ik voor de korte termijn of de lange termijn? Ga ik voor rendement of voor ontwikkeling? Laat ik me leiden door presteren of door creëren? En steeds weer wil je het woordje 'of' vervangen door 'en'. Dilemma management is en-en management. Als je het een doet hoeft je het ander niet te laten. De kunst is steeds weer de synergie op te zoeken die schuil gaat achter de 2 tegengestelde krachten. Innovatie is in dat verband het gevolg van snappen hoe het creatieve proces verloopt (en daar richting aan kunnen geven) in combinatie met razendsnel functionerende time-to-market processen. Inderdaad, creëren en presteren tegelijkertijd door respect te hebben voor ieders bijdrage en dat steeds weer effectief te regisseren.

Duaal leiderschap krijgt het best vorm door uit te gaan van gelijkwaardigheid en wederkerigheid. Een relatie van geven en nemen met als doel de belangen van de organisatie zo goed mogelijk te dienen. Duaal leiderschap vraagt om een bewuste keuze. Het gaat om de keuze van beide leiders en hun directe omgeving om in het duaal leiderschap te gaan staan en de consequenties daarvan te aanvaarden. Dan ontstaat een context voor samen leren en kan duaal leiderschap nader invulling krijgen. De duale leiders opereren dan doelmatig en met plezier in het krachtenveld van de organisatie, waarbij je elkaars kwaliteiten en de verschillen in rol, stijl, kennis en vaardigheden als krachtbron gebruikt. Dat vraagt inzicht in elkaars persoonlijke en professionele missie (wat drijft je in jouw leven en jouw werk?) en visie (wat wil je voor elkaar



krijgen?), in elkaars sterke en zwakkere kanten, in elkaars persoonlijke stijlen en in de dynamiek als duo in relatie tot de context waarin je opereert. Om doelmatig als duo te functioneren is moed nodig om elkaar scherp te houden, elkaar aan te spreken en het beste in elkaar naar boven te halen en te gebruiken. Daarvoor moet je regelmatig tijd en aandacht besteden aan elkaar.

In de nieuwe tijd ontwikkelen traditionele organisaties zich tot moderne netwerken en zijn bijvoorbeeld dienstverbanden omgezet naar samenwerkingsverbanden. De belangrijkste waarden zijn gelijkwaardigheid en wederkerigheid. In Nederland 'experimenterden' we met dit denken. In de jaren 70 en 80 van de vorige eeuw kenden we arbeidszelfbestuur, taakgroepen en de sociocratie. De laatste ontwikkelingen in dit verband zijn de autonome teams, zoals bij Buurtzorg, en de concepten achter de holacracy. In deze organisatievormen bestaat leiderschap uit het nemen en delen van verantwoordelijkheid. En dat is niet functie- of persoonsgebonden, maar kan door letterlijk iedereen opgepakt worden. In een netwerk van autonoom samenwerkende eenheden vloeit leiderschap op deze manier naar die plaatsen waar het nodig is.

centrale kaders hebben ook hun meerwaarde voor 'het geheel'. Maar andere incentives zoals verleiden, stimuleren en uitdagen en meer soft controls, zoals de dialoog en co-creatieve verbanden en minder starre regels zijn onze uitdaging voor de komende jaren.

Vanuit leiderschapspectief geldt dat wij, als CvB, de hele dag door het verhaal moeten vertellen in al haar variaties, aansluitend bij de doelgroep, dat we op de zeepkist moeten staan, lesbezoeken afleggen, in gesprek zijn met studenten, mensen moeten verleiden om mee te gaan op reis, aanbieden om te helpen waar nodig, alles doen om de beweging in gang te zetten en te houden. Dus aansluiten bij de behoefte, bij de taal, bij de passie zowel van docenten als studenten en andere stakeholders. Bij de docenten lukt dat eenvoudig, omdat zij hun passie hebben voor de ontwikkeling van de studenten. Bij de ondersteunende medewerkers is die passie voor de studenten minder vanzelfsprekend aanwezig. Zij staan voor de transitie van systeemgericht naar klantgericht denken en werken. Er ligt nog een mooie uitdaging om dit allemaal bij elkaar te brengen.

Ter afsluiting zou ik het mooi vinden om, als over een paar jaar deze beweging zijn eigen dynamiek heeft gekregen, te kunnen constateren: 'weet je nog dat we ons in 2016 afvroegen of het allemaal zou gaan lukken en hoe de toekomst er uit zou gaan zien, terwijl we ons nu volledig richten op de ontwikkeling van de studenten in heel diverse en uitdagende leeromgevingen'.

**DUAAL LEIDERSCHAP IS IN ESSENTIE HET BEWUST ORGANISEREN EN AANGAAN VAN HET 'CONFLICT OF INTEREST'**

# COMMON GROUND DE PLAATS WAAR SUCCESVOL SAMENWERKEN ONTSTAAT

Elianne Vink

De stelselwijzigingen hebben grote impact op het zorglandschap. Maar voor sommige vraagstukken voelt geen organisatie zich verantwoordelijk of is er geen sluitende aanpak voorhanden, ook niet na deze wijzigingen. Maatschappelijk-complexe vraagstukken waar overheidsbeleid invloed heeft, er meestal weinig tot geen geld te verdienen is, het ene vraagstuk aan het andere verbonden is en waar veel mensen een mening over hebben: wicked problems.

**E**en voorbeeld van zo'n wicked problem: 60-plussers die op zoek zijn naar een baan. Of neem preventie van gezondheidsklachten, zoals het voorkomen van eenzaamheid of obesitas bij jonge kinderen. Dat zijn groeiende problemen binnen onze samenleving waar we wel iets mee moeten.

Door de complexiteit van de vraagstukken is er niet één organisatie of één persoon die hier iets aan kan doen. Het is per definitie een krachtinspanning van meerdere organisaties en mensen. Samenwerking dus.

Maar wat is dat, slim samenwerken? Hoe doe je dat? Een betekenisvolle en succesvolle samenwerking kan ontstaan als er aandacht is voor vijf kernprincipes: common ground, persoonlijk commitment, aandacht voor verschil, inzichtelijke onderlinge relaties en betrokkenheid van de context.

**Als er common ground is, dan heeft een samenwerking succes**

Common ground betekent overeenstemming over wat de samenwerking beoogt. Je kunt het vergelijken met gemeenschappelijke ambitie, een gezamenlijk verlangen, een visie, maar het is nog

iets extra's. Het staat dichterbij de personen in de samenwerking en het is géén compromis. Als er common ground is, dan is er lang genoeg gesproken om te weten wat er concreet wordt bedoeld en beoogd. Ieder wil persoonlijk daaraan bijdragen, is persoonlijk gecommiteerd en weet ook waarover er geen overeenstemming is.

### Als er persoonlijk commitment is, dan volgt er actie

Persoonlijk commitment is de sleutel tot actie. Met persoonlijk commitment wil je voor een oplossing gaan, veeg je je agenda schoon als er iets moet gebeuren. Met persoonlijk commitment zet je je in voor een samenwerking, voor de mensen in die samenwerking. Persoonlijk commitment is nodig om tot actie te komen, ook omdat het leiderschap in een samenwerking diffuus is. Er is niet één baas die vanuit de hiërarchie kan zeggen wat er moet gebeuren. De partners moeten het dus zelf doen. Met persoonlijk commitment zijn in eerste instantie geen ingewikkelde juridische constructies of dichtgetimmerde contracten nodig om dingen voor elkaar te krijgen. Eerst het persoonlijk commitment van mensen die met elkaar afspraken maken, de vorm volgt daarna.

### Samenwerken is werken met verschil, de kunst is het verschil te waarderen.

Ieder heeft een ander perspectief op de werkelijkheid, vanuit ervaring, vanuit opvoeding, etc. En ieder heeft eigen belangen. Waar mensen samen komen, verhouden mensen zich tot elkaar. De kunst is om de eigenheid van de mensen en hun perspectief te leren kennen, te waarderen en productief te maken voor de samenwerking. Waarderen van verschil brengt creativiteit en veiligheid.

**'BIJ ELKAAR KOMEN IS EEN BEGIN,  
BIJ ELKAAR BLIJVEN IS VOORUITGANG,  
MET ELKAAR SAMENWERKEN IS SUCCES'**

HENRY FORD

Ieder mag er namelijk zijn met een eigen mening en eigen ideeën. Evenals dat iedereen belangen heeft die hij wel of niet wil inzetten in een samenwerking. Hierbij is het de kunst om dat wat bindt in te zetten voor de samenwerking en duidelijk te zijn over dat wat niet bindt.

### Onderlinge relaties zijn van belang, zonder relatie geen resultaat

Als mensen elkaar kennen, als ze weten wat ze aan elkaar hebben, zijn ze eerder bereid om met elkaar samen te werken. Elkaar vertrouwen is hierbij ideaal, maar ook waakzaamheid kan in een succesvolle samenwerking bestaan. Het gaat erom dat de partners weten met wie ze om tafel zitten, vanuit welk beeld iemand naar de wereld kijkt en waar de partners bereid toe zijn om persoonlijk in te stappen. Fysieke bijeenkomsten zijn dus nodig waar tijd en ruimte genoeg is om goed met elkaar de doelen en het persoonlijk commitment door te spreken.

### Elk vraagstuk kent een context, de betrokkenheid van die context is essentieel

Het vraagstuk dat de samenwerking beoogt op te pakken, kent een context. Om zo gedragen mogelijke oplossingen te krijgen voor dat vraagstuk is het essentieel om de hele context rond het vraagstuk te betrekken in de aanpak ervan. Dat betekent dat iedere betrokkene, iedere persoon die een mening heeft over het vraagstuk en erdoor wordt geraakt van belang is in de aanpak ervan: 'get the system in the room'.

Deze 5 kernprincipes leggen de basis voor succesvolle samenwerking. Samenwerking die voor de wendbare organisatie onontbeerlijk is in de zekerheid die we hebben: dat de toekomst onzeker is.

**'We did not come  
to fear the future.  
We came here to shape it'**

Barack Obama

# LEIDERSCHAP IN NETWERKEN DE NETWERKLEIDER VERBINDT EN REGISSEERT

Jeroen Schouten

In tijden van verandering is stevig leiderschap noodzakelijk. De enorme uitdagingen en paradoxale ontwikkelingen in markten, samenleving, organisaties en relaties doen momenteel een groot beroep op leiders en hun capaciteiten. Wat we hierbij vervolgens vooral zien is dat het leiderschap zich richt op het eigen organisatiebelang. Hoeveel zorginstellingen, bijvoorbeeld, zoeken niet een 'stevig' bestuurder? De eigen organisatie laten overleven in de dynamische omgeving is de opgave.

In dit artikel kies ik voor een andere benadering, waarbij leiderschap in en voor het netwerk centraal staat. Wat betekent het om leiderschap in het netwerk in te vullen voor de netwerk leider zelf én wat levert het uiteindelijk voor de organisaties die zich in het netwerk bevinden op? Is dit wellicht een sleutel tot een veelzijdig succes? Twee klassieke invalshoeken gebruik ik als basis om te komen tot een invulling van netwerk leiderschap in deze 'nieuwe tijd'.

## Netwerk leiderschap in een nieuwe tijd

In de nieuwe tijd zijn netwerken op lokaal en regionaal niveau steeds belangrijker aan het worden. Verschillen maar ook samenhang tussen partijen worden steeds beter zichtbaar, omdat informatie over organisaties meer beschikbaar is. Concurrentieposities wijzigen, organisaties worden creatiever en in het maatschappelijk middenveld wordt de druk op ketensamenwerking steeds groter, al dan niet vanuit overheidswege ingegeven. Naast een goede inrichting (governance) van de samen-

werking met betrokken partijen, vraagt dit een nieuwe manier van aansturing die niet gericht is op het belang van iedere onafhankelijke partij in het netwerk, maar op het belang van het geheel, het totale 'ecosysteem' dat het netwerk vormt. Dit vraagt om leiderschap van een netwerkleider, die een persoon is en geen construct. Maar hoe ziet dat andere leiderschap, dat netwerkleiderschap er dan uit en wat komt hierbij kijken? Belangrijk is dat de netwerkleider zich kan richten op één gezamenlijk geformuleerd belang en niet op de optelsom van de individuele belangen. De grote opgave die de netwerkleider hierin heeft te vervullen is dat bij gewone samenwerking veelal sprake is van een bilaterale vertrouwensrelatie tussen partijen. Bij netwerkleiderschap is het organiseren van een multilateraal vertrouwen tussen verschillende lagen van de deelnemende organisaties de opgave.

### Opgave voor de netwerkleider: nieuwe verbindingen

De wereld om organisaties heen wordt steeds meer holistisch, waarmee wordt bedoeld dat samenhang en vervlechting tussen organisaties steeds groter wordt. Organisaties zelf worden steeds specialis- tischer doordat zij zich gaan richten op hun eigen kerntaken en specialismes. De trend van 'terug naar de bedoeling' en 'the why' spelen hier ook op in. Het netwerk is meer geworden dan een zandbak waarin vrijblijvend met elkaar gespeeld wordt en waar je, als het je even niet bevalt, ook weer uit kan stappen. De verbindingen zijn sterker en afhanke- lijker geworden en daarmee ook het gezamenlijk belang. Terwijl de autonomie van de eigen organi- satie ook nog een plek verdient. Dit geeft ook aan waar het leiderschap van netwerken zich op moet richten. Als samenwerkingsverband ga je, vanuit de autonomie die je hebt, in gezamenlijkheid de markt op. De opgave voor een netwerkleider is dan om te zorgen dat het netwerk niet uit elkaar valt. Het netwerk moet echt gemanaged worden en dat is de dankbare taak voor een netwerkleider. Daar komt de opgave bij om te zorgen dat het netwerk doorgroeit op de ingeslagen weg. Hierbij is het van belang dat in gezamenlijkheid duide- lijke resultaten worden benoemd. Als deze niet benoemd zijn, dan vervalt de samenwerking al snel in een discussie over structuren en processen.

Dit zal nergens toe leiden. De grootste faalfactor is dat er wordt samengewerkt zonder dat er een geza- menlijke noodzaak tot samenwerking is benoemd.

### Wat doet de mayonaise binden?

Waar dient een netwerkleider nu rekening mee te houden? De volgende factoren spelen een belang- rijke rol:

- **Bezieling voor een doel.** Het resultaat zit in de bestuurdersstoel. Van hieruit wordt de route bepaald en gestuurd. Dit vraagt een actieve rol voor degene die het stuur in handen heeft, de netwerkleider.
- **Er moet duidelijkheid zijn over de toege- voegde waarde die wordt geboden voor een zekere eindgebruiker.** Voor wie bestaat het netwerk eigenlijk? De netwerkleider heeft de opgave om aan alle partijen steeds weer duidelijk te maken dat de gezamenlijke 'eindgebruiker' of 'klant' goed bediend wordt.

De organisaties in het netwerk vormen de backof- fice van het netwerk en de netwerkleider draagt zorg dat de verbindingen tussen back- en frontof- fice goed zijn gelegd. Door de gezamenlijke gericht- heid op de eindgebruiker ontstaat verbinding in plaats van strijd tussen de partijen.

