

De schoonheid van waardecreatie door organisatienetwerken

Colloquium Bilsen Fonds voor
Cultuurmanagement

Antwerpen, 21 maart 2016

Prof. Dr. Patrick Kenis

Chiharu Shiota, The Key in the Hand
La Biennale di Venezia 2015

dS
Weekblad

Misters van Cultuur

Fernand Huts & Luc Tuymans

**'ONDERNEMERS ZULLEN
DE KUNST REDDEN.
WIE ANDERS?'**



Misters van Cultuur

Fernand Huts & Luc Tuymans

**'ONDERNEMERS ZULLEN
DE KUNST REDDEN.
WIE ANDERS?'**



**'KUNSTENAARS KUNNEN
DE ONDERNEMERS
REDDEN, WIE ANDERS?'**

Misters van Cultuur

Fernand Huts & Luc Tuymans

'ONDERNEMERS ZULLEN
DE KUNST REDDEN.
WIE ANDERS?'



'KUNSTENAARS KUNNEN
DE ONDERNEMERS
REDDEN, WIE ANDERS?'

In de toekomst is
er nood om dingen
op aan **andere**
manieren voor
mekaar krijgen

Organisatienetwerken
spelen daarin een
belangrijke rol

Dat vergt **een andere**
manier van werken

ds
Weekblad

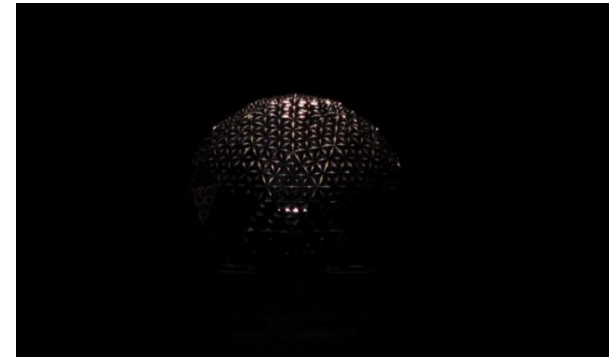
Misters van Cultuur

Fernand Huts & Luc Tuymans

'ONDERNEMERS ZULLEN
DE KUNST REDDEN.
WIE ANDERS?'



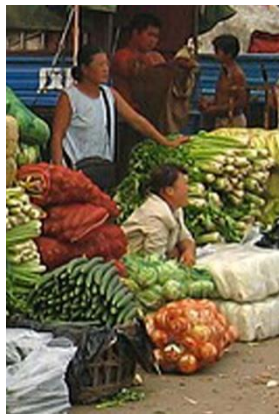
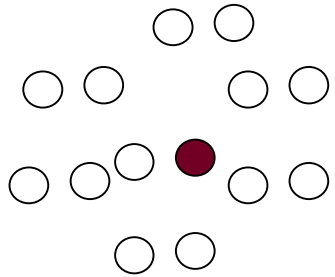
'KUNSTENAARS KUNNEN
DE ONDERNEMERS
REDDEN, WIE ANDERS?'



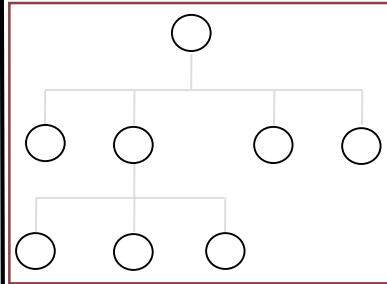
Dat vergt
een andere manier van
werken

Verschillende manieren om dingen voor mekaar te krijgen

Markt/ Competitie “buy”



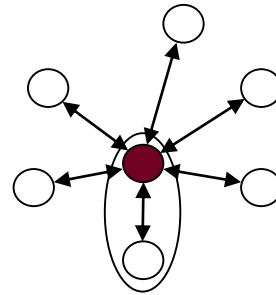
Hiërarchie “make”



Regelgeving en bureaucratie

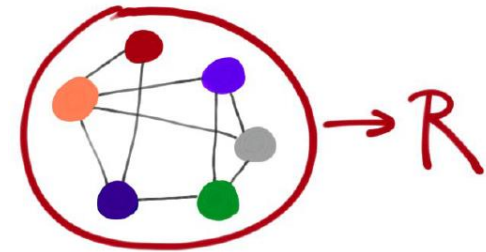


Samenwerken “ally”



Samenwerken met anderen om de toegang tot middelen te verzekeren of onzekerheden te reduceren, etc.

