

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/140462>

Please be advised that this information was generated on 2019-03-23 and may be subject to change.

Over zelfsturing, zelfmanagement en zelforganisatie

NIEUWE BUSINESS MODELLEN: **WERK IN UITVOERING**



We leven in een tijd van maatschappelijke en economische transitie, waarbij het streven naar duurzaamheid leidt tot nieuwe manieren van organiseren. Zo ontstaan andere transactie-modellen, ook wel Nieuwe Business Modellen genoemd, waarbij niet alleen monetaire waarde, maar bijvoorbeeld ook sociale en ecologische waarde wordt gecreëerd. Maar de huidige sociaal-organisatorische werkelijkheid is nog steeds dominant. Schiet de maatschappelijke verbouwing al een beetje op of zijn we nog niet verder gekomen dan de eerste probeersels?

TEKST JAN JONKER

Duurzaamheid gaat niet over beter, maar over anders: over systeemverandering, over nieuwe manieren van werken, over creëren en delen wat van waarde is. Anders organiseren vraagt om een nieuwe generatie transactiemodellen; de kern van transitie is het herzien van de manier waarop we transacties reguleren. Een transactie is het ruilen met de intentie tot wederzijdse waardecreatie te komen, niet alleen monetaire waarde, maar ook sociale en ecologische waarde. Andere transactiemodellen zijn in de maak, waarbij we ons horizontaal in plaats van verticaal organiseren, in netwerken. Transactiemodellen die wederkerige waardecreatie mogelijk maken tussen mensen onderling en in evenwicht met de omgeving.

Zoeken naar andere transactiemodellen leidt ertoe dat we ons organisatorisch anders tot elkaar gaan verhouden. Op alle mogelijke plekken in de maatschappij ontstaan nieuwe manieren van organiseren: Nieuwe Business Modellen.