### Eigenschappen om regie te voeren

Om een organisatie met veel verschillende discipli- nes te managen en om tot creativiteit en resultaten te komen, is door Tim Brown het T-vormig profiel uitgewerkt. Een succesvolle netwerkleider wordt gekenmerkt door het T-vormig model waarbij hij zich zowel verticaal als horizontaal door het samenwerkingsverband beweegt. Hierbij staat de netwerkleider stevig in het netwerk, wordt erkend door de verschillende partijen als degene die de re- gie heeft over het netwerk en partijen aan het net- werk verbindt. Tegelijkertijd is de netwerkleider niet gericht op een hiërarchische positie boven de partijen en trekt hij zich niets aan van de 'schotten' tussen de organisaties of de verschillende logica's die er bestaan. De netwerkleider beweegt zich op de horizontale as boven de verschillende orga- nisaties om de samenwerking en samenhang te

## DE VIER REGIETYPES

		Eigen 'script' of beleidskader	
		ja	Nee
Doorzettingsmacht	Ja	(I) Beheersingsgerichte regisseur (inhoudelijk én procesmatig)	(II) Uitvoeringsgerichte regisseur
	Nee	(III) Visionaire regisseur	(IV) Faciliterende regisseur

faciliteren, kennis te delen, projecten te realiseren, altijd gericht op het gezamenlijke resultaat. Belangrijke competenties voor de netwerkleider zijn een 'open mind' en 'veel geduld in acht kunnen nemen'. Hiermee wekt hij het vertrouwen om ook daadwerkelijk op de beoogde resultaten te kunnen sturen. De grootste valkuil hierbij is dat de net- werkleider als een vlinder tussen de partijen door fladdert en geen hechte verbinding legt of onvol- doende gezag opbouwt om de partijen te sturen. Een andere valkuil is het vervallen in een te stevig sturende rol waarbij de netwerkleider op basis van een hiërarchische positie resultaten probeert af te dwingen. Op dat moment zal de netwerkleider er- varen dat er sprake is van zandbakleiderschap. Net als vroeger kunnen kinderen heel doelgericht met elkaar in de zandbak spelen en de mooiste 'kaste- len' bouwen, maar op het moment dat één van hen de baas gaat spelen, wordt de drempel lager en is de kans groot dat anderen de zandbak verlaten. Dit is een risico dat de netwerkleider continu voor ogen moet houden.

Op het moment dat de deelnemers aan het net- werk vertrouwen hebben in de netwerkleider dan wordt de netwerkleider de regisseur. De netwerk- leider 'regisseert' de creativiteit en de inzet van de verschillende partijen en laat de spelers met ieder hun eigen specialisme tot hun recht komen. Om regie op een juiste manier uit te voeren, wor- den er in het algemeen vier componenten onder- scheiden (Partners en Pröpper):

- **Overzicht over de gehele situatie.** De net- werkleider of regisseur kijkt naar het netwerk vanuit het drone perspectief, waarbij hij over-

zicht heeft maar ook snel kan inzoomen op een specifieke situatie die zich voordoet.

- **Verantwoording voor het geheel afleggen.** Dat betekent voor de netwerkleider dat hij de verantwoordelijkheid neemt voor de verbinding die binnen het netwerk tot stand is gebracht.
- **Het uitzetten of organiseren van beleids- lijnen ten aanzien van het geheel.** De netwerkleider zet de koers uit gericht op de doelstellingen die met de netwerkpartners zijn afgesproken. Dit biedt houvast voor de net- werkleider zelf, maar ook voor de deelnemende organisaties.
- **Het organiseren van samenwerking met het oog op het geheel.** Bepalen van de juiste inzet, de juiste expertise om tot het beoogde eindresul- taat te komen. Het gaat dan om slim combineren.

### Netwerkleiderschap gericht op organisatiegroei van alle partijen

Als deze regietyes gecombineerd worden met de eigenschappen van de T-vorm, dan is het van belang om vooral faciliterend te zijn als netwerk- leider. De netwerkleider dient het netwerk door te verbinden en niet door vanuit macht of hiërarchie te sturen. Hierbij hanteert de netwerkleider niet een eigen script, maar gebruikt een gemeenschap- pelijk geformuleerd kader. Dit kader ontstijgt 'de zandbak' en vormt een stevige ondergrond voor verdere samenwerking. De netwerkleider draagt er zodoende zorg voor dat het netwerk de resultaten bereikt, groeit en tot volle wasdom komt. Wat het

# HET NETWERK IS MEER GEWORDEN DAN EEN ZANDBAK WAARIN VRIJBLIJVEND MET ELKAAR GESPEELD WORDT EN WAAR JE, ALS HET JE EVEN NIET BEVALT, OOK WEER UIT KAN STAPPEN

effect hiervan is? De deelnemende organisaties groeien mee binnen de context van het gezamenlijke belang. Goed en doordacht netwerkleaderschap door de netwerk leider leidt zodoende tot organisatiegroei voor alle partijen in het netwerk. In de dynamische nieuwe tijd is dat een mooi gegeven.

## Voorbeeld 1: transmuraal in de regio

Het Transmuraal Netwerk in Midden-Holland is al jaren een stevig samenwerkingsverband tussen verschillende zorginstellingen uit verschillende

zorggebieden, gericht op de ketenzorg in de regio. Partijen participeren hier al jaren in en de mate van actieve deelname verschilt door de tijd heen. De kracht van dit netwerk is dat al jaren de sturing in handen is van één directeur, die als zodanig de regie heeft over de gezamenlijke projecten en ketenzorg. Hij betreft en verbindt partijen, die voor deze projecten en ketenzorg noodzakelijk zijn, wat door de tijd heen wisselt. Bestuurlijk zijn er heel veel wisselingen binnen dit samenwerkingsverband, maar de continuïteit wordt geboden door de gekozen directiestructuur waardoor het netwerk in tegenstelling tot andere initiatieven nog steeds succesvol bestaat en steeds meer als een wendbaar ecosysteem is gaan functioneren.

## Voorbeeld 2: integrale eerstelijnszorg

In de eerste lijn zijn de zorgverzekeraars, als verantwoordelijk financiers, aan het sturen op ketensamenwerking door hiervoor integrale bekostiging toe te passen. De huisarts is dan de zorginhoudelijk regisseur van de zorg en zet andere disciplines (fysiotherapeuten, diëtisten, medisch specialisten, etc.) in. Dat dit druk geeft op de huisarts en deze in een andere rol komt, mag duidelijk zijn.

Waar dit wel succesvol verloopt zijn die regio's waar de eerstelijnszorg een 'netwerkregisseur' heeft. Dit is vaak de manager van het samenwerkingsverband dat zorgt voor de juiste werkafspraken, voor de juiste contractafspraken en voor het voldoen aan de gestelde eisen door zorgverzekeraars. Deze manager heeft kennis van de eerste lijn (verticale as) en heeft overzicht en verbindt alle partijen (de horizontale as). De randvoorwaarden worden geregeld, waardoor zorginhoudelijke samenwerking, substitutie of ketenzorg in de praktijk niet belemmerd wordt.

## Netwerkleaderschap

In de praktijk van de zorg zien we de afgelopen jaren het succes van netwerkleaderschap, of eigenlijk netwerkmanagement, op een aantal plekken ontstaan. In beide voorbeelden wordt door een netwerk leider (directeur of manager in dienst van het samenwerkingsverband) gestuurd op samenwerking en het behalen van concrete gezamenlijke resultaten (optimale ketenzorg of multidisciplinaire projecten) én blijft de autonomie van de deelnemende partijen (huisartsen, fysiotherapeuten, ziekenhuizen, thuiszorginstellingen, etc.) overeind staan. Hierbij wordt geprofiteerd van de netwerksamenwerking, doordat de regie ligt bij een vertrouwde netwerk leider.

rieken & oomen

WERVING SELECTIE ADVIES

Rieken & Oomen is ruim achtentwintig jaar actief op het gebied van werving, selectie, interim management en advies. Onze werving richt zich in het bijzonder op toezichhouders, bestuurders en managementfuncties in de zorg, het onderwijs, de overheid en de maatschappelijke en zakelijke dienstverlening. Het is vooral ons exclusieve netwerk en oog voor diversiteit dat leidt tot goede en duurzame resultaten. Sinds 2015 zijn wij onderdeel van Rijnconsult en maken wij gebruik van elkaars expertise, netwerk en ervaringen om onze relaties professioneel en met succes te ondersteunen.

[www.riekenoomen.nl](http://www.riekenoomen.nl)

MARKT 28 B02, 6211 CJ MAASTRICHT, T 043 321 96 07 | HOFSPoor 3, 3994 VZ HOUTEN, T 030 293 01 44

## Allied Consultants Europe

Allied Consultants Europe (ACE) is a European strategic partnership of strategy, organisation, change and business performance consultancies that have been working together - as one - since 1992. ACE partners are privately-run companies, with all the founders/owners still engaged in daily business activities and client management. Our winning combination of local know-how and international orientation, and a proven track record in change management through and with people, sets us apart. All ACE partners are experts in their countries, truly understanding different business cultures and industries, which allows them to enjoy long lasting client relationships. This combined in-depth knowledge helps us to successfully run our international projects for many global companies. Our partners' international vision and ambition to mix this regional expertise within ACE makes our network unique. Today, ACE comprises more than 700 consultants in 15 different European countries.

**Rijnconsult is partner of ACE and participates in several research activities.**

For more information, please visit the website: [www.alliedconsultantseurope.com](http://www.alliedconsultantseurope.com).



**ICG Integrated Consulting Group** is a European consulting group, which supports leadership-teams with change processes in 11 countries. To achieve sustainable change we connect business and people. Our 130 consultants are experienced professionals who create solutions together with our clients, through professional knowledge, emotions, energy and commitment.

For global consulting projects we work together with well known strategic partners in Europe, China and the U.S. With those partners we share a similar consulting approach and provide solutions to our clients from one single source. Rijnconsult is our affiliated strategic partner in the Netherlands.

[www.integratedconsulting.eu](http://www.integratedconsulting.eu)

Integrated  
Consulting  
Group



# TIJD VOOR EEN NIEUWE MANAGEMENT AANPAK

Marijke van Roost  
Marijn Tielemans

Binnen veel organisaties groeit het bewustzijn dat zij ondanks de vele doorgevoerde reorganisaties onvoldoende in staat zijn hun strategische doelen te behalen. Al in 2003 meldt het blad Fortune Magazine dat 'less than 10% of strategies effectively formulated are effectively executed'. Dat er relatief weinig organisaties in staat zijn de vaak goed doordachte plannen daadwerkelijk tot uitvoering te brengen, komt doordat veel organisaties complexe systemen zijn waarvan de toekomst niet valt te voorspellen. En dus is het effect van interventies onvoldoende zeker. Het is dan ook tijd voor een 'nieuwe' managementbenadering, gebaseerd op de complexiteitstheorie; dit is met name van belang voor organisaties waarbij de factor arbeid dominant is.

## Wat speelt er zich af in een vogelzwerm?

Waar vliegt de CEO-vogel, wie is de Navigator-vogel en waar vliegt de HR-vogel? Het is natuurlijk onmogelijk om deze vragen te beantwoorden. Het lijkt een complex en ongeorganiseerd systeem. Toch is de zwerm die ontstaat niet geheel willekeurig, terwijl er geen CEO- of CFO-vogel is die de boel bij elkaar houdt.

Een dergelijk ecosysteem kan ook opgaan voor organisaties. Veel organisaties zijn volgens de complexiteitstheorie complexe netwerken, waarvan de toekomst zich moeilijk laat voorspellen. Beseft moet worden dat een complex systeem niet hetzelfde is als een gecompliceerd systeem. Complexe systemen bestaan uit elementen die nauw met elkaar verbonden zijn en die op basis van simpele regels elkaars gedrag wederzijds beïnvloeden. Hierdoor ontstaan spontaan eigenschappen ('emergente eigenschappen') die niet eenduidig terug te voeren zijn naar individuele elementen. Met andere woorden, het geheel is meer dan de som der delen.

In de complexiteitsleer voor management blijkt volgens Roland Kupers van Oxford University, dat de toekomst van veel organisaties niet voorspeld kan worden, maar als het ware vanzelf ontstaat. Net zoals onze vogelzwerm. Het systeem past zichzelf continu aan de steeds veranderende omgeving aan (complex adaptive system).

Op basis van de complexiteitstheorie valt te verklaren waarom interventies en transities binnen organisaties vaak niet het gewenste resultaat opleveren. We proberen immers in een niet-lineair (complex) systeem door middel van lineaire processen en interventies te komen tot een gewenste uitkomst. Dit is ook wel begrijpelijk; een lineair systeem kun je immers beter begrijpen en programmeren dan een complex systeem. Maar in een complex systeem is de beoogde uitkomst vaak niet eenvoudig te realiseren omdat kleine aanpassingen binnen of buiten het proces onverwachts grote gevolgen kunnen hebben, net zoals bij een vogelzwerm. Zie daar de oorzaak van alle moeilijkheden die complexe organisaties ondervinden om hun strategie uit te voeren.

Als volgens de complexiteitstheorie de toekomst als het ware uit zichzelf ontstaat en het effect van lineaire interventies en reorganisaties verre van zeker is, is 'laissez-faire' dan de enige mogelijkheid om een strategie succesvol uit te voeren? Wij denken dat 'niets doen' geen optie is. In een complexe organisatie geldt een aantal simpele regels (we

noemen dat fitnesscriteria) waarmee medewerkers kunnen vaststellen of zij, in interactie met anderen, de gewenste bijdrage leveren.

### Fitnesscriteria

Het wordt dus tijd voor een nieuwe manier van managen waarbij de organisatie zich focust op het expliciteren en naleven van een aantal simpele regels in plaats van het instellen van (nog) meer en strakkere regels. Het opstellen en invoeren van dergelijke fitnesscriteria lijkt simpel, maar schijn bedriegt. Het vereist leiderschap dat in staat is om in een permanente dialoog (zowel top-down als bottom-up) met de rest van de organisatie deze criteria op te stellen, na te (laten) leven en continu aan te passen en te verbeteren. In plaats van het vroegere top-down managen wordt het met simpele regels beheren van een complex systeem of organisatie dus een belangrijke strategie. Het gaat dus om het 'laten ontstaan' waarover Esther Lusse in haar bijdrage elders in dit blad vertelt. Organisaties formuleren daarvoor hun eigen fitness criteria. Maar hoe doe je dat dan? Hieronder geven we een aantal voorbeelden van fitnesscriteria.

#### Voorbeeld 1: Een overdraagbare strategie met een continue dialoog

De meeste organisaties hebben na een intensief proces een strategisch plan opgesteld en vastgelegd in een al dan niet omvangrijk document. Toch leert de praktijk ons dat met name medewerkers in diepere lagen van de organisatie de strategie vaak onvoldoende begrijpen en dus ook niet weten hoe zij daaraan kunnen bijdragen. Daarmee wordt onvoldoende voldaan aan een belangrijke randvoorwaarde van strategie-uitvoering. Het is de kunst om de strategie overdraagbaar te maken door de strategie samen te vatten in enkele kernachtige boodschappen zoals: Wie willen we zijn, welke bijdrage willen we leveren aan onze omgeving, waar willen we over pakweg 3 jaar staan en hoe komen we daar, wat zijn daarbij onze kernwaarden? Ver-



volgens vindt hierover een continue dialoog plaats zowel top-down als bottom-up, waarmee iedereen zijn bijdrage aan de strategie kan vaststellen en op elkaar kan afstemmen. Juist uit deze interactie ontstaat volgens de complexiteitstheorie vanzelf een maximale 'alignment' en slagkracht. In een interview in dit Rijnconsult Business Review vertelt Jos Kusters, voorzitter CvB ROC Leeuwenborgh, dat dit intensieve traject de enige en duurzame manier is om goed te kunnen functioneren als onderdeel van een steeds veranderend netwerk van ecosystemen.