Organisatie- netwerk “join”



Netwerk als productiesysteem. Er wordt waarde gecreëerd op het niveau van het netwerk.



The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2009

"for her analysis of economic governance, especially the commons"

"for his analysis of economic governance, especially the boundaries of the firm"



Photo: Courtesy of Indiana University

Elinor Ostrom

1/2 of the prize

USA

Indiana University
Bloomington, IN, USA

b. 1933



Copyright © University of California, Berkeley

Oliver E. Williamson

1/2 of the prize

USA

University of California
Berkeley, CA, USA

b. 1932

Titles, data and places given above refer to the time of the award.

Ronald Coase, Nobelist Who Studied Corporations, Dies at 102

By Laurence Arnold - Sep 3, 2013 11:15 PM GMT+0200



2 COMMENTS

QUEUE



Ronald Coase, the British-born [University of Chicago](#) economist whose Nobel Prize-winning work on the role of corporations stemmed from visits in the early 1930s to American companies including Ford Motor Co. and Union Carbide, has died. He was 102.

He died yesterday at St. Joseph Hospital in Chicago, according to a news release from the University of Chicago. No cause was given.

 [Enlarge image](#)



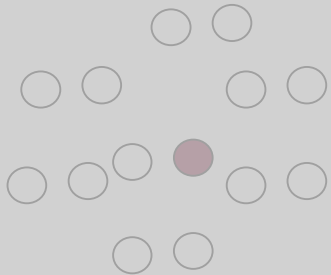
Ronald Coase, Clifton R. Musser
Professor Emeritus of Economics at the

The Royal Swedish Academy of Science [awarded](#) Coase the 1991 Nobel in economics "for his discovery and clarification of the significance of transaction costs and property rights for the institutional structure and functioning of the economy."

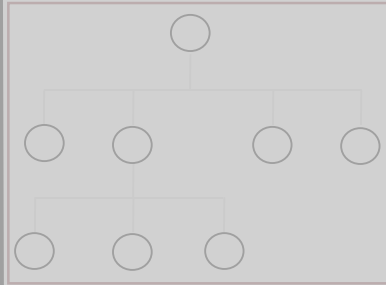
Unusual for an economist, Coase had concluded early in life that mathematics "was not to my taste." So he built his [career](#) offering insights on the legal precepts and institutions, such as

Steeds vaker zien we de noodzaak voor organisatienetwerken

Markt/
Competitie
“buy”



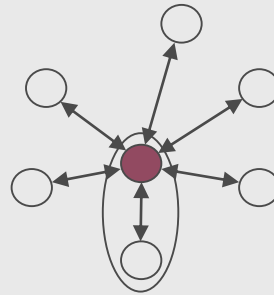
Hiërarchie
“make”



Regelgeving en
bureaucratie

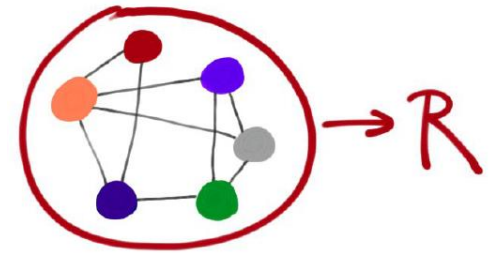


Samenwerken
“ally”



Samenwerken met
anderen om de
toegang tot
middelen te
verzekeren of
onzekerheden te
reduceren, etc.

Organisatie-
netwerk
“join”



Netwerk als
productiesysteem.
Er wordt waarde
gecreëerd op het niveau
van het netwerk.