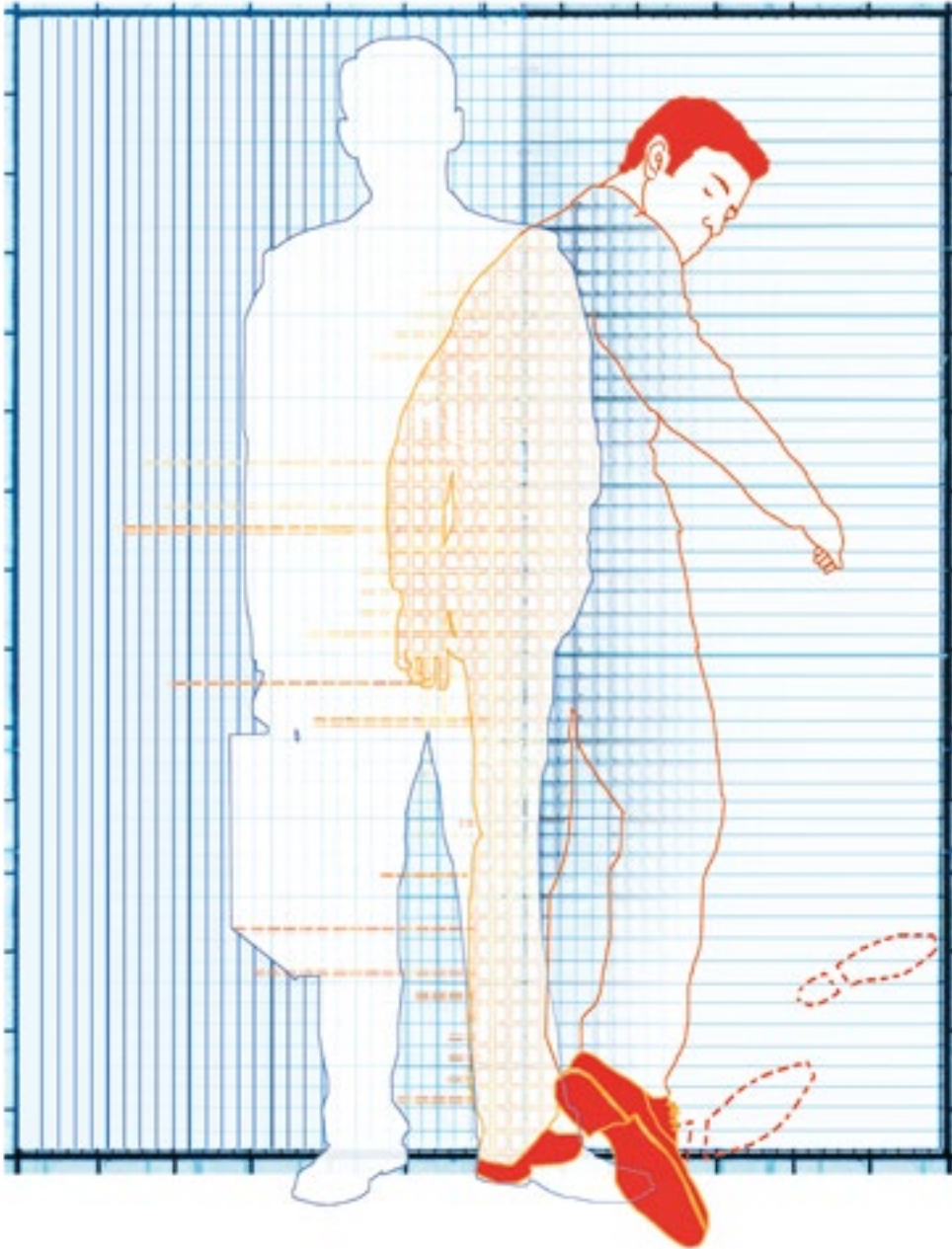
Het moet anders

Al zien we overal om ons heen aanzetten tot verandering, toch is de feitelijke impact daarvan nog klein. Het moet radicaler, ingrijpend en dat 'anders' moet gewoon en vanzelfsprekend worden. Om dat te bereiken, moeten

we de rol van organisaties – en meer in het bijzonder de manier waarop we organiseren – herzien. Alleen dan kunnen we oplossingen vinden voor de lastige maatschappelijke, economische en sociale opgaven van deze tijd. Niet door te blijven kijken naar bepaalde aspecten, maar door te werken aan een nieuw fundament. Op

allerlei maatschappelijke terreinen ontstaan zelforganiserende initiatieven en netwerken die nieuwe mogelijkheden creëren en die, meer dan vroeger, zichtbaar maken wat mensen kunnen en willen. Zelfredzaamheid, zelforganisatie of de participatiesamenleving: het zijn allemaal woorden waarmee een veranderende verhouding tussen de drie maatschappelijke sleutelspeelers – burgers, bedrijven en overheid – zichtbaar wordt. Die veranderende rolverdeling resulteert voor burgers in een toenemend beroep op hun vermogen zichzelf te organiseren. Mensen moeten zich actief inzetten voor hun eigen welzijn, gezondheid, en het liefst ook nog voor stroom, eten en nog heel veel meer. Mensen moeten zoveel mogelijk problemen in hun eigen omgeving oplossen. Wanneer ze dat werkelijk doen, resulteert dat in een omvangrijke maatschappelijke verbouwing.

Wil een maatschappelijke transitie kans van slagen hebben, dan moet deze verbonden worden met transacties. We geven onze maatschappij vorm op basis van een niet aflatende stroom transacties – groot en klein, dag in dag uit. Sommige met impact op de korte termijn, andere met verstrekkende gevolgen. De aard van die transacties bepaalt hoe mensen zich tot elkaar verhouden. Transacties vormen de basis voor waardecreatie. Maar het gaat om meer. Transacties gaan ook om de interactie van waarde tussen mensen. En komen tot stand op basis van communicatie, op basis van de logica



van het gevoel zoals eerder in de jaren tachtig en negentig is beschreven door filosofen als Jürgen Habermas en Arnold Cornelis en de psycholoog Daniel Goleman.

