“De focus ligt op het creëren van oplossingen op het niveau van het systeem”



Tibor van Bekkum MSc is organisatieadviseur, associate partner bij adviesbureau Common Eye en als gastdocent verbonden aan Nyenrode Universiteit. Ook is hij auteur van het boek *Bouwen aan Organisatie-Identiteit: sturen op waardecreatie, reputatie en verandering.*

Mediawerf ©

Het ecosysteem-perspectief: waardecreatie door samenspel

Tibor van Bekkum

Het ecosysteemperspectief is voor steeds meer bestuurders en professionals een relevante bril om hun omgeving te lezen en hun handelen (op?) te richten.[1] De aanleidingen voor organisaties om zichzelf te zien als onderdeel van een geheel dat in en door samenspel met anderen waarde creëert, liggen voor het oprapen.

Denk aan de grote maatschappelijke opgaven die vragen om verandering op systeemniveau.[2] Denk ook aan de snelle groei van platforms die laten zien dat een business ecosysteem - en de deelnemers daarin - zich sneller ontwikkelt, responsiever is voor wat de markt vraagt en weerbaarder is ten tijde van turbulentie.[3] En denk aan het groeiend besef dat investeren in de sociale context, de gemeenschap, essentieel is voor het eigen succes op de langere termijn met het oog op bijvoorbeeld arbeidsmarkttekorten, een pandemie en maatschappelijke spanningen.[4]

Bestuurders en professionals die het ecosysteemperspectief omarmen kiezen voor een wezenlijk andere verhouding met hun omgeving, vergeleken met het shareholder- en stakeholderperspectief. Deze twee perspectieven hebben het denken én handelen van organisaties in relatie tot hun omgeving de afgelopen vijftig jaar sterk bepaald, evenals hun bijdrage aan de samenleving.

Het shareholderperspectief is geworteld in de overtuiging dat de vrijemarkteconomie

Mediawerf ©

het meest efficiënte en effectieve systeem is. Daarbij vormt de financieel economische transactie de kern van de relatie tot andere partijen en staat het creëren van aandeelhouderswaarde centraal. Bedrijven dragen bij aan de samenleving door het stimuleren van economische groei, waar uiteindelijk de hele samenleving van profiteert.[5] Bovendien betalen bedrijven belasting, waarmee de overheid in staat wordt gesteld om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. De ongewenste externe effecten van het handelen van organisaties, worden hiermee in feite afgekocht en op de rekening van het collectief geplaatst.
Het stakeholderperspectief is geworteld in de overtuiging dat organisaties afhankelijk zijn van productieve relaties met hun stakeholders. Het managen van de afhankelijkheidsrelaties tussen organisatie en stakeholders staat dan ook centraal vanuit het idee dat succes wordt bepaald door de interactie met stakeholders.[6] Organisaties dragen bij aan de samenleving door de belangen van individuen en groepen rondom de organisatie mee te wegen in de keuzes die zij maakt. Zo ontstaat een koers die rekening houdt met de behoeften en belangen van het systeem waar de organisatie onderdeel van is. Naast strategisch eigenbelang wordt dit gevoed door de morele overtuiging dat organisaties verantwoordelijkheid dragen voor de ongewenste effecten van hun handelen.

Bestaande perspectieven geven onvoldoende houvast

Het shareholder- en stakeholderperspectief groeiden uit tot de dominante bril waardoor we kijken, omdat zij handelingsperspectief geven voor de context waarin organisaties functioneren.[7]

> *Bestuurders en professionals die het ecosysteemperspectief omarmen kiezen voor een wezenlijk andere verhouding met hun omgeving*

De afgelopen twee decennia verliest het shareholderdenken echter aan relevantie, zoals treffend verwoord door Edward Freeman en zijn collega's: 'Leidinggevenden van de 21ste eeuw begrijpen dat het hebben van gedeelde waarden en een gedeeld doel, een lange termijnoriëntatie, het bewust opbouwen van vertrouwen en het bevorderen van wendbaarheid in het systeem leiden tot meer waardecreatie. Het is niet stakeholders versus aandeelhouders, of economische versus maatschappelijke waarde. In de wereld van vandaag is "en" het belangrijkste woord.'[8]