Organisatienetwerken voor complexe uitdagingen ...

Simple, Complicated and Complex Problems

SIMPLE	COMPLICATED	COMPLEX
Baking a Cake	Sending a Rocket to the Moon	Raising a Child
The recipe is essential.	Rigid protocols or formulas are needed.	Rigid protocols have a limited application or are counter-productive.
Recipes are tested to assure easy replication.	Sending one rocket increases the like lihood that the next will also be a success.	Raising one child provides experience but is no guarantee of success with the next.
No particular expertise is required, but experience increases success rate.	High levels of expertise and training in a variety of fields are necessary for success.	Expertise helps but only when balanced with responsiveness to the particular child.
A good recipe produces nearly the same cake every time.	Key elements of each rocket must be identical to succeed.	Every child is unique and must be understood as an individual.
The best recipes give good results every time.	There is a high degree of certainty of outcome.	Uncertainty of outcome remains.
A good recipe notes the quantity and nature of the "parts" needed and specifies the order in which to combine them, but there is room for experimentation.	Success depends on a blueprint that directs both the development of separate parts and specifies the exact relationship in which to assemble them.	Can't separate the parts from the whole; essence exists in the relationship between different people, different experiences, different moments in time.

Source: Westley, F., B. Zimmerman and M. Q. Patton, 2006, *Getting to Maybe: How the World is Changed.*



GETTING TO MAYBE: THIS BOOK IS FOR THOSE WHO ARE NOT HAPPY WITH THE WAY THINGS ARE AND WOULD LIKE TO MAKE A DIFFERENCE. THIS BOOK IS FOR ORDINARY PEOPLE WHO WANT TO MAKE CONNECTIONS THAT WILL CREATE EXTRAORDINARY OUTCOMES. THIS IS A BOOK ABOUT MAKING THE IMPOSSIBLE HAPPEN
HOW THE WORLD IS CHANGED.

East Africa Dairy Development (EADD) project

C.W. Kilelu et al./Agricultural Systems 118 (2013) 65–77

Profitabele productie
en marketing van
melk
(voor 175.000 boeren
met 0,5 á 2 hectare)