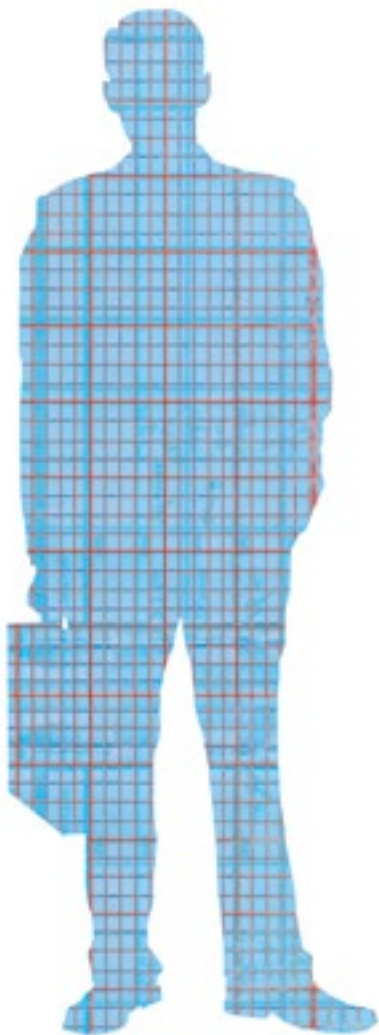
Armoedig

De organisatie van die waardecreatie hebben we in de afgelopen twee eeuwen steeds meer overgelaten aan organisaties - rationeel-functionele structuren, ontworpen met het oog op doelrealisatie. Daardoor kan waardecreatie eenzijdig (van binnen naar buiten) ingericht worden, wat niet echt een verantwoordelijke inrichting is. Bovendien zijn organisaties in de loop van

de tijd zich vrijwel exclusief gaan richten op geld als hét centrale en enige ruilmiddel. In het transactiemodel dat daardoor ontstaan is, worden veel (ecologische, sociale enz.) kosten niet meegenomen. Ook worden bepaalde waarden niet meegeteld in de kosten-batenanalyse of waardecreatie-vergelijking. Hierdoor is een heel mager en armoedig transactiemodel ontstaan, dat alleen maar oog heeft voor waardecreatie die te monetariseren is. Wat niet omgerekend kan worden in euro's, telt niet.

Probeersels

Een transitie mogelijk maken vraagt in de basis om een nieuwe generatie transactiemodellen. Want zolang de aard van transactie niet herzien wordt, vallen we zonder het te weten weer terug in bestaande routines. Dan verandert er niets. De oorsprong van waardecreatie ligt bij mensen zelf. Het doel is niet klassieke 'winst', maar vooral het scheppen van een wereld die zin geeft en waarde heeft, een wereld gebaseerd op wat we collectieve en gedeelde waarden noemen. Mensen in de maatschappij zijn al doende aan het ontdekken hoe dat in een dominante institutionele en regulerende context zou kunnen. Aan probeersels geen gebrek. Energiecoöperaties schieten als paddenstoelen uit de grond. Stedelijke zorgnetwerken worden verbonden met thuishulp. Stadslandbouwinitiatieven worden gekoppeld aan praktijkonderwijs voor kinderen en buurthulp. De creativiteit is vrijwel onbegrensd. De vijand om het te realiseren heet niet zelden 'gemeente' of 'overheid'.



In de loop van de tijd zijn organisaties zich exclusief gaan richten op geld als hét centrale ruilmiddel.