Bovendien zien we dat het stakeholderperspectief zich ontwikkelt, onder de noemer van stakeholderkapitalisme, en nadrukkelijker aansluiting zoekt bij de context waar organisaties anno 2023 mee te maken hebben.[9] Het stakeholderperspectief nieuwe stijl stelt de aarde én de mens centraal. Klimaatverandering en de vitaliteit van ons biologische ecosysteem raakt iedereen. En het welzijn van mensen in de ene samenleving heeft consequenties voor mensen in een andere samenleving. COVID-19 is momenteel nog wel het meest expliciete voorbeeld van de toegenomen onderlinge verbondenheid en het feit dat

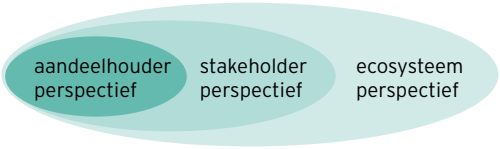
Mediawerf ©

niemand veilig is, totdat iedereen het is. Het is de opgave aan alle partijen in het systeem om de gezondheid van de aarde én het welzijn van mensen waar ook ter wereld mee te wegen in de keuzes die gemaakt worden.

Het ecosysteemperspectief: gemeenschappelijk handelen

Waar in het shareholder- en stakeholderperspectief individuele doelgerichtheid, actie en output wordt gezien als het vertrekpunt voor individueel en collectief succes, wordt in het ecosysteemperspectief onze blik juist gefocust op collectieve doelgerichtheid, (inter)actie en gezamenlijke resultaten als vertrekpunt voor individueel en collectief succes. Het onderliggende inzicht is dat individuele organisaties in toenemende mate geconfronteerd worden met uitdagingen die zij niet alleen kunnen oplossen. En dat er maatschappelijke opgaven zijn waar individuele organisaties onlosmakelijk onderdeel van zijn. Niet alleen het

Tabel 1 *De relatie tussen organisatie & omgeving*
Drie opeenvolgende perspectieven



	shareholder perspectief	stakeholder perspectief	ecosysteem perspectief
opkomst & dominantie	'70 – '10	< '70 & '90 - >	'10 - >...
kern & doel van de relatie	Financieel economische transactie	Omgaan met afhankelijkheden	Impact maken door co-creatie
strategisch inzicht	In een eerlijke vrije markt geeft winstmaximalisatie de meest efficiënte economische uitkomsten voor bedrijf en samenleving	Stakeholders hebben een bepalende invloed op het succes van de organisatie & organisaties de morele plicht rekening te houden met de belangen van stakeholders	In een complexe wereld kunnen organisaties hun ambities/opgaven niet alleen realiseren. Het opzoeken en aangaan van samenwerking met anderen bepaalt succes
wie/wat staat centraal	Aandeelhouder	De organisatie in een netwerk van stakeholders	Het systeem, met de organisatie als onderdeel
alignement & waardecreatie	Alignement van de koers van de organisatie met de belangen van aandeelhouders: waardecreatie door financiële sturing	Alignement van de koers van organisatie met de belangen van (alle) in- en externe stakeholders: waardecreatie onder consent / door support van stakeholders	Alignement van de koers van de organisatie met gemeenschappelijke opgaven en ambities: waardecreatie door samenspel met stakeholders
opvatting over succes	Succes = winst / groei	Succes = toegang tot resources van stakeholders & licence-to-operate	Succes = duurzaam en vitaal systeem met impact
aandacht voor theorieën	SWOT, marktanalyses, 5-krachten model, capability denken	Reputatie, CSR, Resource Based View of the Firm, purpose denken, dynamic capability denken	Shared Value, netwerken/ partnerships/ alianties, open-innovatie, shared capabilities

Mediawerf ©

functioneren ván het collectief staat centraal, zoals ook in het stakeholderperspectief, maar ook het gemeenschappelijke handelen áls collectief.