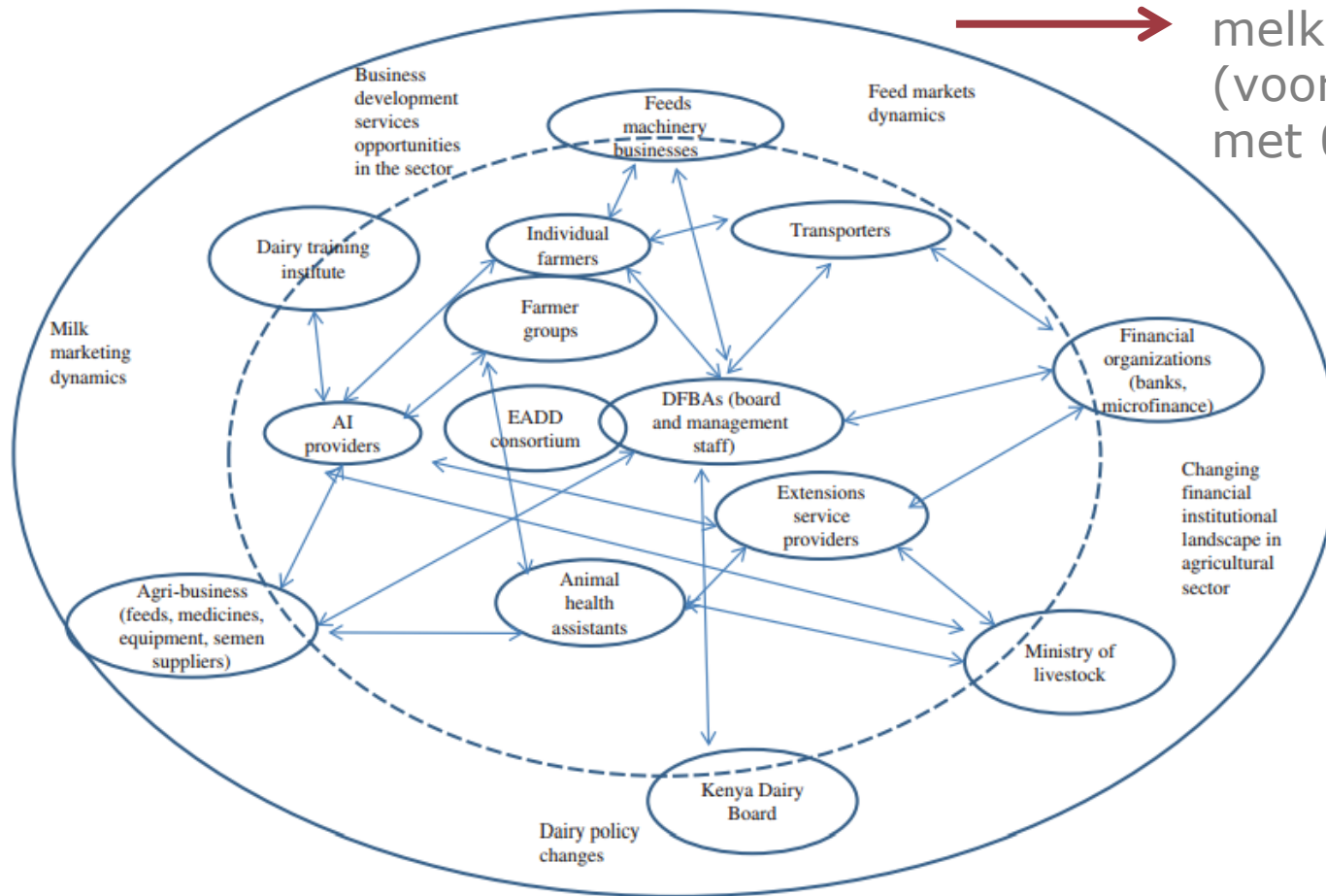
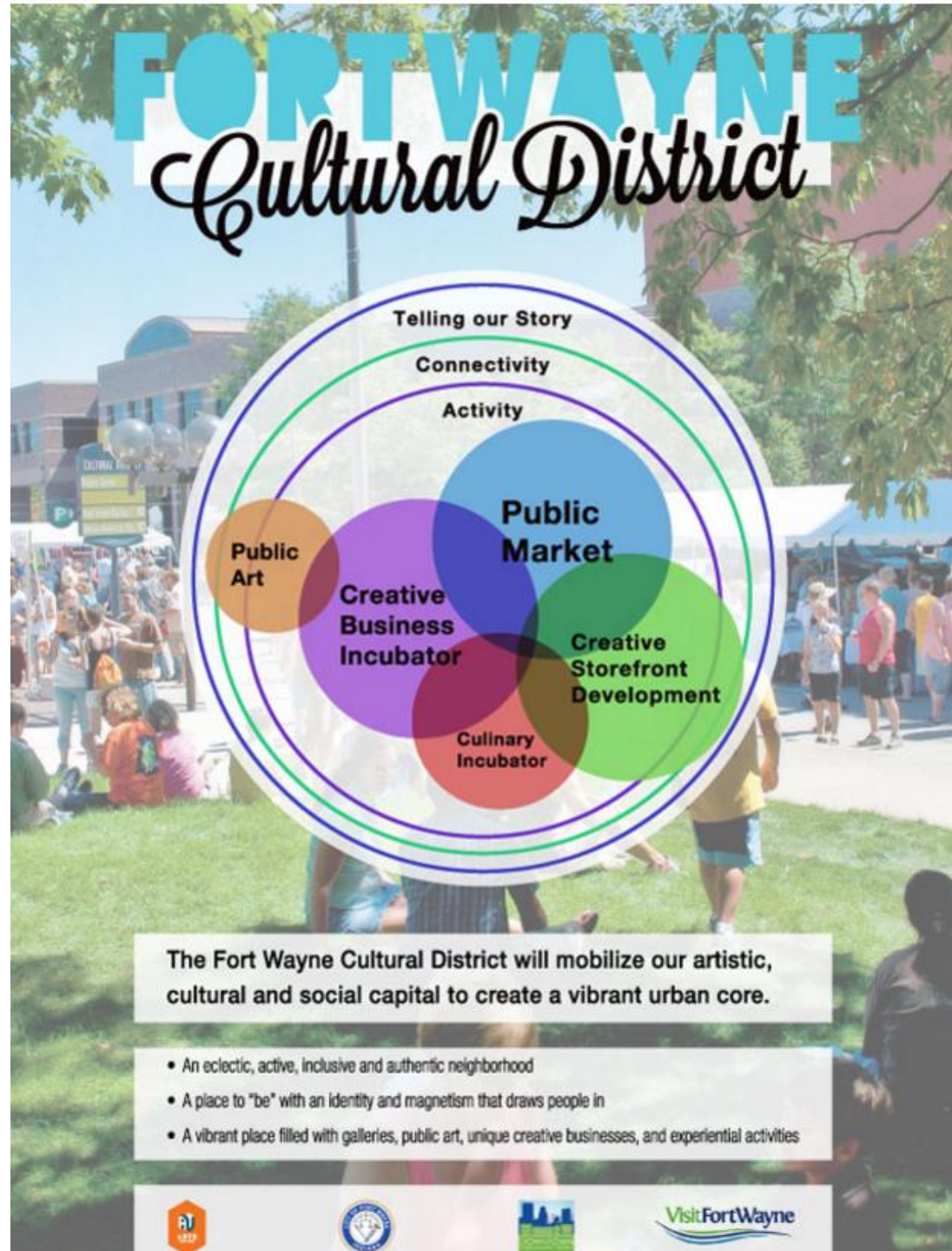