Zelfsturing

'Communicatieve zelfsturing' noemde de cultuurflosoof Arnold Cornelis het, mogelijk in navolging van Jürgen Habermas en zijn *Theorie des kommunikativen Handelns* (1981). Kern zijn doe-het-zelf-initiatieven van burgers, al dan niet in samenwerking met bedrijven en overheden. Grondgedachte is dat mensen *zelf* hun sociale en ecologische habitat creëren en 'bewaken' op basis van gedeelde middelen en verantwoordelijkheid. Individueel bezit maakt plaats voor collectieve benutting naar behoefte. Dat was ook de grondslag van de 'Commons'. Op alle mogelijke terreinen duikt recent dit idee van zelf doen weer op. Denk aan zelfsturing, zelfmanagement en zelforganisatie. Interessant is dat het woord 'zelf' veel meer een collectieve betekenis heeft gekregen. Het draait niet om het 'ik', maar om de 'community'. Nieuw is ook dat aan de deels al bestaande gedachten explicieter een economische component toegevoegd wordt. Maar in de praktijk loopt alles nog door elkaar heen. Daar is er sprake van burgerinitiatieven, burgerparticipatieprojecten, 'grass-root initiatives', sociale ondernemingen en natuurlijk nieuwe businessmodellen.

Nationale database Nieuwe Business Modellen

Diverse websites en organisaties hantieren lijsten of verzamelingen van nieuwe initiatieven, zoals voordewereldvanmorgen, Greenwish, M-AEX, Urgenda Koplopers, Koplopernetwerk mvo Nederland, HierOpgewekt, Burgerinitiatieven vng en Nederlandkantelt. Daarbij gaat het om uiteenlopende criteria. De schattingen van het totale aantal lopen uiteen van 10.000 tot 15.000, maar een goede onderbouwing van dat cijfer ontbreekt. De Radboud Universiteit Nijmegen start dit voorjaar met een nationale database Nieuwe Business Modellen om zoveel mogelijk initiatieven te verzamelen.

Confrontaties en frustraties zijn dan ook aan de orde van de dag. Maar er gaat ook heel veel goed. Kenmerkend voor dit ‘werk in uitvoering’ is dat gewerkt kan worden met een breder scala aan transactievormen en -middelen, waarin voorheen niet-zichtbare kosten en opbrengsten nu wel meegenomen worden. Kenmerkend is ook het vormen van communities rond thema’s die er voor betrokkenen toe doen: zorg, voedsel, mobiliteit en bijvoorbeeld energie.

Confrontaties en frustraties zijn aan de orde van de dag.

Prosument

Dat zoeken naar andere transactiemodellen leidt ertoe dat we ons ook organisatorisch anders tot elkaar gaan verhouden, namelijk als burgers, als ondernemers, als betrokkenen, als ‘zelf-investeerdere’, en dat allemaal tegelijkertijd en rommelig door elkaar heen. Samen met andere partijen en met elkaar. Als consumenten en producenten ineen – *prosumenten* – maar dan als een