#### Voorbeeld 2: Cultuur als eigenschap laten ontstaan

Op basis van de complexiteitstheorie zou je cultuur ook kunnen zien als een 'emergente eigenschap' die vanzelf ontstaat onder bepaalde omstandigheden. Deze eigenschap is dus niet terug te voeren tot een bepaald individu maar ontstaat uit de interactie binnen een groep of organisatie. Hoe verander je dan de cultuur in de gewenste richting? Dat is een lastige opgave. Veel organisaties zetten daarvoor meer en duidelijker regelgeving in. Gegeven de niet aflatende stroom van negatieve

berichten over het gedrag van organisaties leidt dit niet altijd tot de gewenste situatie. Dit is ook verklaarbaar; meer regels en scherper toezicht komt neer op een lineaire interventie in een complex systeem, waarvan de uitkomst verre van zeker is.

De cultuur als 'emergente eigenschap' wordt sterk beïnvloed door de eigen normen en waarden in een bedrijf. Net zoals onze ouders thuis aan tafel regelmatig aan ons duidelijk maakten wat 'de familie manieren' waren moeten ook organisaties 'hun manieren' duidelijk maken aan alle betrokkenen. De cultuur bepaal je echter niet door normen en waarden op te tekenen in een mooi document, wél door het feitelijk gedrag van medewerkers. Het gaat om Walk the Talk. De gewenste cultuur ontstaat alleen als mensen elkaar dagelijks op 'hun manieren' aanspreken. Ook leidinggevendenden spelen hierin een cruciale rol. Iedere benoeming, promotie of salarisverhoging die zij toekennen maakt aan de anderen duidelijk wat in hun organisatie 'de manieren' zijn, net zoals de manier waarop gesproken wordt over bijvoorbeeld andere afdelingen of samenwerkingspartners.

## HET GEHEEL IS MEER DAN DE SOM DER DELEN



# CULTUUR BEPAAL JE NIET DOOR NORMEN EN WAARDEN OP TE TEKENEN IN EEN MOOI DOCUMENT

## Voorbeeld 3:

### Medewerkers inzetten in teams

Zowel de medewerker als de organisatie hebben baat bij teams. Als medewerker in een team leer je bijvoorbeeld veel van anderen en ervaar je aandacht en respect. Voor organisaties leidt de inzet van teams tot bijvoorbeeld meer innovatie en betere prestaties, zo blijkt uit diverse onderzoeken. Vanuit de complexiteitstheorie speelt de interactie binnen het team en tussen teams een belangrijke rol. In deze team-interactie stellen teamleden met elkaar, op basis van de organisatiedoelstellingen, vast wat de teamdoelstellingen en de gewenste bijdragen van de individuele teamleden zijn. In de volgende bijeenkomsten brengt ieder teamlid de status in van zijn bijdrage en vraagt waar nodig om hulp van anderen. Gedurende het teamoverleg houden leden elkaar scherp op het nakomen van de gemaakte afspraken en geven zij elkaar feedback op het vertonen van gewenst gedrag. Juist door de interactie tussen alle betrokkenen wordt het geheel meer dan de som der delen.

## Voorbeeld 4:

### Medewerkers ontwikkelen met een hoog leervermogen

Veel organisaties bevinden zich in een dynamische omgeving en hun toekomst valt volgens de complexiteitstheorie niet te voorspellen. Zeker is wel dat hun succes straks zal worden bepaald door de snelheid en kwaliteit waarmee zij hun strategie uitvoeren en aanpassen en hun vermogen om medewerkers hiervoor zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten. Hoe identificeer je medewerkers die je hiervoor snel kunt inzetten, vaak zonder te weten welke vaardigheden straks relevant zijn? Collega Pieter Rop beantwoordt deze vraag in zijn artikel 'De toekomst van leren in organisaties' door aan te geven hoe medewerkers in een organisatie kunnen leren om meer wendbaar te worden. Het niveau van 'learning agility' van een medewerker, het vermogen om te leren van ervaringen en dit

snel toe te passen in nieuwe, nu nog onbekende situaties, lijkt een belangrijke indicator. Door de 'learning agility' te vergroten kan je een workforce samenstellen en ontwikkelen, die klaar is voor de toekomst, zonder dat je weet wat die ons gaat brengen.

### Leiders verbinden en combineren top-down met bottom-up

Het effect van deze fitnesscriteria is voor een groot deel afhankelijk van leiders die in staat zijn de verbinding te maken met de medewerkers in hun organisatie, zoals ook Eeuwke Bremmer in haar artikel aangeeft. Deze leiders beseffen dat een organisatie niet alleen van bovenaf kan worden aangestuurd; het zijn juist de medewerkers die de organisatie bepalen. De interactie en daarmee de gewenste 'emergente eigenschappen' kunnen alleen ontstaan in een verbinding tussen top-down en bottom-up.

Het managen van lineaire interventies blijkt weinig effectief, zo leert ons de praktijk. Of zoals Jacky van de Goor in haar bijdrage 'Leve het naturisme!' stelt: 'Ontbloot de beheerjas, de jas van ratio, rapportages en regulering die allang geen bescherming meer biedt in het veranderende klimaat'. In plaats daarvan hebben we de uitdaging om complexe organisaties op een andere wijze te beheren aan de hand van fitnesscriteria. Zoals Jos Kusters in zijn interview zegt: 'Net zoals in de maatschappij zijn er met elkaar afgesproken spelregels'. Alleen met die regels creëren organisaties de juiste context voor het succesvol uitvoeren van de strategie waardoor ze duurzaam resultaat tegemoet kunnen zien in een steeds meer dynamische omgeving.

Onderdelen van dit artikel zijn gebaseerd op het boek 'The Secret of Agile Organizations' en de artikelenreeks 'Agile' in PW De Gids, die Marijn Tielemans samen met Gijs van Bussel en Ralph Jacobs heeft geschreven.

## COLUMN

# Op de lange duur

Erwin van de Pol

Natuurlijk, reizen en informatiestromen gaan sneller en sneller, maar los van het feit dat tijd niet nieuw kan zijn of dat juist altijd is, kan ik als historicus van oorsprong niet echt iets nieuws aan deze tijd ontdekken. Goed, er zijn nog nooit zoveel mensen op de wereld gevoed als nu en er is betrekkelijk weinig oorlog.

En noem eens een tijd na 1880 zonder dreiging van terreur in Europa. Mijn ouders, in de jaren twintig geboren, kenden een crisis waar die van de afgelopen jaren in de verste verte niet op leek en daarna een wereldoorlog die alle andere oorlogen in de schaduw stelt. Mijn vader kon vervolgens aan het andere eind van de wereld een koloniaal conflict uitvechten. Toen ik in de jaren vijftig geboren werd, stond de wereld nog steeds overal in brand vanwege die dekolonisatie. Toen mijn kinderen eind jaren tachtig ter wereld kwamen, werden honderden miljoenen bevrijd uit het juk van decennia dictatuur, linkse in Europa, rechtse in Zuid-Amerika.

Als mensen hun eigen tijd tot nieuw verklaren, is dat achteraf vaak een intermezzo. Tussen deze periodes met impact tot op de dag van vandaag, hadden we de generatie van de babyboomers. Die dachten Yesterday zingend de poort te hebben geopend naar weer eens een nieuwe tijd. Juist die generatie is geboren in een paradijs. Een paradijs zonder honger, zonder oorlog en met werk.

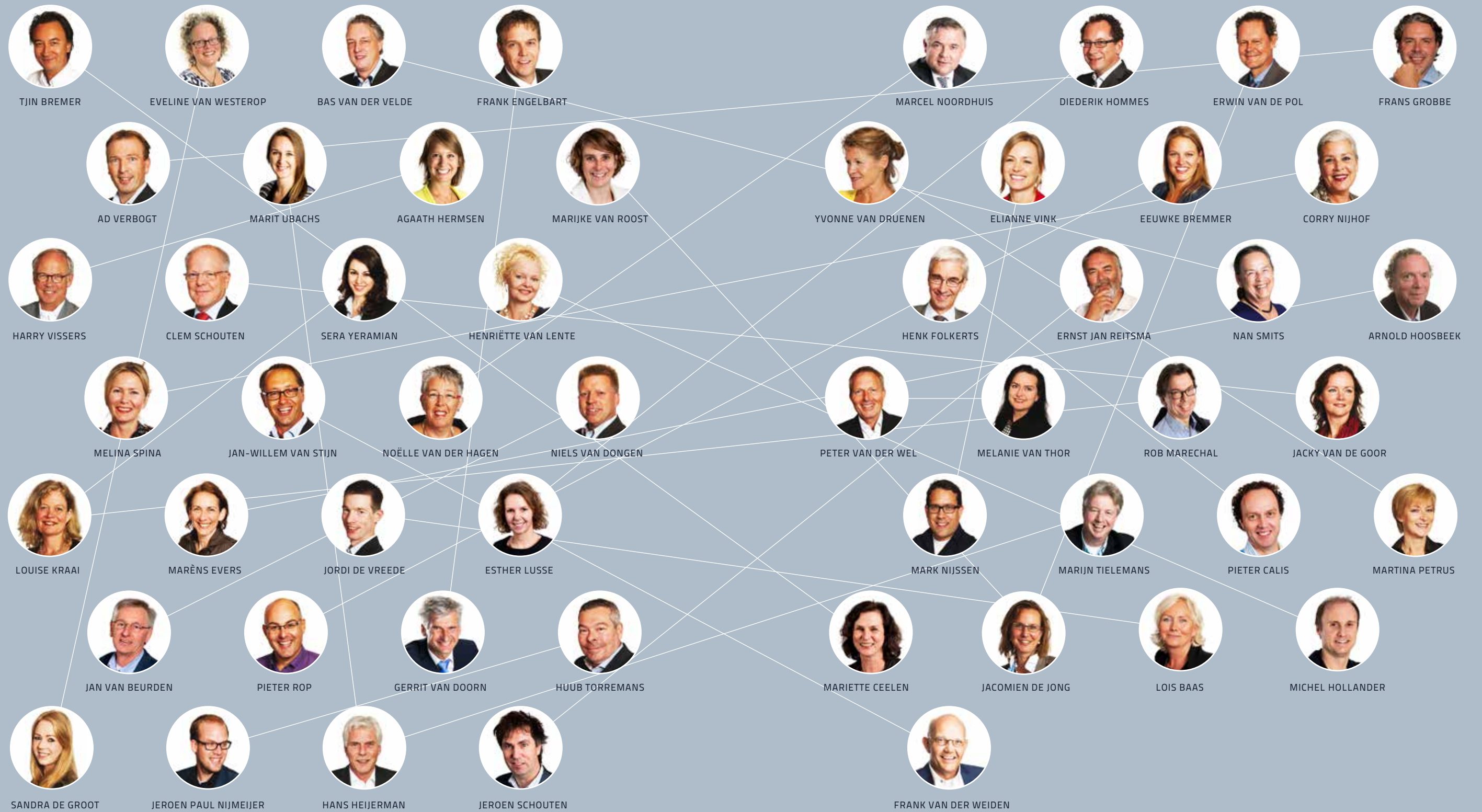
Dit alles roept de vraag op: hoe kun je dan kijken naar ontwikkelingen in de tijd? De Franse historicus Fernand Braudel en zijn school van Annales onderscheidde 3 tijdlagen in de geschiedenis. In het kort; de 'geografische tijd, de geschiedenis van de lange duur' met langzame, maar onvermijdelijke, decennia nemende veranderingen, bijvoorbeeld vanwege de altijd weer terugkomende klimaatwisselingen of veranderingen in het territorium. Die bepalen de tweede tijdlaag, die van de sociale en culturele veranderingen van instituties als staat, religie en economische organisaties die zich aanpassen aan de 'geschiedenis van de lange duur'. De derde is die van gebeurtenissen, evenementen, de individuele geschiedenis van beslissers. Braudel gebruikte de Middellandse Zee als praktijkcasus, maar leg bijvoorbeeld onze waterschappen eens op dit model. Of op de geschiedenis van zorginstellingen, of op de vaak van oorsprong familiebedrijven in de agrifood.

Zo kijken naar ontwikkelingen levert een ander perspectief op. De huidige immigratiestromen van de tweede tijdlaag, voortgekomen uit de eerste tijdlaag van de 'geschiedenis van de lange duur', zijn geen incident, maar hebben wortels. Onze bestuurlijke antwoorden daarop zijn tijdsbepaald, want onderdeel van de 'evenementen' geschiedenis.

Het is wellicht aardig om de drietrapsmotor van de tijd te projecteren op uw eigen organisatie.

## ALS MENSEN HUN EIGEN TIJD TOT NIEUW VERKLAREN, IS DAT ACHTERAF VAAK EEN INTERMEZZO





## ORGANISCH VERANDEREN

Meer inspirerend en verbindend leiderschap, dat is wat de Nederlandse medewerker graag ziet van een leidinggevende, zo las ik in het Nationaal Leiderschapsonderzoek van dit jaar (2016). Hieruit bleek dat de Nederlandse baas volgens medewerkers nu nog vaak als afstandelijk en directief wordt ervaren. Medewerkers hebben meer behoefte aan ruimte voor eigen initiatief zodat hun talent beter kan worden benut. Mijn interesse werd pas echt gewekt toen ik las dat 90% van de leidinggevenden zich niet in dit beeld herkent. De overgrote meerderheid denkt juist dat hij of zij wél inspirerend is, veel vrijheid geeft en bovendien benaderbaar en mensgericht is. Hoe kan er zo'n verschil in beleving zitten?

# TIJD VOOR EEN REALISTISCHE KIJK OP VERBINDEND LEIDERSCHAP

**Eeuwke Bremmer**

**E**en deel van het verschil in beleving komt volgens mij doordat veel leidinggevenden vooral gedreven zijn door de inhoud van hun werk. Experts die leidinggevenden zijn geworden. Alleen is het als leiding-

gevende niet meer je belangrijkste taak om zelf te excelleren, maar om alles in werking zetten om juist de medewerkers te laten excelleren. Hen ruimte, gelegenheid en middelen geven om het werk zo goed mogelijk te doen en om hun talenten optimaal te



benutten. Vooral 'oudere' leidinggevenden worden als bezig ervaren, aldus het onderzoek. De nieuwe generatie leidinggevenden sluit beter aan op de wensen van de nieuwe generatie medewerkers. Die nieuwe generatie heeft meer behoefte aan het continu ontplooiën van hun kracht en kunde. Instrumenten en beleidsafspraken die in de oude tijd zijn ontwikkeld, om leidinggevenden hiermee te ontlasten, zijn hun kracht aan het verliezen. Jaargesprekken die gevoerd worden met een strak ingericht formulier of steeds vaker op basis van feedback verkregen via een app, geven niet het gehoopte effect. Vaak blijkt de magische werking van zo'n instrument maar van korte duur. Als ik bij organisaties hierop doorvraag, blijkt dat er bij het invoeren veel aandacht is geweest voor hoe het gebruikt moet worden, maar niet voor het waarom of waartoe. In de nieuwe tijd zal er steeds meer gezocht worden naar alternatieven voor de jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken. Met hulpmiddelen die alleen bij goed gebruik hun ondersteunende kracht waarmaken. De leidinggevende zal nog steeds zelf de verbinding en het gesprek moeten aangaan. Aan de medewerker de taak om zelf verantwoordelijkheid te nemen; gebruik de ruimte die je krijgt, laat zien waar je plezier in hebt en laat weten waar jij behoefte aan hebt.