De focus ligt op het creëren van oplossingen op het niveau van het systeem, waar je, als individuele organisatie, onderdeel van bent, afhankelijk van bent, een bijdrage aan levert én van profiteert. De blik is gericht op co-creatie, in tegenstelling tot de financieel-economische transactie of het managen van afhankelijkheden met belanghebbenden. We moeten het ecosysteemperspectief dus niet verwarren met altruïstisme of ideologie. Samenwerking is het betere alternatief in een context die steeds complexer wordt.

De opvatting over wat succes is wordt verbreed van 'mijn winst', 'mijn toegang tot resources' en 'mijn licence-to-operate' naar mijn impact op het systeem waarbinnen mijn organisatie financiële en maatschappelijke waarde creëert. Die impact is af te meten aan de output van het systeem,[10] de vitaliteit en veerkrachtigheid van het systeem[11] én de bijdrage die het systeem levert aan mijn organisatie in termen van winst, een licence-to-operate of toegang tot resources.

De bijdrage van organisaties aan de samenleving wordt uitgebreid van belasting betalen, rekening houden met de belangen van anderen en een lange termijn focus, naar een actieve bijdrage aan gemeenschappelijke uitdagingen door samenwerking met andere partijen die ook door dit vraagstuk worden geraakt. We kijken dan naar de belanghebbenden bij 'het vraagstuk', in plaats van de belanghebbenden bij 'mijn organisatie'.

"We kijken dan naar de belanghebbenden bij 'het vraagstuk', in plaats van de belanghebbenden bij 'mijn organisatie'

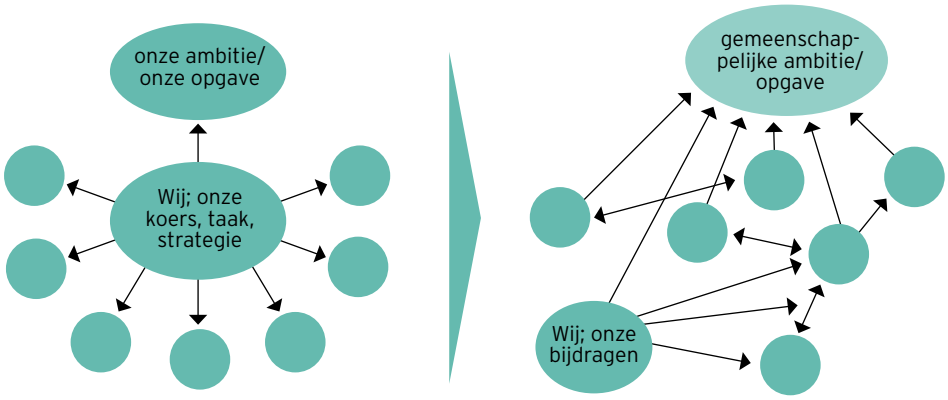
Waardecreatie in een systeem: drie samenhangende componenten

De term ecosysteem heeft zijn oorsprong in de biologie en beschrijft een natuurlijk systeem dat bestaat uit alle organismen die in een bepaald gebied voorkomen, samen met de abiotische (niet-levende) omgeving, en de wisselwerking tussen beiden. Groepen organismen binnen een gegeven ecosysteem die elkaar beïnvloeden (planten, dieren en micro-organismen) vormen samen een levensgemeenschap.[12] We hanteren het begrip 'ecosysteem' hier als een metafoor, om naar het samenspel van organisaties te kijken in relatie tot hun omgeving.[13] Ecosystemen zijn dan geen nieuwe realiteit waartoe organisaties zich te verhouden hebben. Het kijken naar organisaties als onderdeel van een ecosysteem biedt een ander perspectief, dat leidt tot ander handelen en andere uitkomsten. Het is een nieuw perspectief, naast het shareholder- en stakeholderperspectief: een organisatie kan haar omgeving op fundamenteel verschillende manieren bekijken en benaderen.