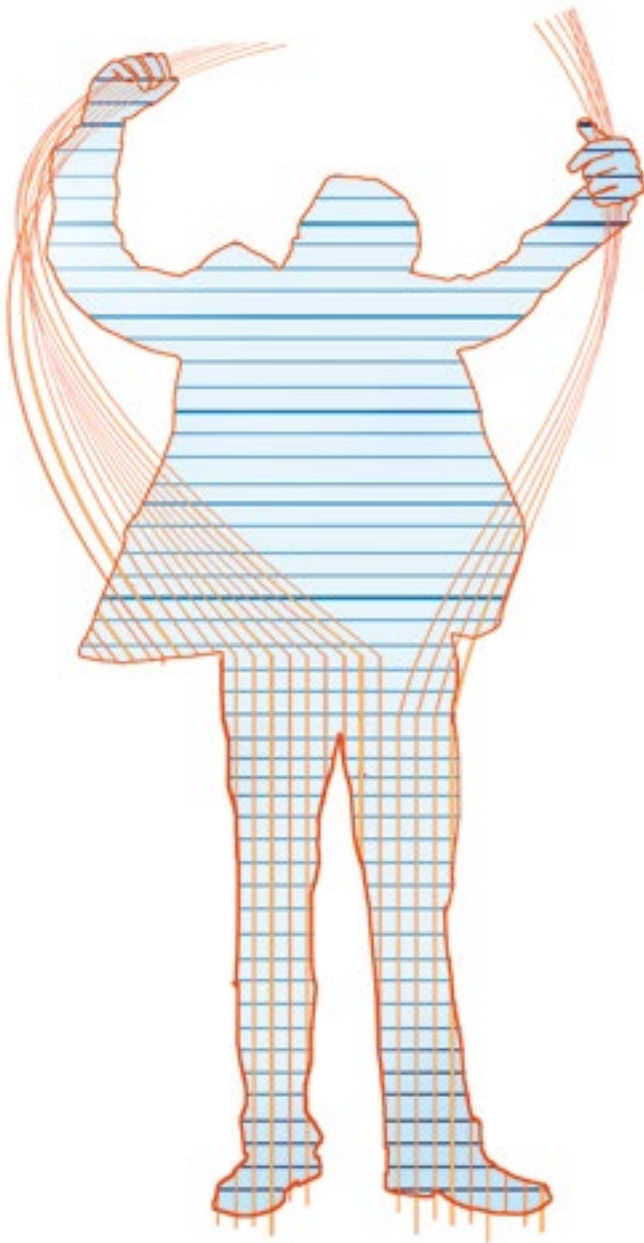
collectieve activiteit. We zoeken in dat alles misschien wel onbewust en soms een beetje mopperend naar een organisatie van waardecreatie op basis van gedeelde principes. Dat kunnen we niet anders doen dan in een bestaand organisatorisch-institutioneel landschap met gevestigde belangen en daarbij behorende partijen. Het is dan ook logisch dat we in veel situaties niet tot de beste pragmatisch-strategische keuzes komen. Maar ook al is het verbouwen van de maatschappij in de uitvoeringspraktijk van alledag wat minder groots en meeslepend, andere vormen van organiseren krijgen wel aandacht.

Doe-het-zelf

Juist nu ontstaat een doe-het-zelf-organisatiemodel, doordat de overheid een terugtrekkende rol inneemt, de financiële middelen opdrogen en we op alle mogelijke manieren digitaal met elkaar verbonden zijn. Die

Conventionele versus nieuwe businessmodellen

	CONVENTIONELE BUSINESSMODELLEN	NIEUWE BUSINESSMODELLEN
<i>Principes</i>	Enkelvoudig, vaak financieel	Meervoudig, gedeeld en collectief
<i>Economie</i>	Lineaire realisatie van de waardepropositie, distributie, gebruik	Circulaire realisatie van zowel materiële als sociale waarden
<i>Eigenaarschap</i>	Financieel aandeelhouderschap centraal	Toegang belangrijker dan bezit
<i>Samenwerken</i>	Lineaire realisatie van de waardepropositie in (functionele) waardeketens	In een netwerk van mensen (en instituties) die samen een bepaalde propositie realiseren
<i>Transactie</i>	Producent en consument zijn gescheiden; transacties zijn primair gebaseerd op geld	Producent en consument kunnen één persoon zijn (prosument); breder palet aan transactievormen en -middelen mogelijk
<i>Organisatieontwerp</i>	Organisatie-centrisch; functioneel organisatieontwerp	Community-centrisch; verschillende organisatievormen in een netwerk
<i>Succes</i>	Zichtbaar in een kosten-batenanalyse gebaseerd op geld als centrale waarde	Meerdere soorten opbrengsten (meervoudige waardecreatie)



samenloop van omstandigheden leidt onder meer tot het versterken van netwerken tussen partijen: horizontaal organiseren. Deze vorm van organisatie is niet een vorm van verdringing, maar ontstaat naast en in aanvulling op het conventionele verticaal organiseren. Nu is verticaal nog dominant. Dat is niet verwonderlijk, want we werken al ruim anderhalve eeuw aan het doorontwikkelen van dat model. Tegelijkertijd is horizontaal organiseren nooit weg geweest. We hebben altijd zaken in netwerken met elkaar opgelost, al dan niet ondersteund door passende organisatievormen zoals coöperaties.

Horizontaal organiseren is niet een vorm van verdringing, maar ontstaat naast en in aanvulling op het conventionele verticaal organiseren.