Een andere deel van het verschil in beleving wordt veroorzaakt doordat feedback nog steeds geen gemeengoed is bij veel organisaties en ook niet bij leidinggevenden (onderling). Afgelopen jaar vroeg ik aan menig bestuurder hoe het met feedback in het MT zat en vaak kreeg ik te horen dat de medewerkers wel een training feedback hadden gehad, maar dat de uitwerking daarvan minimaal was. En nee, binnen het MT was er ook niks veranderd. Op de vraag in hoeverre zij als leidinggevenden ontvankelijk zijn voor de feedback van medewerkers, kreeg ik vaak een sociaal wenselijk antwoord. En dat terwijl grootschalig internationaal onderzoek uitwijst dat bij goede feedback de performance met 39% kan toenemen. We doen dit te weinig, terwijl er zo veel te winnen is! In de nieuwe tijd is hier meer besef en aandacht voor nodig. Feedback helpt om het talent van medewerkers beter tot bloei te laten komen. Leidinggevenden worden als afstandelijk

ervaren, terwijl zij zichzelf benaderbaar vinden. Waar komt dit verschil in de behoefte aan verbinding vandaan? Medewerkers hebben verbinding nodig om zich veilig te voelen en fouten te mogen maken. Dat helpt ze enorm bij het tonen van eigenaarschap en het nemen van verantwoordelijkheid. Zeker in organisaties die werken vanuit de principes van zelfsturing. Vanuit verbinding kan men werken aan de bedoeling van de organisatie en aan optimale klantbeleving. En verbinding geeft veiligheid om je uit te spreken over elkaar(s kwaliteiten) en om elkaar feedback te geven. Zo groeit het vertrouwen, de ruimte voor het nemen van initiatief en kunnen talenten worden ontwikkeld.

Behoor jij als leidinggevende tot de 10% die een reëel beeld heeft van zichzelf? Dan kom ik graag eens langs om van je te leren. Mocht je misschien toch tot de meerderheid horen waarbij de mensen die aan jouw zorg zijn toevertrouwd nog niet tot volle bloei komen en boven zichzelf uitstijgen, dan wil ik je uitdagen om te investeren in de verbinding met je mensen. Het kan hierbij helpen om open te zijn over je eigen gedachten en emoties. Begin met het uitspreken van wat jij zelf ervaart en voelt. Zie leidinggeven niet als een rol of een functie, maar als een opdracht en een voorbeeldrol waarbij je alles van jezelf nodig hebt. Te vaak kom ik leidinggeven tegen die hun eigen gevoel uitschakelen en hierdoor de verbinding met hun medewerkers verliezen. Feedback helpt hierbij. Stimuleer het geven van feedback niet alleen tussen je medewerkers, maar vraag hen ook actief feedback aan jou te geven.

De oude wijsheid is niets voor niets: 'Het makkelijkste is om mensen te laten reageren, het op één na makkelijkste is om ze antwoorden te laten geven, maar het moeilijkste is om ze initiatief te laten tonen.'

#### bronnen

- Nationaal leiderschapsonderzoek 2016 is uitgevoerd door Initial Concept, De Baak en Winkelman Van Hessen. [http://datawvh.nl/NLO/NLO\\_2016.pdf](http://datawvh.nl/NLO/NLO_2016.pdf)
- Corporate Leadership Council. 'Improving Talent Management Outcomes'. Corporate Executive Board. 2007.

# 'De kinderen van nu zijn de managers van de toekomst. Hoe laten wij ons inspireren door deze nieuwe generatie?'

Melanie van Thor

## FEEDBACK HELPT OM MEDEWERKERS BETER TOT BLOEI TE LATEN KOMEN

# HET NIEUWE ADVISEREN IN ZES ELEMENTEN

Jeroen Paul Nijmeijer

De laatste jaren wordt er veel gezegd en geschreven over de ontwikkelingen in de adviesbranche. Hoewel volgens de laatste cijfers de weg omhoog weer gevonden is, wordt er tevens gesproken over een structurele nieuwe tijd in de adviesbranche. In dit artikel, wordt aan de hand van zes belangrijke elementen uit het Business Model Canvas van Alex Osterwalder en Yves Pigneur, een antwoord gegeven op de vraag hoe een nieuwe adviesorganisatie eruit kan zien en wat deze kan betekenen voor klanten.

## 1. Customer Segments; specifieke kennis

**K**lanten roepen steeds luider om specifieke kennis en ervaring in hun branche. Dit gaat hand-in-hand met de afnemende vraag naar procesbegeleiders of algemene projectleiders. Organisaties hebben zelf steeds meer kennis en ervaring over veranderkunde en project/programmamanagement in huis. De vraag naar specifieke kennis en ervaring maakt dat adviseurs moeilijker in staat zullen zijn om in diverse branches te werken. Het ligt dan ook voor de hand dat adviseurs, en daarmee organisatieadviesbureaus, zich duidelijker gaan profileren en specialiseren in

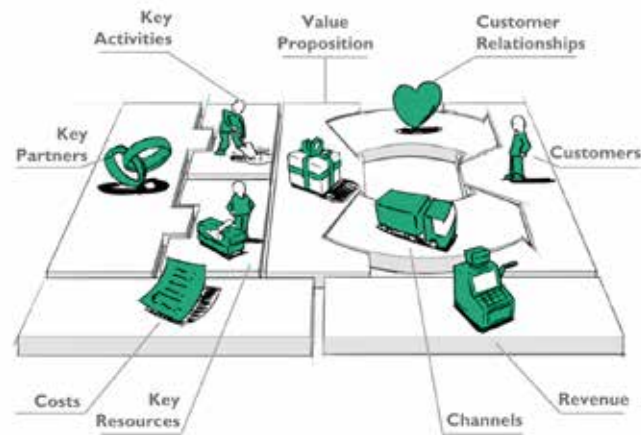
specifieke markten, bijvoorbeeld gemeentes, woningcorporaties, ziekenhuizen, agrifood, energiebedrijven of verzekeraars, en op specifieke diensten, proposities en/of toepasbare middelen.

## 2. Value Proposition; toepasbare middelen

In het klassieke adviesmodel staan tijd, kennis en ervaring centraal als datgene dat wordt gevraagd en aangeboden. Alhoewel deze elementen zullen blijven bestaan, waarbij specifieke kennis en ervaring alleen maar belangrijker wordt, komt er in de nieuwe tijd een vierde element bij: middelen. Doordat ook andere organisaties als ingenieursbureaus, designers en reclamebureaus hun intrede hebben gedaan in de adviesbranche, komt de adviseur niet meer weg met de klassieke 4x4 matrix of een semi-interessant model. Tegenwoordig is het marginale kennisvoordeel dat er vroeger was over deze modellen en methodes verdampt en zit een steeds belangrijker wordend deel van de toegevoegde waarde in het binnen brengen van middelen en het intensiveren van de relatie (zie Customer Relationship). Denk aan: handige apps, een flashy dashboard of slimme big data tools. De constatering is ook dat deze innovatieve middelen over het algemeen van kleinere adviesbureaus komen. Deze bureaus, met specifieke diensten/producten in een specifieke branche, ontwikkelen zich op dit moment het snelst.

## 3. Customer Relationship; intensiveren van contact

De meeste artikelen over ontwikkeling in de adviesbranche gaan over dienstverlening, marktkeuzes en business modellen. Gek genoeg gaan de artikelen bijna nooit over de relatie met de klant. Dat wekt de illusie dat de relatie met de klant, bijna altijd gebaseerd op persoonlijk contact, niet aan verandering onderhevig is. Dat is in de zeer nabije toekomst wellicht ook zo, maar als we vooruitkijken naar de volgende generatie leiders en opdrachtgevers dan zou dat zomaar kunnen wijzigen. De toekomstige opdrachtgevers kennen, door de toegenomen vormen van sociale media, een veel groter netwerk dat makkelijk te onderhouden is. Het netwerk onderhouden door



alleen kopjes koffie te drinken is verleden tijd. Het antwoord zit in het creëren van een intensievere samenwerking met de belangrijkste klanten en klantgroepen. Dat kan op verschillende manieren. Voorbeelden daarvan zijn: co-creatie van producten/ diensten, samen een netwerk opzetten of een gezamenlijke inzet voor de maatschappij.

## 4. Key Resources; implementatiekracht

Alle voorgestelde veranderingen ten spijt, in de kern van het vakgebied blijft de kwaliteit van de adviseur centraal staan. De eisen aan de kwaliteit van de adviseur zijn echter aan verandering onderhevig. Geen puntgave toelichting meer over het advies of een keurige analyse na iedereen binnen de organisatie te hebben geïnterviewd. Nee, de toekomst van de traditionele adviseur, de man of vrouw aan de zijlijn, al dan niet in de rol van procesbegeleider, is voorbij. Klanten vragen om een nieuwe nuchterheid; adviseurs met kennis en een mening over de uitkomst van het proces, die de mouwen opstropen en met boerenverstand zaken eenvoudig houden. Niet langskomen en alleen adviseren, maar langskomen en ook implementeren.

## 5. Key Partners; samenwerken

Als we doorredeneren op bovenstaande gedachtegang dan is het onvermijdelijk voor de nieuwe adviseur of organisatieadviesbureaus om te gaan samenwerken met andere gespecialiseerde

adviseurs en/of adviesbureaus. Doordat kennis en ervaring zich meer gaat richten op onderwerp en branche zullen er nieuwe netwerken ontstaan. Zij die erin slagen om een succesvol netwerk op te zetten of hierin te participeren zullen de oorlog winnen. Op deze manier kunnen vraagstukken namelijk multidisciplinair en tegelijkertijd vanuit het eigen vakgebied, worden behandeld en kan een klant altijd worden bediend. Zo wordt een klant daadwerkelijk toegevoegde waarde geboden. In dat geval is het zelfs de vraag of het van toegevoegde waarde is voor de klant dat er vaststaande organisatieadviesbureaus bestaan. Als kennis vloeibaar is en specialisatie steeds verder toeneemt, dan is het juist denkbaar dat de toekomst ligt in een wereld vol netwerken van individuele adviseurs en specialisten in plaats van vastgelegde organisatievormen. Een ontwikkeling die in de afgelopen jaren al duidelijk zichtbaar is geworden.

## 6. Revenue streams; uurtje-factuurkje

Welke keuzes er ook gemaakt worden op bovenstaande thema's; onder aan de streep moet er geld verdiend worden. Op dit vlak zijn diverse trends zichtbaar, zoals abonnementen, risicodeling en prestatiebeloning. Alhoewel de hele markt aan verandering onderhevig is, zal het fundament van uurtje-factuurkje overeind blijven. Zolang de belangrijkste klanten directeuren, bestuurders en managers blijven en niet ondernemers, zal dit fundament niet veranderen. In dit model is het namelijk mogelijk om vooraf in te schatten wat er wordt uitgegeven. Dat past goed in het stramien van begrotingen, inkopers en controllers en dat past bij directeuren, bestuurders en managers en niet bij ondernemers. Ondernemers zullen sneller kiezen voor andere vormen van overeenkomsten zoals abonnementen, risicodeling of prestatiebeloning.

## Conclusie

Het is tijd voor een nieuwe tijd, ook voor de adviesbranche. Die zien we met vertrouwen tegemoet. Het biedt namelijk genoeg mogelijkheden om ons mooie vak te blijven uitoefenen. Daarvoor zullen wij zelf de verandering volgen, omarmen en er slim op anticiperen.

## Business Model Canvas

Het Business Model Canvas is een krachtig hulpmiddel om een business model op een transparante en overzichtelijke manier in kaart te brengen, onder de loep te nemen en communiceerbaar te maken. Deze tool is ontwikkeld door Alexander Osterwalder & Yves Pigneur in hun boek: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers.

## Implementatiekracht21

Rijnconsult is in 2016 begonnen met Implementatiekracht21 als één van de initiatieven om te anticiperen op de huidige marktontwikkelingen. Implementatiekracht21 is een netwerk van zelfstandig ondernemers met expertise en ervaring in ondersteunende diensten (HR, Finance, IT, Marketing, Facility Management etc.). Het 'klaren van de klus' staat centraal en is belangrijker dan onderliggende veranderingen in cultuur, leiderschap en houding en gedrag. Met Implementatiekracht21 erbij kan Rijnconsult de hele keten bedienen; van strategie tot executie, en van consultancy tot tijdelijk management.

Implementatie  
kracht<sup>21</sup>

## INNOVATIES

Bevlogen medewerkers, sterk innovatief vermogen en snel resultaten boeken. Welke organisatie streeft er niet naar? Opvallend genoeg zijn er bepaalde type organisaties waar dit natuurlijker lijkt te gaan dan in andere organisaties: start-ups. Loop een gemiddelde start-up office binnen en de passie vliegt je om de oren. Innovatie is hun bestaansrecht en snel een product ontwikkelen en op de markt brengen is van levensbelang. Wat doen start-ups anders, waardoor zij hier bovengemiddeld goed in zijn? Hoe cultiveren ze een dergelijke cultuur? Wij interviewden 2 oprichters van spraakmakende Nederlandse start-ups – **bunq** en **Symbid** – en zetten de 10 lessen op een rij, die gevestigde organisaties van start-ups kunnen leren.

# WAT ZOUDEN START-UPS DOEN?

**Sera Yeramian**

**Peter van der Wel**



**E**r is niet één definitie van een start-up. In het algemeen wordt onder een start-up verstaan; een bedrijf dat niet ouder is dan 6 jaar en bezig is om een innovatief idee, met vernieuwende technologie tot een succes te maken. Hierbij wordt er in de regel in de eerste jaren (nog) geen winst gemaakt, maar wordt schaalbaarheid als belangrijke voorwaarde voor (toekomstig) succes gezien.

Silicon Valley was en is nog steeds bij uitstek start-up regio nummer 1. Sinds kort komt Amsterdam ook in de rankings voor, (op de 19e plaats) als één van de nieuwe binnenkomers. Nederlandse start-up oprichters, het Nederlandse ondernemersklimaat en Neelie Kroes met haar Startupdelta hebben Nederland op de kaart gezet. Recent werd de Nederlandse ondernemer Bas Beerens, oprichter van WeTransfer en WeMarket, door de Verenigde Naties uitgeroepen tot ondernemer van de wereld. Genoeg goede voorbeelden dicht bij huis dus. Hebt u de ambitie om meer passie los te maken in uw organisatie? Meer en sneller te innoveren? Vraagt u zich dan eens af: wat zouden start-ups doen?