Fig. 2. A schematical presentation of EADD Kenya as an innovation platform.

Cultural districts

The background of the slide is a photograph of a vibrant street scene in Fort Wayne, Indiana, showing people walking on a sidewalk, sitting on a grassy area, and buildings in the background. Overlaid on this image is a large circular graphic representing the Fort Wayne Cultural District's framework. The graphic consists of several concentric circles and a central Venn diagram. The outermost circle is labeled 'Telling our Story'. Inside it is a green circle labeled 'Connectivity'. Inside that is a purple circle labeled 'Activity'. At the center is a Venn diagram with five overlapping circles: 'Public Art' (orange), 'Creative Business Incubator' (purple), 'Public Market' (blue), 'Creative Storefront Development' (green), and 'Culinary Incubator' (red).

FORTWAYNE *Cultural District*

Telling our Story

Connectivity

Activity

Public Art

Creative Business Incubator

Public Market

Creative Storefront Development

Culinary Incubator

The Fort Wayne Cultural District will mobilize our artistic, cultural and social capital to create a vibrant urban core.

- An eclectic, active, inclusive and authentic neighborhood
- A place to "be" with an identity and magnetism that draws people in
- A vibrant place filled with galleries, public art, unique creative businesses, and experiential activities

RT 1830

VisitFortWayne



HOE KAN SAMENLEVING TERUGGEKEERDE JIHADISTEN AANPAKKEN?

Drink eens koffie met een Syriëstrijder

De Deense stad Aarhus geldt als een voorbeeld voor de aanpak van jihadisten. Die zijn vaak te bang om terug te keren uit Syrië. In Denemarken is straffen niet het belangrijkste, maar de vraag: hoe kunnen we je helpen?

[illegible][illegible]

heeft zijn ingenieursstudie hervat en heeft zijn plannen om terug te keren naar Syrië, noch om iets op te bouwen in Denemarken. Dat weet toezichgevers aan de succesvolle aanpak van de politie van Aarhus. Tienjarige opvangstruipen krijgen hier alle mogelijke hulp aangeboden, van medische zorg en psychologische begeleiding tot hulp bij het zoeken van werk of het hervatten van een studie. Het bewijs van het succes van het model is dat er sinds een jaar - naar recent berekenen - niemand meer uit Aarhus naar Syrië is vertrokken.