Het ecosysteemperspectief vraagt een verschuiving in ons denken over waardecreatie. We nemen het systeem als eenheid van waardecreatie en als vertrekpunt voor ons denken, in plaats van de eigen organisatie. Het functioneren van het geheel – het systeem – staat centraal.[14] We kijken naar de patronen die ontstaan door

Mediawerf ©

Figuur 1 *Een perspectiefverandering*



interactie met en tussen andere partijen en wat dit betekent voor het systeem als geheel. Vervolgens beschouwen we onszelf als een onderdeel van dat systeem en vragen ons af hoe wij kunnen bijdragen aan de waarde die op systeemniveau wordt gecreëerd. Een goed voorbeeld is Bol.com: 'We verbinden onze partners [de verkopers via het platform van Bol.com] met betrouwbare externe partijen die met hun diensten extra ondersteuning kunnen bieden in het verkopen via het platform. […] deze diensten helpen hen bij groei en optimalisatie.'[15] Of het Expertisecentrum Euthanasie, dat de afgelopen jaren meer prioriteit is gaan geven aan het versterken van de handelingszekerheid bij artsen, naast de eigen hulp aan patiënten: 'Expertisecentrum Euthanasie begeleidt artsen bij euthanasietrajecten van hun patiënten en verleent zorg aan hulpvragers die bij hun eigen behandelaar niet terecht kunnen. Zorgvuldig en zorgzaam.'[16]

De verschuiving in het denken over waardecreatie is gevolg van een verschuiving in ons denken over de relatie tot 'onze omgeving'. Het shareholderperspectief heeft een sterke oriëntatie op de eigen belangen en ambities, waarbij de omgeving ten dienste staat van het eigen succes en eigen continuïteit. In het stakeholderperspectief verschuift de balans, maar het vertrekpunt van denken en handelen blijven de eigen belangen en ambities.

Met het bewustzijn dat het welzijn van het geheel voordelig is voor het eigen welzijn en van groter belang is dan het maximaliseren van het eigen belang (financieel, positie, resultaat en dergelijke) wordt onze omgeving steeds meer onderdeel van onze identiteit. De harde scheiding tussen 'wie wij zijn' en 'wat onze omgeving is' verdwijnt. We kijken eerst naar het geheel en vervolgens naar onze eigen plek daarin. Daarmee verschuift ons denken en handelen: van 'wij als organisatie' naar 'wij als gemeenschap', van 'zij als de benzine voor mijn motor' naar 'zij als de mede roeier op de boot' en van 'mijn resultaat' naar 'mijn bijdrage aan het geheel'.
Het ecosysteemperspectief spoort niet enkel aan om te investeren in individuele plannenmakerij, maar om te investeren in andere actoren, in hun onderlinge verbinding en interactie, in het samenspel

Mediawerf ©

tussen de partijen. De rode draad van het ecosysteemperspectief is de principiële aanvaarding dat elke actor een schakel is in een groter geheel, systeem of gemeenschap. Voor elke individuele actor is de kernvraag in relatie tot het ecosysteem: wat draag ik bij? Daarin zien we drie componenten: de bijdrage aan de output van het systeem, de bijdrage aan het functioneren van het systeem, de bijdrage aan de effectiviteit van andere actoren in het systeem.

"Daarmee verschuift ons denken en handelen: van 'wij als organisatie' naar 'wij als gemeenschap', van 'zij als de benzine voor mijn motor' naar 'zij als de mede roeier op de boot' en van 'mijn resultaat' naar 'mijn bijdrage aan het geheel'

Bijdragen aan de systeemoutput

De eerste component van waardecreatie betreft onze bijdrage aan de output van het systeem (waardepropositie, maatschappelijke waarde) in relatie tot de bijdragen van anderen. De vraag die we ons stellen is: waar heeft mijn bijdrage meerwaarde ten opzichte van de bijdragen van anderen? En waar niet?