Het voordeel van een start-up is dat deze met niks begint en geen last heeft van ingesleten gewoontes, een hardnekkige cultuur en historie. Wie in een gevestigde organisatie meer een start-up cultuur wil creëren, zal daar bewust voor moeten kiezen en stappen in moeten zetten. Het vraagt wellicht een herformulering van de strategie, een andere manier van extern en intern communiceren. Het vraagt een bepaalde houding van leidinggevend. Het vraagt een herziening van wat topprioriteit is, waar op gefocust gaat worden. Het betekent aanscherping van het aannamebeleid. Het betekent wat voor opleiding van medewerkers, voor de manier waarop invulling wordt gegeven aan continue procesverbetering en aan sturing en verantwoording.

**OM SNEL TE INNOVEREN KUN JE BETER  
10 X 4 DAGEN IETS OPNIEUW PROBEREN,  
DAN 40 DAGEN AAN ÉÉN MOGELIJKE OPLOSSING  
WERKEN EN ERACHTER KOMEN DAT HET  
NIET IS WAT KLANTEN EXACT WILLEN**

**ALI NIKNAM**

## 10 lessen van start-ups voor grote organisaties:

1. Passie zit in ieder mens, iedereen is ergens over bevlogen. Zorg dat mensen daarmee bezig kunnen zijn en daarin zo min mogelijk gestoord worden.
2. Zorg dat je als organisatie een aantrekkingskracht hebt op juist die mensen die je zoekt, door een ambitie en idealen die aanspreken.
3. Om snel te innoveren kun je beter 10 x 4 dagen iets opnieuw proberen, dan 40 dagen aan 1 mogelijke oplossing werken en erachter komen dat het niet is wat klanten exact willen. Sloop continu hindernissen uit je proces.
4. Besteed je tijd aan het continu wegwerken van fricties en stap af van rigide, lange termijn reporting.
5. Maak 1 persoon verantwoordelijk, niet iedereen hoeft overal iets van te vinden, dat is killing voor de time to market van innovaties.
6. Single focus; 1 missie, 1 KPI, helpt in het ruimte geven aan zowel creativiteit, passie als snelheid.
7. Neem mensen mee in het waarom door storytelling, betrek ze bij de missie (zowel het interne als het externe netwerk).
8. Commitment vanuit de top voor elke innovatie, durf als kartrekker met je kop in de krant.
9. Creativiteit ontstaat bij autonomie; geef mensen een uitdagend doel en de vrijheid het op te lossen.
10. Heb vertrouwen in jouw doel en in jouw mensen, straal dat vertrouwen ook uit.

## Interview met Ali Niknam, oprichter van bunq

**Ali Niknam (34) is geboren in Canada. Hij studeerde Informatica in Delft en richtte in 2003 tijdens zijn studie TransIP op, dit is inmiddels het grootste webhosting bedrijf van de Benelux. Hiermee bouwde Ali een aardig fortuin op, waarvan hij 16,7 miljoen euro investeerde in zijn droom: bunq (opgericht in 2012). Inmiddels is het aantal geregistreerde gebruikers 'ver boven verwachting' en werken er 70 medewerkers.**

Bunq is niet een bank zoals we die gewend zijn. Bunq is een IT bedrijf dat voor het eerst in 10 jaar, sinds DSB, een bankvergunning kreeg. Je bankiert met de bunq app. Bunq heeft geen bankkantoren. Wel open je binnen 1 minuut een rekening, kun je als particulier overal betalen en real time geld overmaken naar andere banken en kunnen zakelijke klanten transacties verrichten, geld incasseren én chatten met klanten of een bijlage bij een betaling voegen, zoals factuur of foto. Ali Niknam is gedreven een mindshift te creëren in de bancaire sector: ethiek en transparantie voorop, van geld weer een sociaal middel maken.

We interviewden oprichter Ali Niknam over wat bunq doet om passie, innovatie en snelheid te bewerkstelligen.

### Passie

Passie herken ik hier tot op het ongezonde af. Mensen zijn trots op wat ze doen, het voelt als hun creatie. Mensen met passie lopen overal rond, maar ik denk dat ze hier wat meer ruimte krijgen. Er is nu niks, dat is natuurlijk het kenmerkende aan een start-up. Wij trekken creatief uitvoerende mensen aan. De kunst is deze mensen creatief bezig te laten zijn, te laten doen wat bij hen past en niet teveel te storen met vergaderingen en niet-creatieve dingen. Bevlogenheid, passie zit in ieder mens, iedereen is ergens over bevlogen. Laat mensen daarmee bezig zijn. It's as simple as that. Jouw taak als leidinggevende is zorgen dat mensen daarmee bezig kunnen zijn en zo min mogelijk gestoord worden door meetings en allerlei andere zaken.



### Innovatie

Innovatie kan van binnenuit komen, mensen die zelf iets verzinnen. Innovatie kan ook van buiten komen, door goed te luisteren naar klanten. Ik denk niet dat er een heilige graal voor is. Het is vooral proberen and see what sticks. Voor ons is het in ieder geval zo: we luisteren naar onze klanten en we hebben hier creatieve mensen die zelf met ideeën komen. En dan is het een kwestie van snel zorgen dat het er komt, snel gaan bouwen. We kregen bijvoorbeeld signalen van bedrijven die klant van ons zijn dat gezichtsherkenning niet handig voor hen is omdat meer mensen ermee moeten kunnen werken. Particulieren zeiden: " 's avonds als het donker is, is gezichtsherkenning lastig". Dus gaan we op zoek naar een oplossing.

Voor het totale proces van het zien van een kans tot het hebben van een bevredigende oplossing, is een bepaalde hoeveelheid tijd, energie, resources nodig. Dat proces wil je optimaliseren. Wat je niet wilt is 7 maanden werken aan een rode knop en daarna pas erachter komen dat de klanten een blauwe knop willen. Dan denk je: "Ik had van te voren ook wel kunnen inschatten dat de klant een blauwe knop had gewild". Dus ga je het proces langer maken, want ik wil van tevoren weten wat de klant exact wil; ga je een requirements stap in bouwen, research inbouwen, blijkt aan het eind van het proces dat de klant een schuifje wil i.p.v. een knop. Ik denk zo: "Weet je wat, we gaan het gewoon doen". En natuurlijk moeten er dingen getest worden en langs legal vanwege regelgeving, maar waar het om gaat is tempo.



## Snelheid

Tempo heeft te maken met kritisch zijn op het moment dat dingen fout gaan. En niet fouten willen voorkomen door fail safes in te bouwen, maar zorgen dat dingen eerder fout gaan. Onze laatste innovatie bijvoorbeeld heeft 4 dagen geduurd. Hadden we er 40 dagen over gedaan i.p.v. 4, dan was dat een heel ander verhaal geweest. Dus snel testen en time to market zo laag mogelijk houden. Voor die 40 dagen, kun je met 4 dagen 10x opnieuw iets proberen. Ik geloof heel erg in het principe dat 1 persoon eindverantwoordelijk is. Dat is ook key voor onze snelheid. Alles over productontwikkeling hoeft alleen met mij afgestemd te worden. Ik kijk alleen naar de impact. Als het niet te groot is gaan we lekker rennen en ik zie het eindresultaat wel. Daarmee hebben we veel hurdles uit het proces gesloopt.

## Interview met Robin Slakhorst, medeoprichter en CCO van Symbid

**Robin Slakhorst (32) is geboren in Voorburg. Hij studeerde Aerospace Engineering aan de TU Delft, heeft een Bachelor in business administration en een Master in Entrepreneurship and New Business Venturing van de Erasmus University Rotterdam. Symbid is opgericht in 2011, heeft 39.000 geregistreerde investeerders, ruim 500 miljoen euro financiering tot nu toe, 816 ondernemers fundend (and counting) en 28% omzetgroei in 2015 tov 2014.**



Symbid begon in 2011 als een van de eerste aandelen crowdfundingplatforms ter wereld. Oprichters Robin Slakhorst, Korstiaan Zandvliet en Maarten van der Sanden begonnen in 2008 met het idee in een tijd dat crowdfunding volstrekt onontgonnen terrein was. Sinds maart dit jaar is Symbid het eerste crowdfundingbedrijf ter wereld waarvan aandelen verhandeld worden op de beurs in New York. In maart 2015 lanceerde Symbid The Funding Network™, waarmee ze ondernemers ook toegang bieden tot andere vormen van financiering dan crowdfunding.

We interviewden Robin Slakhorst over wat Symbid doet om passie, innovatie en snelheid te bewerkstelligen.

## Passie

Het begint al met de vraag: wat creëert passie bij mensen, waardoor zijn mensen bevolgen? Als ik me niet verbonden voel met het doel, dan ben ik ook niet bereid daar volledig voor te gaan. Start-ups hebben vaak een single focus, ze willen maar 1 ding doen, sterker nog ze kunnen vaak maar 1 ding. Dat maakt dat iedereen, van de secretaresse tot de CEO meegenomen wordt in dat verhaal. Dat creëert bevolgenheid. Als founders proberen we mensen zoveel mogelijk mee te nemen in de achterliggende redenen, in besluiten. Is niet altijd makkelijk want als founder ben je vaak al zoveel langer betrokken in een bepaald topic dat je voor jezelf echt wel weet dat het links moet zijn, maar je wordt ook gedwongen om mensen daarin mee te nemen, om die engagement te behouden. We gaan naar links om reden A, B, C, D. Voor die communicatie hebben we onze gewoontes. We hebben elke maandagochtend een koffie sessie. Dat is een kick-off van de week, daarin kijken we wat hebben we gepresteerd, wat gaan we doen? Dat is met iedereen, en wie op een andere locatie is doet mee per skype. En twee keer per maand doen we dat op vrijdag. In de teams hebben mensen dagelijks interactie met elkaar.

## Innovatie

Ik geloof dat mensen beter worden als ze een bepaalde periode niets anders aan hun hoofd heb-

# IK GELOOF DAT MENSEN BETER WORDEN ALS ZE EEN BEPAALDE PERIODE NIETS ANDERS AAN HUN HOOFD HEBBEN DAN DAT ENE DING

ROBIN SLAKHORST



ben dan dat ene ding. Anders ben je gewoon een takenlijst aan het wegwerken, emails aan het wegwerken. Dan stopt het creatieve proces. Als start-up werk je vrij agile. Een korte periode ben je met niets anders bezig dan plan A, dus je hebt geen wirwar van allerlei zaken maar je probeert heel geconcentreerd aan 1 doel te werken. Dus ook creativiteit hangt samen met het hebben van 1 doel waar je met z'n allen naartoe werkt. Creativiteit hoeft je niet te voeden. Als je slimme mensen hebt en je

geeft die een doelstelling, geen taak, en je vraagt hen te bedenken hoe je daar het beste kunt komen, dan krijg je vanzelf meerdere wegen die naar Rome leiden. Je moet een omgeving creëren waarin je sneller kunt meten, makkelijker kunt testen en sneller kunt bijsturen. Elke dag een stukje beter. Je moet wel als founders, als kartrekkers met je kop in de krant durven te staan. Wij kunnen ons niet verschuilen achter een grote organisatie. Bij ons is het gewoon: als wij falen als bedrijf, hebben wij als ondernemers gefaald.

## Snelheid

Onze meest recente innovatie is The Funding Network. Wij zijn begonnen als een crowdfunding platform. Maar wat we zagen is dat ondernemers bij ons kwamen met een behoefte aan financiering in brede zin. Wat wij toen konden bieden was één smaakje geld, en wat we nu hebben gedaan is er meer smaken aan toevoegen. Dit hadden we vooraf in hele protocollen kunnen uitwerken, maar dan hadden we veel tijd gestopt in iets wat we met 2-3 weken testen ook hebben uitgevonden. Het simpele voor een start-up is dat je zoiets gewoon BETA noemt. Mensen accepteren dat, zien dat het een proces is dat nog niet is geroadtest. In een start-up is geen tijd en geen kans het niet snel te doen, want dat betekent do or die van het hele bedrijf. Dus je moet continu stappen zetten in de richting die je met elkaar definieert. In een jaar gebeurt er zoveel qua ontwikkeling, dat vraagt om continu bijsturen. Rigide reporting structuren passen daar niet bij, wel het continu wegwerken van fricties in het proces.

# AGE OF WONDERLAND

Henk Folkerts

Drie vragen aan Christine Wagner,  
program officer Creative Industries Hivos



Hivos en Baltan Laboratories voeren in samenwerking met de Dutch Design Week het meerjarenprogramma Age of Wonderland uit. Dit programma werkt aan oplossingen voor grote wereldwijde maatschappelijke vraagstukken, door ontwerpers uit niet-westerse landen in contact te brengen met ondernemers, organisaties en overheden hier. Doel: uitwisseling van kennis, inzichten en ideeën en samen zoeken naar nieuw perspectief.

In 2015 was het thema **Balancing Green&Fair Food**. In dat kader zijn 2 werksessies georganiseerd met 4 relaties van Rijnconsult uit de agrifood sector en 6 fellows (ontwerpers, kunstenaars) uit een aantal andere werelddelen. Doel: vanuit andere culturen en landen nadenken over het verduurzamen van de voedselketen (zie kader). We legden Christine Wagner 3 vragen voor over het programma Age of Wonderland.

## Age of Wonderland

### 1. Wat zijn je activiteiten in het kader van Age of Wonderland?

In 2015 hebben we 6 fellows uit Afrika, Azië en Latijns-Amerika samengebracht met ontwerpers en bedrijven in Nederland. Gezamenlijk hebben ze innovatieve ideeën ontwikkeld om bij te dragen aan een mondiale, duurzame voedselproductie- en consumptie. In 2016 onderzoeken we de rol van data voor innovatie wereldwijd.



## Balancing Green&Fair Food

In 2015 is het project Green&Fair Food uitgevoerd door Greenco, FrieslandCampina, Coppens Diervoeding, United Fish Auctions en de 6 fellows. Tijdens de eerste bijeenkomst in Tomatoworld hebben zij de belangrijkste uitdagingen van de bedrijven geïnventariseerd zoals het vermarkten van duurzaamheid, de spanning tussen korte en lange termijn, omgaan met grote en kleine bedrijven en het verbeteren van dierenwelzijn. In de tweede bijeenkomst in het Natlab in Eindhoven hebben de bedrijven en de fellows hiervoor oplossingen uitgewerkt via prototyping.

Bijvoorbeeld het betrekken van jongeren en consumenten bij het oplossen van duurzaamheidsproblemen, het vertellen van het verhaal achter de voedselproductie, het zoeken en communiceren van balans in productie en consumptie en het differentiëren van productstromen. Enkele uitspraken tijdens het project:

- Wij hebben voedsel 'geïndustrialiseerd' en moeten terug naar natuurlijk voedsel.
- De voedselketen wordt gedreven door angst en schaarste denken in plaats van door vertrouwen, hoop en het besef dat er voldoende is/kan zijn.
- Regionalisatie zal de transformatie naar een duurzame voedselvoorziening versnellen.
- We moeten de natuur volgen en er onderdeel van zijn in plaats van de natuur te beheersen.