Controversies

Onze aanpak is controversieel in Denemarken, geeft Allan Aarslev die het project begeleidt vanuit de politie, toe. Veel mensen vragen zich af waarom wij die jongens willen helpen in plaats van hen juist streng te straffen. Maar wij zien de gebouwen óf met niet. Wij zijn geen hard-experts. Onze presentie is voornamelijk dat er hier in Aarhus iets gebeurt.

De kerkpak heeft de draagzet ver-
loopt. Syriëgenooten hoeven niet
bang te zijn dat ze direct de dol le-
gen als ze in Aartsen verspreiden.
Vaak zijn het de ouders zelf die ons
helpen: "Hassan is terug." Dan rich-
ten wij erin jongen uit op de koffie-
mug Aartsen. We zeggen heel duidel-
ijk, als ik iets misstaan heb in de

rie, dat is al geestrich bewezen. Ook al weten we goed dat het bijna onmogelijk is om mensen te beïnvloeden. "Maar we zeggen er ook bij dat we niet zeggen dat wij je niet kunnen helpen. We maken samen met hem een plan voor de toekomst. Dat doen wij als politiek niet: daar zijn andere dingen voor. Maar het feit dat wij een aantal jongens hebben geholpen, zoude een heel belangrijk signaal zijn, heeft ervoor gezorgd dat de gemeenschap ook veranderd. Politicus van Aardje zegt dat al een vijf jongens hebben geholpen een voor een heel te gaan."

rijke buitenlandse journalisten die het "markeer" van Sachas kennen aanpakken, worden terecht versmoetend door de voorzitter van de meeting, de Palestijnse Libanees Omran al-Nadi. "Wij zijn erg geschrokken toen de politie ons vertelde hoeveel van onze jongens naar Syrië zijn gegaan", zegt al-Nadi. "We wisten van dat, vier jongens, maar niet dat het zo veel

Volgens de moskoevoorzitter heeft de moskee nooit opgeroepen om in Syrië te gaan vechten. 'Wij hebben opgeroepen om de moslims in Syrië te helpen met voedsel, kleding, ambulances. Er zijn konvooien naar Syrië gegaan. Dat wel. Voor sommige jongeren was dat niet genoeg; ze

weten wij niets van.'
 Al-Saad's verhaal kan Al-
 Husayn's verhaal dat hij
 zag met een vriend en
 hij is vertrokken zonder te
 mand iets te zeggen. Ten
 had een familie dat al hi
 al-Sham wacht. En zijn w
 had.
 Husayn's verhaal was inderdaad
 eenheid die het licht
 schied tegen de vliegengru
 sident Badhar al-Awad
 mannen. Heel spannend
 niet. Te meeste dagt n
 van 's schied tot 's
 wachten tot er een vlieg
 vloeg. Dan schoten wij w
 licht.'

What is working

Lijken en groeiden heeft hij we-
genen, maar dat deed hem niet zo
veel, zegt hij. Het is oorlog: je ver-
wacht geen bloemen. En eerlijk ge-
zeid: zolang het schilten van An-
sof waren, of slijten, vond ik de
oek niet zo erg.
In oktober 2013 keerde Haffner

terug naar Denemarken voor een familieberoek. Ik was vastbesloten om terug te keren naar Syrië. Maar tijdens mijn afwezigheid begon de broederstrijd tussen het Vrije Syrische Leger en de islamistische milities. Ik was naar Syrië gegaan om mijn soennitische broeders te be-

ten, niet om op hen te schieten of door hen gedood te worden.' Dit is ook het officiële verhaal van de Grinshay-monnik. 'Toen de islamitische strijders overleving slaags raakten, hebben wij onze jongens laten weten dat het beter was om terug te keren. Als iemand nu wil vertrekken, zeggen wij niet dat dat niet mag, wel dat dit even niet het goede moment is', zegt Al-Saadi. De monnik plaatst zijn helm almalen op

zij in Syrië belandden'. En we hebben zelf veel geleend uit het contact met de families'. Maar onze aanpak heeft vooral meebrengt dat de jongeren die gedeeltelijk belandden zijn teruggekomen. Zij zijn depressief, zij willen hun leven terug. Maar ze moeten het wel willen. Als wij zien dat iemand zo erg gedemoraliseerd is dat hij wenst om ons te praten, dan schakelen we een psycholoog die de geheime dienst in