Vanuit shareholder- en stakeholder-perspectief zijn we gewend te focussen op het belang van onze eigen waardepropositie in concurrentie met anderen. Inclusief het creëren van drempels voor anderen.[17] We zijn geneigd te streven naar een zo sterk mogelijke positie voor onszelf in de markt en bij een specifieke stakeholder: klant, patiënt, gebruiker, inwoner, overheid, samenleving, etcetera. Eventueel ten koste van de waarde die andere partijen kunnen creëren. De eigen waardepropositie prevaleert boven de waardepropositie op systeemniveau: het is ons belang boven het systeembelang. Met als gevolg dat de waarde die uiteindelijk gecreëerd wordt suboptimaal is vanuit systeemperspectief. Vergelijk het met verschillende zorgpartijen in een keten (thuiszorg, huisarts, specialist, et cetera) die met elkaar concurreren om de voornaamste positie bij de patiënt, in plaats van het effectief afstemmen van hun individuele bijdrages ten bate van de patiënt. Datzelfde geldt voor de maatschappelijke kosten van het zorgproces. Als iedere zorgpartij vooral gericht is op het verkrijgen van zo'n groot mogelijk deel van de beschikbare overheidsfinanciering, zal dit de besteding ervan en kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg mogelijk niet ten goede komen.[18]

Voor individuele spelers in het ecosysteem is het de uitdaging om de complementariteit van de eigen bijdrage ten opzichte van die van anderen te onderzoeken. En daarop af te stemmen. De ervaring leert dat het bijzonder lastig is om over de schaduw van het eigen belang heen te stappen. Bijvoorbeeld omdat prikkels in het systeem gericht zijn concurrentie en eigenbelang, zoals Bas Leerink, lid van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving treffend benoemd: 'Initiatieven die zowel de samenwerking als de patiënten ten goede komen en ook nog eens de kosten verlagen

Mediawerf ©

sneuvelen keer op keer in een stelsel dat gericht is op concurrentie en eigenbelang bij alle betrokkenen vooropstelt."[19] En dat brengt ons bij de tweede component van waardecreatie: bijdragen aan het functioneren van het systeem.

Bijdragen aan het functioneren van het systeem

De tweede component van waardecreatie heeft betrekking op de interactie tussen partijen en de effecten daarvan voor de waardepropositie of opgave. De vraag die we ons stellen is: hoe kan ik bijdragen aan een productievere dynamiek binnen het systeem? Waardecreatie op dit niveau is een zaak van zorg en medeverantwoordelijkheid voor de effectiviteit van het geheel: een vitale gemeenschap met perspectief, goede onderlinge verbinding tussen de actoren en productieve interactiepatronen. Dat impliceert dat actoren zicht hebben op het gehele systeem, en verder kijken dan de eigen stoeptegel. Het gaat om een focus op het primaire proces van de gemeenschap: de interactie die is gericht op het identificeren van de gemeenschappelijke opgaven, het vormen van gedeelde beelden van het vraagstuk en het maken van keuzes met het oog op het gewenste systeem resultaat.[20]

Ecosystemen zijn complexe systemen, waarbij niet kan worden vertrouwd op vormen van centrale sturing of lineaire planning.[21] Waarde creëren vanuit het ecosysteemperspectief start daarom met de aanvaarding dat een uitdaging of opgave zich niet makkelijk laat doorgronden. Experimenteren en collectief leren staan centraal. De verandering van de dynamiek binnen het systeem (en daarmee de output van het systeem) moet worden gevonden in verandering van de interacties tússen de onderdelen van het systeem én veranderingen bínnen de onderdelen van het systeem. Met andere woorden: het vraagt om proactief oplossend vermogen aan de basis, bij onszelf, binnen onze organisaties. Effectieve ecosystemen versterken hun wendbaarheid en hun reactievermogen en dat van hun leden. Het bevorderen van leren en kennisuitwisseling staat centraal, zodat veranderende omstandigheden sneller en effectiever worden gesignaleerd. En veranderingen worden gerealiseerd.[22]

En dat brengt ons bij de derde component van waardecreatie. Als je toch in die boot zit, kun je van jouw mederoeier maar beter proberen een betere roeier te maken.