Wij kunnen niet buiten het industriële model om functioneren. In de honderden producten en diensten die we dagelijks benutten, is het grootste deel het resultaat van organiseren, gebaseerd op een tot in de perfectie doorontwikkeld industrieel organisatie-model. Daar deels afscheid van nemen en er anders mee leren omgaan, daar nieuwe eisen aan stellen en die ook navolgen - dat zijn de opgaves waar we voor staan. Op het snijvlak van horizontaal en verticaal organiseren ontstaan nieuwe transactievormen. Kenmerkend daarvoor is dat er wordt gewerkt met een breder scala aan transactiemiddelen dan tot nu toe gebruikelijk was. Kern van al die ontwikkelingen samen is dat we werken aan een generatie transactiemodellen die wederkerige waardecreatie mogelijk maakt.

Samen benutten

Kern van een nieuw businessmodel is een uitgewerkt transactiemodel op basis van principes en ontwerp-regels. Mensen werken vanuit een samenhangende set van sociale, ecologische en economische waarden. Die waarden geven richting aan het dagelijkse doen en laten. Waardecreatie is meervoudig, gedeeld en collectief. Mensen werken met elkaar samen, omdat ze dat willen en kunnen. De modellen die zo ontstaan, dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vragen en uitdagingen. Uitgangspunt is steeds een idee dat bij een aantal mensen ontstaat en dat tot ontwikkeling wordt gebracht. Door die mensen wordt een complexe waarde georganiseerd die een collectief karakter krijgt.

Samen maken, investeren en realiseren betekent ook samen risico's dragen en samen delen in de opbrengsten. Partijen vinden elkaar op basis van gezamenlijke interesses, oplossingsrichtingen en belangen. De waarden die mensen met elkaar bij transacties inbrengen, kan naast geld ook bestaan uit uren, energie en andere transactiemiddelen. Waarden die niet een bijproduct zijn of het gevolg van goede bedoelingen, maar die bewust worden georganiseerd. De kroon op het werk is een gemeenschap waarin mensen dat wat ze samen organiseren, ook samen benutten.

Bestaand en dominant

Maarten Hajer (directeur Sociaal Planbureau voor de Leefomgeving) stelde in een interview (socialevraagstukken.nl): "Transitiekunde is een domein waar analyse en geloof sterk door elkaar heen lopen." Als we de chronische en in elkaar grijpende crises van deze tijd in ogenschouw nemen, gaan we over naar een nieuw tijdperk. Maar de bestaande dominante sociaal-organisatorische werkelijkheid is niet voor niets juist dát: bestaand en dominant. De gevestigde orde doet zijn naam eer aan en zal met regels en praktijken die orde, die van grote waarde is voor een dominante coalitie, beschermen. De niet uitgesproken opvatting is dat werken aan een andere maatschappij prima is, zolang het maar geen echte 'tegenpartij', geen werkelijk nieuwe dominante coalitie gaat worden, want dat is een bedreiging. Dus veel van het nieuwe wordt als een bestuurlijke variant op het bed van Procrustes binnen de bestaande kaders passend gemaakt, of doet niet mee. Desondanks en tegelijkertijd ontdekken mensen hun mogelijkheden om dat wat voor hen van waarde is, te organiseren. Dat zal zeker soms amateuristisch zijn; het wiel wordt op veel plaatsen steeds opnieuw uitgevonden. Maar geldt dat niet voor het communautaire gedachtegoed dat we onder verschillende noemers



herontdekken? Een Afrikaans spreekwoord zegt: 'Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder'. Dat ontdekken van nieuwe vormen van samen organiseren, gebaseerd op principes en met als resultaat het creëren en delen van waarde, is wat in het voorgaande als Nieuwe Businessmodellen is aangeduid. Dat zijn hoopvolle tekenen van deze tijd waarin, ondanks gebrek aan onderbouwing, het zoeken naar andere vormen van samenwerking zichtbaar wordt. Zitten we in een transitie? Het is aannemelijk. Maar voorlopig zijn we nog wel even bezig er echt vorm en volume aan te geven. ■