Full text available at:

Er is nog een andere kanttekening te plaatsen bij het 'miracle' van Aarbus. De huidige Deense aanpak is eigenlijk een voortzetting van een programma voor deraïllering dat al sinds 2006 loopt. Het was toen naar aanleiding van terroristaanlagen in Londen in 2005, en de dreiging rond de coronas van de profetie in de Deense krant *Jyllands-Posten*.

De aanklagen in Londen had ons aan het denken gezet. Concret terrorisme van eigen bodem in Denemarken geboden? (dan hadden we alleen een politieke strategie). Maar als het gaat om vertrie van criminaliteit werken met de gemeenschap, waarom op dit vlak?



Over de foto's

Soudewijn Bulthuis heeft de foto's bij dit artikel gemaakt. Hij volgde de mannen die verdacht worden van kidnappingschap van Sharafelgineu - waarvan een aantal leden naar Syrië zijn vertrokken - tegen de organisatie. Hij is nu een priester. Sharafelgineu wordt er als heidschakel van een terroristische groep te zien. Bulthuis was in april 2011 in Parijs, toen Sharafelgineu ging protesten tegen de mooring van het Franse legerkruis. De foto's zijn grotendeels gemaakt op en na de een parkeerplaats net buiten Parijs, waar de mannen zich verzamelden.

'De meeste dagen
zaten wij van 's
ochtends tot 's
avonds te wachten
tot er een vliegtuig
overvloog. Dan
schoten wij wat
in de lucht

HUDAHYFAN
Gubernur Sulawesi Tengah

**Teruggekeerde
Syriëgangers
krijgen in Aarhus
alle mogelijke hulp
aangeboden**

Uit deze markering zijn inmiddels 100 mensen verbouwd naar Syrië. Daarvan kwamen er 35 uit Aarhus. Nijlsten Doreen zijn in Syrië gestroefd, waarvan vijf uit Aarhus.

In 2022 werd een groot project gelanceerd waarbij politie en lokale bestuur in Aarhus en Kopenhagen gingen samenwerken met de PCT, de vluchtelingen dienst, met het oog op de radicale leerling van moslimjongeren. Toen de oorlog in Syrië uitbrak, werd die aanpak toegespitst op de Deense Syriëvluchtelingen. Er loopt een apart radicaleeringsprogramma in de gevangenis in Oslo.

Luistert niet iedereen in het seminarium met deze angst. Mede onder druk van de populistische wereldwijde regering aan een weltevoorraad dat is meer repressie voorzie. Zo wordt het louter afbreken naar Syrië mogelijk een strafbaar feit.

Door de deelname van Deemse marken aan de sortering tegen is de kans op aanslagen verhoogd. Een Deemse jihadistische Syrië heeft in een video op internet vele aanslagen in 11 maanden. Ook zijn videobedreigingen van Deemse jihadist die foto's van Deemse gebruiken als schietbuis.

“Terugkerende Syriëgangers krijgen hier alle mogelijke hulp aangeboden: van medische zorg en psychologische begeleiding tot hulp bij het zoeken van werk of het hervatten van een studie”.

Innovatie

Will the
German
car industry
survive?

S.P.O.N. - Die Mensch-Maschine: Darauf müssen sich deutsche Autohersteller einstellen

Eine Kolumne von *Sascha Lobo*

Das Auto wird digital, und die deutsche Industrie muss sich endlich darauf einstellen. Behandelt sie die Vernetzung weiterhin so stiefmütterlich, droht ihr ein ähnliches Schicksal wie Nokia.