Bijdragen aan de waardecreatie van anderen in het systeem

De vraag die we ons ten derde stellen is: wat kan ik doen om de bijdrage van de ander aan het functioneren van het systeem en de systeem output te versterken?
Het voorbeeld van Bol.com illustreert ook dit punt goed. Bol.com investeert in het professionaliseren van het ondernemerschap en de operatie van de aanbieders van producten op haar platform: hoe beter zij het doet, hoe sterker de waardepropositie van het ecosysteem rondom het platform van Bol. Datzelfde geldt voor het Expertisecentrum Euthanasie: hoe effectiever de artsen, hoe beter de euthanasiezorg in Nederland.
Beiden voorbeelden laten zien dat bijdragen aan de effectiviteit van anderen loont, omdat het leidt tot betere resultaten van het geheel. Tegelijkertijd leidt bijdragen aan de effectiviteit van anderen tot het beter functioneren van het ecosysteem zelf:

Mediawerf ©

Het ecosysteemperspectief vraagt een verschuiving in ons denken over waardecreatie

het onderling vertrouwen wordt groter. Vertrouwen tussen partijen is een essentiële conditie voor productieve interactie.23 De ervaring dat een ander behulpzaam is en bijdraagt aan jouw ambitie of opdracht, creëert een positieve ervaring van de meerwaarde van interactie met de ander.

Vertrouwen en de ervaring van meerwaarde van samenwerking is nodig bij opgaven of ambities, waar het beoogde gezamenlijke effect weleens wat langer op zich kan laten wachten. Een goede verbinding tussen leden van een ecosysteem is een mogelijk medicijn tegen het zogenaamde 'contributiedilemma',[24] dat ertoe kan leiden dat partijen afzien van investeren in het geheel omdat er nog geen uitzicht is op beloning van de inspanningen. Het creëren van de ervaring van meerwaarde op de korte termijn, versterkt de motivatie van partijen om hun bijdrage te blijven leveren aan ambities en opgaven waar het resultaat pas op de langere termijn verwacht kan worden.

Bestuurders met lef en doorzettingsvermogen

Het shareholder- en stakeholderperspectief zijn diep verankerd geraakt in het denken en handelen van bestuurders en professionals.[25,26] En daarmee in de identiteit van hun organisaties. Dan kan ook niet anders: het focust op een wezenlijk ander systeem van waardecreatie. Die vlieger gaat ook op voor bestuurders en professionals die het ecosysteemperspectief verkiezen. Het vraagt het richten en inrichten van de organisatie in lijn met het perspectief: van strategische positionering tot governance, prestatiebeloning en, bijvoorbeeld, de ontwikkeling van de capabilities van de organisatie en vaardigheden van medewerkers. En dat vraagt lef en doorzettingsvermogen, zoals mooi gesteld door Harvard hoogleraar Cynthia Montgomery:

> 'Het is eenvoudig om de schoonheid van een dergelijk systeem van waardecreatie te zien wanneer het eenmaal gebouwd is. Het bouwen zelf, echter, is vaak niet erg gemakkelijk of een mooi proces. De beslissingen die ten grondslag liggen aan zo'n systeem vragen moed. […] Strategen noemen dat 'identiteit overdragende keuzes'. Zij maken manifest wat de organisatie is, wie zij wil zijn en weerspiegelen waarvoor zij staat.'[27]