## Design Thinking

Design thinking gaat in essentie om het ontwerpen van oplossingen voor lastige vraagstukken (voor meer informatie lees 'Change by Design' van Tim Brown). Niet alleen voor producten maar ook voor processen, diensten, services etc. Enkele principes van design thinking zijn:

- Observeren in de praktijk wat mensen doen en niet doen.
- Uitgaan van menselijke en maatschappelijke (functionele en emotionele) behoeftes.
- Inspelen op sociale interacties tussen mensen en groepen.
- Circulair in plaats van lineair denken.
- Gebruikers zijn onderdeel van het innovatie- en ontwikkelingsproces.
- Gebruik van creatieve werkvormen zoals prototyping, storytelling, customer journeys en opstellingen en gedrag.

ER IS GEEN  
INNOVATIE ZONDER  
CREATIVITEIT!  
CHRISTINE WAGNER

### 2. Wat beweegt je om het Age of Wonderland programma uit te voeren?

Er is geen innovatie zonder creativiteit! Als wij de mondiale vraagstukken van deze tijd willen oplossen (klimaatverandering, voedselvoorziening, burgerparticipatie), dan kunnen we dat het beste doen samen met ervaringsdeskundigen met een creatieve, design achtergrond uit landen wiens dagelijks leven mede bepaald wordt door schaarste van schoon water, voedsel, ruimte en gebrek aan meningsvrijheid.

### 3. Wat doet het persoonlijk met je en wat leer je ervan?

Dat onze Westerse benadering van alsmear (meer) groei de resources van onze planeet aan zijn limiet heeft gebracht. Yoyo Yogasmana, kunstenaar uit Indonesië en woonachtig in een kleine gemeenschap die 120 verschillende soorten rijst teelt zonder het gebruik van pesticides zei: 'Er is altijd genoeg'. Deze visie heeft mijn mindset essentieel veranderd.

### Artist in residence

Het Age of Wonderland programma is een mooi voorbeeld van design thinking. In toenemende mate betrekken bedrijven en organisaties ontwerpers en kunstenaars bij hun strategieontwikkeling, positionering en innovatie (zie kader). Als vervolg op het project Green&Fair Food ontwikkelen Hivos en Rijnconsult momenteel het project 'Artist in Residence'. Hierbij werken een of meerdere ontwerpers gedurende langere tijd in een bedrijf om samen met stakeholders, medewerkers en klanten te werken aan een verdere verduurzaming van de voedselproductie en -consumptie.



## COLUMN

### Leve het naturisme!

Jacky van de Goor

## THE MAJOR PROBLEMS IN THE WORLD ARE THE RESULT OF THE DIFFERENCE BETWEEN HOW NATURE WORKS AND THE WAY PEOPLE THINK

GREGORY BATESON

Tussen de ongebreidelde reeks zin en onzin op twitter sprong deze quote er direct uit. Postuum zette Gregory Bateson, de man achter het systeemdenken en de logische niveaus, me tot denken.

Want wat wordt er een hoop gedacht en bedacht in organisaties. En wat levert dat een hoop op. Moois, maar ook gedoe. En misschien zijn we er inderdaad wel wat in doorgeslagen. Zijn we teveel gaan geloven in wat we denken. Gaan geloven in de maakbaarheid en meetbaarheid van het leven en het werk. Gaan geloven in de mythe van controle en beheersing. Met een overweldigende wolk ingewikkelde managementlogica tot gevolg. Het is bijna zó normaal geworden dat we het niet meer zien, en je ziet het pas als je het door hebt, om postuum een andere goeroe aan te halen.

Met een beetje geloof in je eigen denken is natuurlijk niets mis. Het levert zeker wat op, al is het maar de schijn van grip en zekerheid. Maar overdaad schaadt, en werkt verstikkend. We stompen erdoor af, verliezen bewegingsvrijheid en voelen ons machteloos. Aangeleerde hulpeloosheid heet dat in de psychologie. Martin Seligman, één van de grondleggers van de positieve psychologie, deed daar in de jaren 60 al onderzoek naar. Het duidt op het passieve gedrag dat ontstaat wanneer mensen ervaren dat ze geen invloed hebben op hun omgeving. Wanneer we, overweldigd door systemen, methoden en procedures, ervaren dat er geen ruimte meer is voor autonomie, voor talent, voor speelsheid en ontdekken. Voor onze eigen natuur.

Tijd dus voor een omslag. Niet alleen om het werk leuker en prettiger te maken, maar ook omdat dit gewoon snoeihard nodig is. Omdat de wereld anno nu schreeuwt om natuurlijke, menselijke kwaliteiten als eigenaarschap, creativiteit en verwondering. Ze vormen de basis voor groei, vernieuwing en ontwikkeling.

Dus: ontwaak de naturist in je organisatie! Ontbloot de kwaliteiten die verscholen gaan onder de beheersjas. De jas van ratio, rapportages en regulering, die allang geen bescherming meer biedt in het veranderde klimaat. Hoe verfrissend zou dat zijn! En welke mogelijkheden zouden dan ontstaan! En ja, dat voelt ook naakt. En dat is het ook. Want we zijn niet meer gewend aan onbevangenheid, aan de ontregelende werking van experimenten, aan verwondering en gekkigheid.

Maar Bateson was niet gek. Hij heeft na al die jaren nog steeds gelijk. Tijd voor een natuurlijke manier van organiseren.

# DE NIEUWE TIJD HEBBEN WE MEER UITBLINKERS OF MINDER ACHTERBLIJVERS NODIG?

**Henny Luijten**

Onderwijsvernieuwing staat door het adviesrapport Platform Onderwijs2032 (2015) weer stevig op de Nederlandse agenda. Er is een sterke tendens om over onderwijs te denken in termen van economie, competitie en overleven. Op korte termijn lijkt dit heel belangrijk en waar. Maar er is ook een andere kant van de medaille. De vraag is hoe we op de langere termijn op een humane manier met elkaar kunnen samenleven op deze kwetsbare planeet. En ook hoe we deze verschillende invalshoeken kunnen combineren en overleven en samenleven met elkaar kunnen verbinden.



De discussie over een nieuw curriculum voor het Nederlandse onderwijs is door het Platform Onderwijs2032 van staatssecretaris Sander Dekker onmiskenbaar op gang gekomen. Er wordt weer serieus nagedacht over de inhoud van het onderwijs in Nederland. Het Platform Onderwijs2032 beoogt een nieuw curriculum te ontwerpen naar aanleiding van de vraag 'Hoe kunnen we kinderen die nu naar school gaan, zo goed mogelijk voorbereiden op de samenleving en arbeidsmarkt van 2032?'. De gedachte hierbij is dat het in het onderwijs tijd is voor een nieuwe tijd. We leven in een samenleving die steeds sterker gedigitaliseerd wordt en waar de technologie zich dusdanig snel ontwikkelt dat het noodzakelijk is om het curriculum opnieuw te ontwikkelen, dan wel aan te passen aan de 21<sup>ste</sup> eeuw. Met de zogeheten *21<sup>st</sup> century skills* samenwerken, creativiteit, ICT-geletterdheid, communiceren, probleemoplossend vermogen, kritisch denken en sociale- en culturele vaardigheden kan hier vorm aan worden gegeven.

### Versnellen en vertragen

Maar is dat wel nodig? Zijn deze skills, uitgezonderd de ICT-geletterdheid niet van alle tijden? Is het juist dat de wereld zo snel verandert? Is onder-



Bron: Het model voor 21e eeuwse vaardigheden zoals het is ontwikkeld door SLO en Kennisnet.

wijs echt niet meer van deze tijd? Het is waar dat in sommige domeinen duizelingwekkende veranderingen plaatsvinden. Exponentiële ontwikkelingen in kunstmatige intelligentie, robotica, biotechnologie, computers, fotonica, energievoorziening, nanotechnologie en medische technieken zorgen ervoor dat sommige beroepen verdwijnen of ingrijpend veranderen. Om hier als onderwijs een antwoord op te geven is lastig. Niemand weet waar de veranderingen uiteindelijk toe leiden. De kennis die je vandaag aanbiedt, is morgen wellicht al verouderd. Aan de andere kant zijn er ook uitdagingen die niet versnellen, maar eerder vertragen. Als we bijvoorbeeld naar de domeinen democratie, ecologie en zorg kijken, is er geen sprake van exponentiele groei. In deze domeinen, die met leven en welzijn te maken hebben, lijkt het soms zelfs achteruit te gaan en veroudert de kennis eerder dan deze toeneemt. Hiermee ontstaat ook een andere discussie. Willen we dat onze kinderen volledig worden gedrield om met de technologische veranderingen te kunnen omgaan? Of willen we het onderwijs zo inrichten dat ze onafhankelijk leren nadenken, zich prettig voelen en bijvoorbeeld goed leren omgaan met veranderingen? Ook rijst de vraag wat beter is voor een land: meer uitblinkers of minder achterblijvers?

### Onderwijs is waagstuk, geen productieproces

Volgens onderwijspedagoog en hoogleraar Gert Biesta (2015) is het de vraag of het onderwijs alleen als functie van en voor de samenleving moet worden gezien of ook zelf ergens voor zou moeten staan. Moeten we een eventuele disfunctionaliteit van het onderwijs zien als een probleem dat 'opgelost' dient te worden of als een belangrijke kwaliteit? De disfunctionaliteit van het onderwijs vertegenwoordigt volgens Biesta ook een belangrijke waarde. Als we het idee omarmen dat het onderwijs niet alleen gaat over de overdracht van bestaande kennis aan nieuwe generaties en het invoegen van nieuwe generaties in bestaande ordes wordt dat duidelijk. Onderwijs en opvoeding moeten namelijk ook gericht zijn op de emancipatie van het kind. In onderwijs en opvoeding gaat het niet uitsluitend om kwalificatie en socialisatie. Er dient ook ruimte te zijn voor de vorming van personen

tot zelfstandige subjecten. Zodra die plaats wordt ingeruimd, hoeven we onderwijs en opvoeding niet langer vanuit het perspectief van bestaande kennis en vaardigheden en de bestaande maatschappelijke orde in te richten. Het is daarbij de taak van onderwijs en opvoeding om de toekomst voor het kind en de jongere te openen en open te houden.

### Vaardig, waardig en aardig

Onderzoeksleider Paul Schnabel (2015) wijst in dit verband ook op een ander advies dat het Platform Onderwijs2032 aan het onderwijs geeft, namelijk jonge mensen niet alleen helpen vaardig te worden, maar ook waardig en aardig. Dit is een vertaling van de domeinen kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming van dezelfde Gert Biesta. Vaardig worden staat hier gelijk aan kwalificatie, het verwerven van kennis, vaardigheden en houdingen die jonge mensen kwalificeren om iets te doen. Waardig worden, kan worden gezien als socialisatie, een waardig lid van de gemeenschap worden, deel worden van tradities en praktijken. Aardig worden is persoonsvorming. In de woorden van Schnabel: 'De vorming van zelfstandige volwassenen die maatschappelijk verantwoord kunnen en willen handelen, zowel op de arbeidsmarkt als in de samenleving.' 'Biesta heeft overtuigend laten zien dat onderwijs naast kwalificatie onvermijdelijk bijdraagt aan de vorming van kinderen en jongeren. Wie dat ontkent en zijn of haar onderwijs beperkt tot wat in het leerboek staat, doet de leerlingen tekort. Ook als we besluiten dat we ons in het onderwijs willen houden aan de klassieke vakkenstructuur ontkomen we niet aan de vraag hoe we de vorming van onze leerlingen tot zelfstandige volwassenen ter hand nemen', aldus Schabel.

### Stelselwijziging is niet nodig

Volgens Schnabel is het ook een misverstand dat het rapport een stelselwijziging in het onderwijs noodzakelijk maakt, zoals sommigen suggereren. Alles wat in het rapport wordt voorgesteld, is nu ook al gewoon mogelijk. Scholen die het jaarklassensysteem, lesroosters en klassikale lessen hebben losgelaten en die vakoverstijgend werken, zijn

geen uitzondering meer. Deze scholen wordt niets in de weg gelegd, mits ze goed kunnen uitleggen wat ze doen en waarom. Scholen die dat (nog) niet doen, die zich laten leiden door de lesmethoden en die gebukt gaan onder toetsings- en examendruk, leven vaak in de veronderstelling dat het niet mag van de wet, van het ministerie of van de inspectie. Die nemen niet de ruimte die er al is en opnieuw wordt bevestigd door het Platform Onderwijs2032. De beperkingen die veel leraren en scholen voelen zijn in belangrijke mate zelf opgelegd. Gebrek aan vertrouwen in eigen mogelijkheden, onbekendheid met alternatieven en wat in de publicatie 'Het alternatief - Weg met de afrekencultuur in het onderwijs!' van René Kneyber en Jelmer Evers (2013) *vrijwillige slavernij* wordt genoemd zijn hier debet aan.

### Leren gaat drastisch veranderen denkt Microsoft

De wereld verandert en het onderwijs beweegt niet mee. Informeel leren en leren op de werkplek gaat op termijn de huidige scholen volledig overbodig maken. ICT en data science zijn de bouwstenen van uitdagingende talentontwikkeling. Scholen slaan de plank volledig mis, weten dat ook, maar hebben onvoldoende leiderschap om een antwoord op het nieuwe leren te formuleren. Volgens analisten ziet Microsoft dit erg goed en is het dé beweegreden om LinkedIn over te nemen. Topman Satya Nadella ziet kansen om *software as a service* en *online human capital management* om te vormen tot nieuwe leer- en carrièreomgevingen. 'Microsoft wil de productiviteit en processen van mensen en bedrijven nieuw leven inblazen. We geven mensen de tools om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, een baan te vinden, zichzelf te verkopen en succes te krijgen in de professionele wereld', zegt de topman. Is dat niet waar onderwijs eigenlijk over zou moeten gaan?

## Techniek en mens moeten al in onderwijs worden gekoppeld

Jet Bussemaker tekende 25 april 2016 namens Europa op de Hannover Messe de EU STEM Coalition. De coalitie is een volgende stap op weg naar meer samenwerking binnen Europa op het gebied van STEM-onderwijs. STEM staat voor *Science, Technology, Engineering* en *Mathematics*. Met de coalitie wordt STEM steviger geagendeerd bij overheden, bedrijfsleven en onderwijs. Opmerkelijk was dat ter plekke ook de steun uit Amerika werd uitgesproken. President Obama en zijn gastvrouw Angela Merkel spraken in het USA-paviljoen over de uitdagingen van *Industrie 4.0* en wat wordt genoemd Internet of Things. Cruciaal daarbij is volgens de staatslieden de 'menselijke factor'. 'Juist in een gerobotiseerde industrie en dienstensector zullen we medewerkers en toepassers van nieuwe technologische ontwikkelingen moeten opleiden en bijspijkeren', zei Merkel onder meer. 'Robots zullen niet effectief kunnen werken als mensen hen niet slim en doeltreffend kunnen aansturen.'