Mediawerf ©

Noten

1. De Man, A-P. *Holland Management Review* 196/197. April-Juni 2020.
2. Denk aan klimaatverandering, stijgende zorgkosten, woonopgave, en dergelijke.
3. Greeven, M. (2019). Is it the end of strategy in business ecosystems?: Chinese companies like Alibaba and Pingan give us the answer. https://www.imd.org/research-knowledge/articles/is-it-the-end-of-strategy-in-business-ecosystems/
4. Ondernemerschap voor brede welvaart: naar een nieuw Rijnlands samenspel, *Middellangetermijnvisie VNO-NCW en MKB-Nederland.* Den Haag, Februari 2021.
5. Dit staat ook wel bekend als de 'rising tide'-gedachte: als het vloed wordt worden alle boten opgetild.
6. Output op systeemniveau staat centraal bij ecosystemen. Thomas, L. D. W., and E. Autio (2020), Innovation ecosystems in management: An organizing typology. In *Oxford Encyclopedia of Business and Management.* Oxford University Press.
7. Roijakkers, N. (2021). Open Innovatie: Ecosystemen: samen, duurzaam, verbonden. *Inaugurele reden gehouden op vrijdag 10 juni 2022,* Open Universiteit, Heerlen.
8. Eskerod, P. (2020). *A Stakeholder Perspective: Origins and Core Concepts*. Oxford, Oxford University Press.
9. Zie voor een toegankelijke duiding: De historische duiding is ontleend aan het stuk van Klaus /World Economic Forum.
10. Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society,* 59(2), 213–231.
11. https://www.weforum.org/agenda/2021/01/klaus-schwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/
12. https://nl.wikipedia.org/wiki/Ecosysteem
13. Hess, G. (2010). The Ecosystem: Model of Metaphor?: Epistemological Difficulties in Industrial Ecology
14. Thomas, L. D. W., and E. Autio (2020), Innovation ecosystems in management: An organizing typology, In *Oxford Encyclopedia of Business and Management.* Oxford University Press.
15. https://partnerplatform.bol.com/nl/groeiversnellers/samengroeien/expertinterview-sophie-nijhout/
16. www.expertisecentrumeuthanasie.nl
17. Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors.* New York: Free Press
18. Denk bijvoorbeeld aan de transitiegelden die nu beschikbaar worden gesteld in het kader van het Integraal Zorg Akkoord.
19. 'Ziekmakend zorgstelsel' moet fundamenteel op de schop, zegt onafhankelijk regeringsadviseur Bas Leerink, Lid van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving. Follow The Money, 15 december 2022.
20. de Caluwé, M. & Kaats, E. (2018). *Met de Opgave verbonden. Handelingsperspectief voor samenwerken aan maatschappelijke opgave.* Boommanagement.
21. Snowden, D.J. & Boone, M.E. (2007). A leaders Framework for Decision Making. *Harvard Business Review,* November 2007.
22. Biggs, R., Schlüter, M., Biggs, D., Bohensky, E. L., BurnSilver, S., Cundill, G., Dakos, V., Daw, T. M., Evans, L. S., Kotschy, K., Leitch, A. M., Meek, C., Quinlan, A., Raudsepp-Hearne, C., Robards, M. D., Schoon, M., Schultz, L., & West, P. C. (2012). Toward principles for enhancing the resilience of ecosystem services. *Annual Review of Environment and Resources,* 37, 421-448. https://doi.org/10.1146/annurev-environ-051211-123836
23. Kaats, E. & Opheij, W. (2012). L*eren samenwerken tussen organisaties: allianties - netwerken - ketens – partnerships.* Deventer, Vakmedianet.
24. Jhangiani, R. & Hammond, T. (2022). *Principles of Social Psychology – 1st International H5P Edition.* Simple Book Production (opentextbc.ca).
25. Bower, J.L. & Paine, L.S. (2017). The Error at the Heart of Corporate Leadership. *Harvard Business Review,* May-June 2017
26. Montgomery, C. (2012). How Strategists Lead, *McKinsey Quarterly*

Mediawerf ©