De belangrijkste stelselwijziging, als je wilt, is het breed doorgedrongen besef dat vernieuwing van het onderwijs moet worden doorgevoerd door degenen die voor de klas staan en niet van boven of van buiten het onderwijs wordt opgelegd. Minister Bussemaker, staatssecretaris Dekker en de Onderwijsinspectie laten steeds weer horen dat onderwijsgeevenden de ruimte hebben de onderwijsvernieuwing zelf vorm te geven.

### Verandering vraagt sterk leiderschap

Om het ontwerpproces van een nieuw, toekomstbestendig curriculum voor het onderwijs te organiseren, wil staatssecretaris Sander Dekker een onafhankelijk ontwerpteam instellen. Bestaande uit onder meer leraren en schoolleiders. Anders dan voorheen zal deze vernieuwing niet per

vakgebied, onderwijssector of schoolsoort, maar in samenhang plaatsvinden.

Voorzitter van de Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS) Petra van Haren is blij met het nadrukkelijke uitgangspunt dat de aansluitingen van de traditionele overgangen moeten worden gewaarborgd. 'Door de voorschoolse periode, het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs meer te benaderen als 'funderend onderwijs' worden individuele leerlijnen en afstemming van het stelsel een belangrijk onderwerp van de dialoog.' Verder vindt de AVS (2016) dat de maatschappelijke ontwikkeling rond integrale kindcentra zeker ook moet worden meegenomen. Van Haren: 'Onderwijs en opvoeding zullen met ouders en scholen door verschillende partners in een samenhangend netwerk van kinddiensten voor 0 tot 18-jarigen worden ingevuld.'

In de randvoorwaarden van het advies mist de AVS-voorzitter de expliciete rol van de schoolleider als bepalende factor. 'Er zal steeds meer samen worden gewerkt met maatschappelijke en culturele instellingen en ook de samenwerking met het bedrijfsleven zal verder worden uitgebouwd. Als een school zijn eigen ambities en curriculuminvulling steeds meer autonoom oppakt, vraagt dat veel van het educatieve leiderschap. De kwaliteit en persoonlijke ontwikkeling van schoolleiders en het inrichten van een professionele leergemeenschap zijn uitermate belangrijke aandachtspunten.'

#### bronnen

- Paul Schnabel (2015). Eindrapport Platform Onderwijs2032.
- EMMA - Expert in Media en Maatschappij (2015). Analyse Dialoog Onderwijs2032 (analyse en rapport in opdracht van Platform Onderwijs2032).
- Gert Biesta (2015). Het prachtige risico van onderwijs. Culemborg: Phronese.
- René Kneyber, Jelmer Evers (2013). Het alternatief - Weg met de afrekencultuur in het onderwijs! Amsterdam: Boom.
- Petra de Koning (2015). Leren we het goede? NRC Handelsblad 19 februari 2015.
- Dick van de Water (2015). Een curriculum van grote vragen. Verslag studieochtend NIVOZ.
- Redactie Trouw (2016). De toekomst van het onderwijs. Trouw, 23 januari 2016.
- Algemene Vereniging Schoolleiders (2016). Meer regie op curriculuminvulling vergt sterk educatief leiderschap. <http://www.studentinbeeld.nl/artikelen/meerregieopcurriculuminvullingvergtsterkeducatiefleiderschap>

## COLUMN

# Het plezier van niet-weten

Esther Lusse

In 1989 kocht mijn moeder een mooie antieke secretaire en zei: 'Als ik er straks niet meer ben, dan is deze voor jou.' In deze secretaire bewaar ik nu een tekst die haar lief was. Die tekst zegt onder meer: 'Ga altijd met de rivier van het leven mee. Ga gewoon mee in absolute ontspanning.'

Nu ben ik zelf nogal dol op zekerheid. (Mijn naasten kunnen daar verhalen over vertellen, en doen dat ook graag). Men neme een doel, make een plan en gaat ervoor. Oh, de heerlijkheid van de maakbaarheid! Als iemand het herkenbaar heeft verwoord, is het wel Brené Brown in haar TED talk 'De kracht van kwetsbaarheid'.



Het geval wil echter dat ik ook dol ben op afwisseling. Inderdaad dames en heren, zie dat maar eens te combineren. In de praktijk gaat dat zo: het begint te kriebelen, er ontstaat een idee, een wens. En wat mij gaande de jaren opvalt, is dat die wens uitkomt. Zelfs wensen waarvan ik echt niet weet hoe die ooit werkelijkheid kunnen worden. Als de wens authentiek is, volgt de vervulling vanzelf. Frappant! Het helpt als ik daarop vertrouw en me er vooral niet te veel tegenaan bemoei. Het is meer een 'laten ontstaan'. En dan mijn ogen openhouden voor kansen die zich aandienen. (Duurt vaak langer dan mij voor ogen staat, dat wel, maar kniesoor). 'Ga gewoon mee in absolute ontspanning'.....

Fijne ontdekking trouwens voor me dat Brené Brown dit wetenschappelijk heeft onderbouwd in haar onderzoek naar creativiteit en het kwetsbare gevoel dat daarmee gepaard kan gaan. Bedankt Brené!

En warempel, zo verrassend verbluffend zijn de uitkomsten, dat ik er lol en vertrouwen in begin te krijgen. Als er nu een wens oppopt, ben ik al nieuwsgierig naar hoe de vervulling zal gaan. Ik bedoel, na de vastigheid van een baan bij een verzekeraar (ja, lach maar) ga ik nu happy door het leven als organisatieadviseur, een beroep waarin je maximaal een paar maanden vooruit weet wat er in je agenda komt. Wat je zegt, tijd voor een nieuwe tijd!

Mamma wist dit alles natuurlijk allang, zoals dat gaat met moeders. En dat is dan weer ouder dan de weg naar Rome. Maar goed, zit je dit te lezen en herken je het? Heb je kleurrijke ervaringen? Ze zijn van harte welkom, ik ben benieuwd.

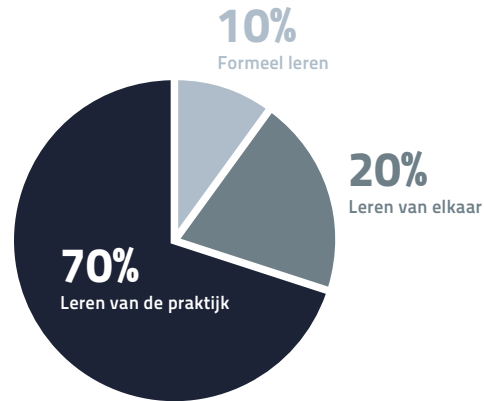
## ALS DE WENS AUTHENTIEK IS, VOLGT DE VERVULLING VANZELF

# DE TOEKOMST VAN LEREN IN ORGANISATIES

Pieter Rop

Het *Institute for the Future* heeft samen met de Universiteit van Phoenix tien Future Work Skills benoemd die je nodig hebt om in de toekomst je werk te kunnen doen. Het onderzoek benoemt ook zes disruptieve veranderkrachten: we leven langer, vervangen mensenwerk door de computer, er is (toenemende) invloed van Big Data, nieuwe media, sociale technologie en wereldwijd verbonden mensen.

## Wat betekent dit voor leren in organisaties?



Wat ik beginnen met het gebruikelijke onderscheid in leren. We kennen formeel leren, collegiaal leren en leren van de praktijk, ook wel bekend als 10-20-70 leren. Waar het formele leren in een trainingslokaal of collegezaal in veel organisaties nog gebruikt wordt om de kennis up-to-date te houden, zie ik dat dit aan het veranderen is. Harde kennis kun je nu gratis online afhalen, zoek op MOOC (Massive Open Online Course) en je kunt bij veel universiteiten cursussen volgen zonder uit je stoel te komen. Vaak wordt er een online netwerk aangehangen via een LinkedIn groep en kun je als professionals met elkaar uitdagingen bespreken en inzichten delen. Ik merk dat organisaties steeds meer behoefte hebben om het formele leren te gebruiken voor soft skills in plaats van kennis. Hoe ga je om met een organisatiecontext waar verandering geen project is maar een continu proces? Hoe ga je om met onzekerheid? Dat laat zich moeilijk managen en in KPI's vangen. Hoe ga je om met samenwerking voorbij de grenzen van je organisatie met netwerkpartners? Wat vraagt dat aan vertrouwen en waar ligt je loyaliteit? Hoe verwerk je al die informatie

## JE HEBT ELKAAR HARD NODIG OM DE NIEUWE UITDAGINGEN, WAAR NIEUWE ANTWOORDEN BIJ HOREN, AAN TE PAKKEN

die je per dag binnenkrijgt? Wat we nu elk jaar aan informatie binnenkrijgen, kreeg je vroeger in een heel leven over je heen.

### Vijf Skills



In de kern gaat het in de nieuwe tijd om leren wendbaar te zijn, ook wel learning agility genoemd. Een definitie van learning agility is: de bekwaamheid en de bereidwilligheid om te leren van ervaringen en deze direct toe te passen in nieuwe situaties. In het plaatje zie je vijf factoren voor wendbaarheid. In essentie gaat het om skills als reflecteren, omdenken, experimenteren, diversiteit hanteren en resultaten boeken onder zware omstandigheden. Deze skills kun je onderzoeken in een trainingslokaal maar het is duidelijk dat je niet zonder

collegiaal leren en praktijkleren kunt. Je hebt elkaar hard nodig om de nieuwe uitdagingen, waar nieuwe antwoorden bij horen, aan te pakken. Wat dit betekent voor de leidinggevendenden en medewerkers van organisaties komt in het vervolg van dit artikel aan bod.

### Leiderschap

Ik begeleid organisaties die aan de slag gaan met de vijf skills van Learning Agility. Telkens blijkt weer hoe belangrijk het leiderschap van een organisatie hierbij is. Medewerkers durven bijvoorbeeld pas echt te experimenteren en de vertrouwde werkwijze los te laten als ze het vertrouwen hebben dat ze, wanneer het mis gaat, niet afgerekend worden. Kortom, er is psychologische veiligheid nodig om ander gedrag te laten zien. Durft het leiderschap de controlemechanismen los te laten en de medewerkers het vertrouwen te geven? In de sessies met managementteams die ik begeleid blijkt regelmatig dat deze verandering voor de leiders een even grote stap is als wat ze vragen van de medewerkers. Een ander aspect van leiderschap is om het leren van de praktijk meer te faciliteren en te stimuleren. In veel programma's die ontworpen zijn volgens bovenstaand 10-20-70-principe, komt de 70% er bekaaid af. Het is veel makkelijker om medewerkers een dagje op training te sturen dan om dagelijks stil te staan bij wat we kunnen leren van de vragen die langskomen. Voor het leren van de toekomst pleit ik er dan ook voor om het leren niet meer in handen van de HR-stafafdeling te leggen. Daardoor scheid je het leren van het werken, terwijl het bij elkaar hoort, ik noem het lerend werken. In een continu lerende organisatie moet je dus een stapje verder gaan dan het actuele probleem oplossen. Het vraagt om reflectie op de situatie en telkens de vraag 'wat kunnen we hiervan leren voor de volgende situatie'.

### Medewerkers

Veel medewerkers worden ingewerkt met het motto: voorkom zoveel mogelijk fouten. Ik zie in de praktijk dat dit tot conservatief en risicomijdend gedrag leidt. Niet het gedrag waarmee je het

in de toekomst gaat redden als organisatie. Een beter motto is: fouten maken mag, er niets van leren niet! Mijn ervaring is ook dat wanneer medewerkers zich veilig voelen in hun organisatie ze tot veel betere ideeën komen en meer hun talenten laten zien. Dat leidt tot meer bevoegdheid en inzet van de medewerkers en tot betere resultaten voor de onderneming. Kijk bijvoorbeeld naar Google, biotechbedrijven of farmaceuten als GSK. Omdat zij leven van nieuwe ideeën zijn ze ook het verst in het organiseren van een goed werkklimaat waarin iedereen het beste van zichzelf geeft. Bedrijven die in staat zijn om de kennis van de medewerkers echt te ontsluiten en te koppelen aan de kennis van de klant gaan de nieuwe tijd met veel vertrouwen tegemoet.

bron

▪ Institute for the Future: <http://www.iff.org/future/workskills/>

### Praktijkvoorbeeld

In een middelgrote gemeente begeleid ik een 3-jarig ontwikkelprogramma. Het eerste jaar komen medewerkers met name naar workshops die een dag duren en daarna gaan zij weer naar de werkplek (10% leren). We starten 20 intervisiegroepen en faciliteren interne en externe leerdagen (20%-leren) Het leren van de praktijk (70%) is moeizaam en medewerkers geven aan dat ze het geleerde in de workshops niet in praktijk kunnen brengen omdat ze worden aangestuurd vanuit vaste werkwijzen. We gaan het MT-overleg bijwonen en helpen de afdelingshoofden bij de reflectie op wat ze bespreken. We benoemen 2 concrete processen en vragen medewerkers in een maximale mix van functies een Klein Slim Groepje te vormen. Met veel enthousiasme duiken ze op de hardnekkige terugkerende problemen en komen met een totaal nieuwe aanpak. Kostte dit veel tijd? Nee, drie keer 1,5 uur. Belangrijk was dat ze steun voelden van het MT, ze echt durfden om te denken, tijd namen voor reflectie waar ze normaal geen tijd voor namen en het probleem ook structureel wilden oplossen. Medewerkers enthousiast, leiding enthousiast.



# GOVERNANCE IN NETWERKEN

**Bas van der Velde**  
**Diederik Hommes**

Klassieke governance modellen passen steeds slechter bij de ontwikkelingen van de nieuwe tijd. Organisaties werken op meerdere niveaus in netwerken om de grotere maatschappelijke issues te temmen. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van toezichthouders wordt steeds zwaarder aangezet. In dit artikel verkennen we de uitdagingen.

## Bijwerkingen van stelselwijzigingen van begin deze eeuw

In 2003 werd de code Tabaksblat uitgebracht voor het bedrijfsleven, in 2009 de code Goed Openbaar Bestuur voor de overheid en in 2010 de Zorgbrede Governance Code. Al deze codes hebben tot een modernisering van het (intern) toezicht geleid. Dit heeft met name de transparantie doen toenemen, met daarbij expliciete aandacht voor beloning van de top, en heeft geleid tot aangescherpte eisen over de professionaliteit van toezichthouders.

Een paar actuele aandachtspunten:

- 1. De diversiteit in Raden van Toezicht en Commissarissen:** in leeftijd, in geslacht, in culturele achtergrond. Dit is vooral ingestoken door de gedachte dat diversiteit in een raad leidt tot beter toezicht. Een interessant initiatief in dit verband is bijvoorbeeld de stichting Blikverruimers, een initiatief om talentrijke jongeren in stageposities te brengen bij Raden van Toezicht. En ook de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties initieert onder andere met werving & selectiebureau Rieken & Oomen (onderdeel van Rijnconsult) een leergang met stages voor andere toezichthouders dan de blanke man op leeftijd in de corporaties, om zo ook meer representativiteit in het toezicht te krijgen.
- 2. De toegenomen eisen aan toezichthouders:** bij de corporaties is de fit & propertest, na de bankensector, nu ook ingevoerd en moeten er Permanente Educatie-punten worden behaald door de commissarissen. Een sector als de zorg lijkt de volgende kandidaat voor de (soms door-geschoten) regulering van toezichthouders.
- 3. Echt begrijpen van de organisatie en haar werkveld:** klassiek wordt toezicht gehouden op de bestuurder met incidentele contactmomenten met de Ondernemingsraad en eventueel cliënten. Veel toezichthouders zijn zich ervan bewust dat dit een (te) smalle basis is om echt te begrijpen wat er gebeurt. En zeker bij maatschappelijke ondernemingen in onderwijs, zorg, corporaties en welzijn is het besef doorgedrongen dat een toezichthouder zich rekenschap moet geven van de eisen en wensen van alle stakeholders. Breder in het netwerk en dieper in de organisatie contacten onderhouden is noodzakelijk, in een balans dat de bestuurder wel de bestuurder moet blijven.

## Vernetwerking van maatschappelijke thema's leidt tot andere rol voor toezichthouders

Grote maatschappelijke thema's, zoals versterking van regionale economie, duurzame voeding, innovaties als de zelfrijdende auto, de zorg voor jeugd en gezinnen, de opvang van vluchtelingen, kunnen onmogelijk door één organisatie worden opgelost. Co-creatie is het buzzwoord van deze tijd, maar we zien ook dat samenwerken de kerncompetentie moet worden van elke organisatie, met als een belangrijke driver de ontwikkelingen in de ICT.

We zien op alle niveaus mensen en organisaties samenwerken:

- 1.** Op operationeel niveau werken bijvoorbeeld onderhoudsmonteurs van ENGIE/Cofely samen met medewerkers van Shell op sites of werken mensen vanuit (jeugd)zorg, welzijn en gemeenten samen in wijkteams.
- 2.** Op tactisch niveau zien we samenwerkingen op het gebied van productinnovatie of in het benaderen van specifieke doelgroepen op vraagstukken, zoals de top 600/1.000 aanpak van jonge criminelen in Amsterdam.
- 3.** Op strategisch niveau zien we bijvoorbeeld economische clusters (Greenports) en coöperaties die worden gevormd tussen zorginstellingen.

Dergelijke ontwikkelingen stellen RvT's en RvC's voor dilemma's. Aan de ene kant is het goed dat er wordt samengewerkt om het einddoel beter te realiseren, anderzijds is het instrumentarium om toezicht te houden op datgene wat in de samenwerking gebeurt ontoereikend. De risico's die een enkele organisatie loopt door verplichtingen aan te gaan in een samenwerkingsverband kunnen niet worden onderschat, maar het maatschappelijk belang van de samenwerking is er ook.

## Netwerk governance: 3 belangrijke verschillen

Er zijn 3 belangrijke verschillen op governance gebied tussen een enkelvoudige organisatie en een samenwerkingsverband van een (groot) aantal onafhankelijke partijen die met elkaar interacteren:

# SAMENWERKEN MOET DE KERNCOMPETENTIE VAN ELKE ORGANISATIE WORDEN

- 1.** Besluitvorming is in een netwerk gebaseerd op het afstemmen van deels overlappende en deels tegengestelde doelen. Niemand heeft het uiteindelijk voor het zeggen. Elke partner zal dus water bij de wijn moeten doen in eigen prioriteiten, zelden zal de uitkomst exact dezelfde zijn als de eigen inzet vooraf. Een bestuurder moet de ruimte hebben om daarin naar bevind van zaken te handelen en zal een akkoord moeten sluiten of partners selecteren waaraan hij zich committeert. Dat kan bij de toezichthouder spanningen oproepen: geeft hij niet te veel weg, is het nog in ons belang om mee te doen, mogen en kunnen wij er nog wat van vinden? Veel gemeenteraden verzuchten (terecht of onterecht) dat zij de controle kwijt zijn als uitvoeringstaken in de samenwerkingsverbanden worden uitgevoerd en daarmee op afstand zijn gekomen.
- 2.** Compliance in een netwerk is initieel gebaseerd op vertrouwen en wederzijdse verplichtingen en vaak is er pas in een tweede termijn sprake van kaders en regels voor een samenwerkingsverband. Dat is voor een toezichthouder minder makkelijk te controleren, je moet dan afgaan op de blauwe ogen van de bestuurder 'dat het goed zit in de samenwerking'. Soft controls worden dan voor de toezichthouder belangrijker, maar dat is alleen te doen als deze, zoals we al hierboven beschreven, zich breder oriënteert dan alleen de eigen organisatie.
- 3.** Samenwerken is een proces van vallen en opstaan, van leren en ontwikkelen, van traagheid en soms versnellen, van afscheid nemen en nieuwe partners opzoeken. Dat laat zich niet vatten in een vierjarenplan, dat voor een RvT/RvC houvast kan bieden. Een generieke richting is wel beschikbaar, de weg ernaartoe is grillig. Snel kunnen schakelen is een vereiste, en dat laat zich niet altijd plannen in de 4 tot 6 vergaderingen van de RvT/RvC. Een toezichthouder zal nog meer dan voorheen, en in weerwil van de tendens om juist strakker op de bal te spelen, de bestuurder ruimte moeten geven om samen te werken met anderen. En niet in de kramp te schieten als het een keer fout gaat en de samenwerking met een pennenstreek door te halen.

Het omgekeerde is overigens nog onwenselijker: een organisatie en daarmee ook het topmanagement dat zich gedraagt als dat kleine dorpje in Frankrijk, beschreven, of beter, getekend in de Asterix & Obelix strips. Het is dan aan de toezichthouders om de organisatie uit te dagen de samenwerking op te zoeken...

## RvT/RvC: van toezien op organisatie naar toezien op proces van samenwerking

Vanuit het perspectief van een samenwerkingsverband is het wel de vraag hoe controleerbaar de governance wordt ingericht en welke mate van controle (maatschappelijk) eigenlijk gewenst is. Het inrichten van het onderhandelingsproces en het omgaan met vertrouwen in besluitvormingsprocessen vragen om nieuwe oplossingen.

Dit legt in ieder geval druk op de volgende rollen en competenties van toezichthouders:

- 1.** Het aangaan van relaties met relevante partijen in de omgeving namens de organisatie, om het veld te snappen, maar ook om (gezamenlijk) toezicht te houden. De relatie met relevante overheden is hierbij nog een bijzondere.
- 2.** Het omgaan met snel veranderende strategieën en samenwerkingsverbanden, wat zich lastig laat vertalen tot 6 geplande vergaderingen per jaar (schakelsnelheid).
- 3.** Het vinden van een nieuw evenwicht met bestuurders op voorgaande dimensies.
- 4.** Een samenstelling van de raad, waarin diversiteit effectief kan worden aangewend.

De verleiding is groot om hier te pleiten voor een one-tier model als oplossing, daar ligt echter niet de oplossing. De echte uitdaging is om te experimenteren met andere vormen. Wellicht dat de rol van de RvT/RvC verschuift van het toezien op een organisatie naar het toezien op een deugdelijk proces waarin met alle actoren wordt gewerkt aan de bedoeling.

## E-ASSESSMENTS VERBETEREN HR PROCESSEN

E-assessments kunnen bijdragen aan een grotere efficiency bij HR processen. Denk aan testen bij selectie, maar ook aan complete Talent Ontwikkel Scans. Het is sneller, gebruiksvriendelijk en voordelig. Rijnconsult is een partner van Ixly voor e-assessments. Bij verschillende organisaties heeft Rijnconsult succesvol e-Assessments toegepast, waaronder de Talenten Scan.

### Meer informatie?

www.ixly.nl  
info@ixly.nl  
088 4959 000



## GEMEENTEN GEGIJZELD DOOR SOFTWARELEVERANCIERS?

Op dit moment worden de 390 Nederlandse gemeenten bediend door 180 softwareleveranciers in verschillende domeinen. Er lijkt dus sprake van stevige concurrentie in die domeinen, maar dat beeld schetst niet de werkelijkheid. Regelmatig blijkt uit de pers en via social media dat overheden niet blij zijn met hun afhankelijkheid van softwareleveranciers; zij voelen zich 'gegjzeld'. Op allerlei niveaus ontstaan initiatieven om hier grip op te krijgen. Soms op gebundelde wijze, soms op zichzelf staand. ICT is in de afgelopen decennia aanzienlijk complexer geworden en daardoor steeds lastiger te beheersen door iedere individuele gemeente. Daarom zijn op het gebied van ICT al vele jaren netwerkorganisaties en samenwerkingsverbanden actief.

Adviesbureau Telengy geeft met haar whitepaper 'De Gijzeling' zicht op de marktwerking in de gemeentelijke informatievoorziening. Het is een handvat voor managers, bestuurders en vakspecialisten van gemeenten hoe om te gaan met diverse initiatieven. Enerzijds op het gebied van collectief opdrachtgeverschap (op het niveau van het Rijk, VNG/KING, betrekking hebbende op gegevensdistributie, landelijke voorzieningen en het standaardisatiestelsel). Anderzijds op het gebied van individueel leveranciersmanagement (per gemeente), gericht op contractmanagement, conflictmanagement en compliance-gereedschap.

Telengy begeleidt en adviseert in samenwerking met Rijnconsult gemeenten met vraagstukken over ICT, organisatieontwikkeling, procesinrichting en samenwerking.

### Whitepaper 'De Gijzeling'

kunt u opvragen via de website van Telengy:  
[www.telengy.nl/de-gijzeling](http://www.telengy.nl/de-gijzeling).



## HET GEHEIM VAN EEN SUCCESVOL SAMENWERKINGSVERBAND

Kent u als directeur of bestuurder de randvoorwaarden die nodig zijn voor het welslagen van uw samenwerkingsverband? Toets het functioneren van uw samenwerkingsverband met het referentiekader decentrale samenwerking en ontdek eventuele verbetermogelijkheden.



### Maatschappelijk belang

Management en bestuurders hebben een duidelijk beeld van de doelen én ambities van hun samenwerkingsverband. Zij hebben helder waarop zij aangesproken willen worden. Alleen doelen en ambities duidelijk hebben is niet voldoende. Een samenwerkingsverband moet ook de publieke waarde van het behalen van die doelen en ambities helder hebben.

### Legitimiteit

Succesvolle levering van publieke diensten en producten vraagt om een continue zoektocht van management en bestuurders naar legitimiteit. Legitimiteit van samenwerkingsverbanden komt van twee kanten: van 'binnen' als het gaat om legitimiteit door bestuurlijke inbedding, van 'buiten' als het publieke legitimiteit betreft.

### Organisatieontwikkeling

Om succesvol te zijn moeten management en bestuurders regelmatig herijken: sluiten doel en businesscase van het samenwerkingsverband nog aan op veranderende omstandigheden, passen structuur en cultuur van de organisatie nog bij het te behalen doel en is het samenwerkingsverband nog voldoende legitiem?

### Operationele capaciteit

Management en bestuurders zorgen voor voldoende kwalitatief goede operationele capaciteit van het samenwerkingsverband, de capaciteit om te leveren. Operationele capaciteit heeft te maken met twee aspecten: de toestandkoming – die nog lang kan doorwerken – en de inrichting van het samenwerkingsverband (in die volgorde).

**Interesse?** Neem contact op met Michiel Hes  
(06 – 231 31 029 of [info@kokxdevoogd.nl](mailto:info@kokxdevoogd.nl)).



# OVER RIJNCONSULT

Rijnconsult helpt organisaties succesvol veranderen. Wij hebben meer dan 35 jaar kennis en ervaring op het gebied van Lean/ procesverbetering, Leiderschap en Ketens & Netwerken. Onze aanpak is pragmatisch en mensgericht, met maatschappelijke relevantie als richtpunt. Ons doel is om klanten en hun diensten op de korte én de lange termijn duurzaam te versterken en slimmer te laten (samen)werken.

## Wie wij helpen succesvol te zijn

Wij werken voor grote Nederlandse organisaties in het bedrijfsleven en de (semi-) overheid. Wij zijn goed ingevoerd in de dynamiek van sectoren als gemeenten, agri & food, industrie, zorg, real-estate en onderwijs. Opdrachtgevers waarderen onze gedrevenheid en menselijke benadering. Daardoor bouwen we vaak zeer langdurige klantrelaties op en krijgen we een 8,4 als gemiddelde klantwaardering.



## Enkele Rijnconsult Facts

- Op het gebied van werving&selectie is Rieken&Oomen nu onderdeel van Rijnconsult en maken wij intensief gebruik van elkaars expertise, netwerk en ervaringen.
- Uw organisatie kunnen wij extra versterking aanbieden met Interim Management
- Om tijdelijk mensen met een hoog 'hands-on' gehalte in te kunnen zetten, hebben wij Implementatiekracht21 in het leven geroepen.
- Wij zijn het enige officiële opleidingsinstituut van het bekende boek 'Adviseren als tweede beroep' voor de interne (HRM) adviseur
- Specifiek voor digitaliseringstrajecten in het onderwijs, hebben wij een aparte adviestak opgericht: Rijnconsult Onderwijs en ICT
- Op internationaal gebied werken wij naast Allied Consultants Europe (ACE) nu ook samen met Integrated Consulting Groep (ICG)

Rijnconsult is lid van de Raad voor Organisatieadviesbureaus (ROA), de Raad voor Interim Management (RIM) en is ISO gecertificeerd.

**Wij zijn benieuwd naar uw reactie op onze visie en onze Business Review. Wilt u die met ons delen? En weet u nog iemand voor wie dit blad ook interessant is? Laat het ons weten, we sturen met plezier een exemplaar toe. Voor meer informatie of een afspraak, nemen wij graag contact met u op. [Secretariaat@rijnconsult.nl](mailto:Secretariaat@rijnconsult.nl) 030- 298 42 50**

## rijnconsult

LEAN | LEIDERSCHAP | KETENS&NETWERKEN

[www.rijnconsult.nl](http://www.rijnconsult.nl)  [www.facebook.com/rijnconsultbv](https://www.facebook.com/rijnconsultbv)  [www.linkedin.com/company/rijnconsult](https://www.linkedin.com/company/rijnconsult)  [twitter@rijnconsult](https://twitter.com/rijnconsult)

**Colofon** oktober 2016. Rijnconsult Business Review is een uitgave van Rijnconsult, Hofspoor 9, 3994 VZ Houten, tel. 030-2984250, [www.rijnconsult.nl](http://www.rijnconsult.nl) **Redactie** Rijnconsult **Concept en vormgeving** Houdbaar, Deventer **Eindredactie en productie** Mediawerf Uitgevers, Donker Curtiusstraat 87, 1051 MC Amsterdam, tel. 020-4687126. [www.mediawerf.nl](http://www.mediawerf.nl) **Overname artikelen** Het overnemen en vermenigvuldigen van artikelen, berichten en afbeeldingen is slechts geoorloofd na schriftelijke toestemming van de redactie.

# 'The Times They Are A-changin'

Bob Dylan

‘The secret of change  
is to focus all your energy  
not on fighting the old  
but on building the new’

Socrates

rījnconsult

LEAN | LEIDERSCHAP | KETENS&NETWERKEN

[www.rijnconsult.nl](http://www.rijnconsult.nl)



[www.facebook.com/rijnconsultbv](https://www.facebook.com/rijnconsultbv)



[www.linkedin.com/company/rijnconsult](https://www.linkedin.com/company/rijnconsult)



[twitter@rijnconsult](https://twitter.com/rijnconsult)