Mittwoch, 25.02.2015 - 13:52 Uhr

Drucken | Senden | Merken

Nutzungsrechte | Feedback

Komentieren | 142 Kommentare

Sascha Lobo



Reto Klar

Die Mensch-Maschine: Alle Kolumnen

Autor und Strategieberater, Schwerpunkte Internet und Markenkommunikation. Eine unvollständige Liste seiner Publikationskanäle:

saschalobo.com: Das private, aber auch politische Blog

Sascha Lobo auf Facebook

Sascha Lobo auf Twitter



Selbstfahrendes Google-Auto: Eine gigantische Kommunikationsinfrastruktur gilt es zu beherrschen - mit höchsten Sicherheitsanforderungen

f Teilen

f Empfehlen

305

Twittern

172

g+1

Deutschland ist ein reiches Land, weil die Welt deutsche Maschinen liebt und besonders deutsche Autos. Mehr als zwanzig Prozent des Exports besteht aus Fahrzeugen und Fahrzeugteilen. Es ist daher keine Übertreibung, dass der Wohlstand dieses Landes von der Autoindustrie abhängt. Es ist aber auch keine Übertreibung, dass der heutige Erfolg der hiesigen Autoindustrie ihr größtes Hindernis für die Zukunft ist.

In der Technologiegeschichte ist eher die Regel als die Ausnahme, dass Erfolg den Blick auf Marktumwälzungen verstellt. In einem Interview hat Daimler-Chef Dieter Zetsche sich zum Gerücht geäußert, Apple werde in das Automobilgeschäft einsteigen: "... wir haben das Auto erfunden. Und

ANZEIGE

Der digitale SPIEGEL:



Noch vor Erscheinen der Print-Ausgabe. **Schon ab freitags 18 Uhr.**

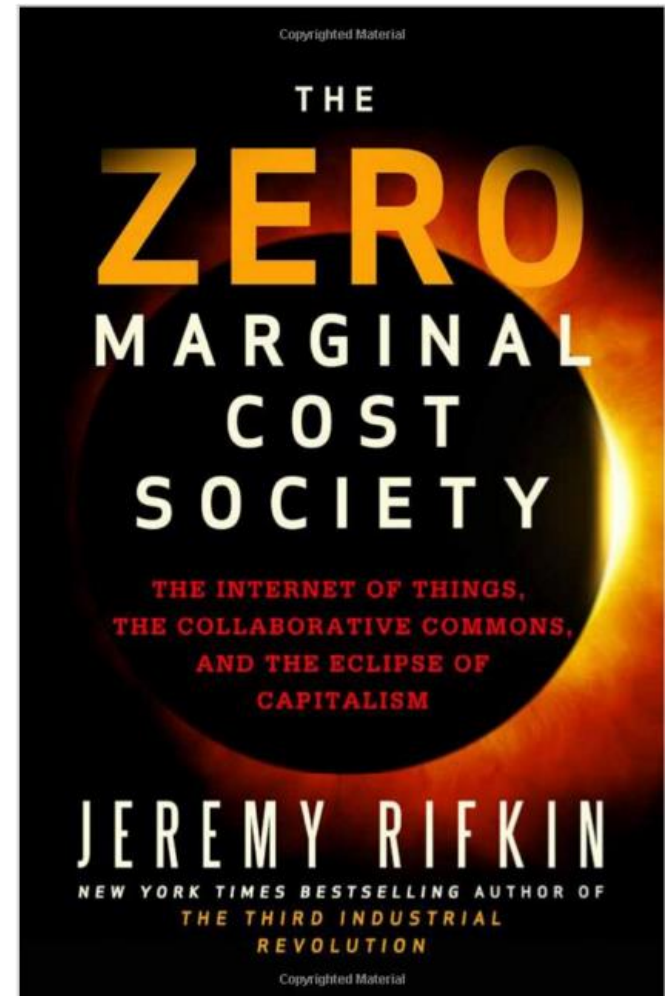
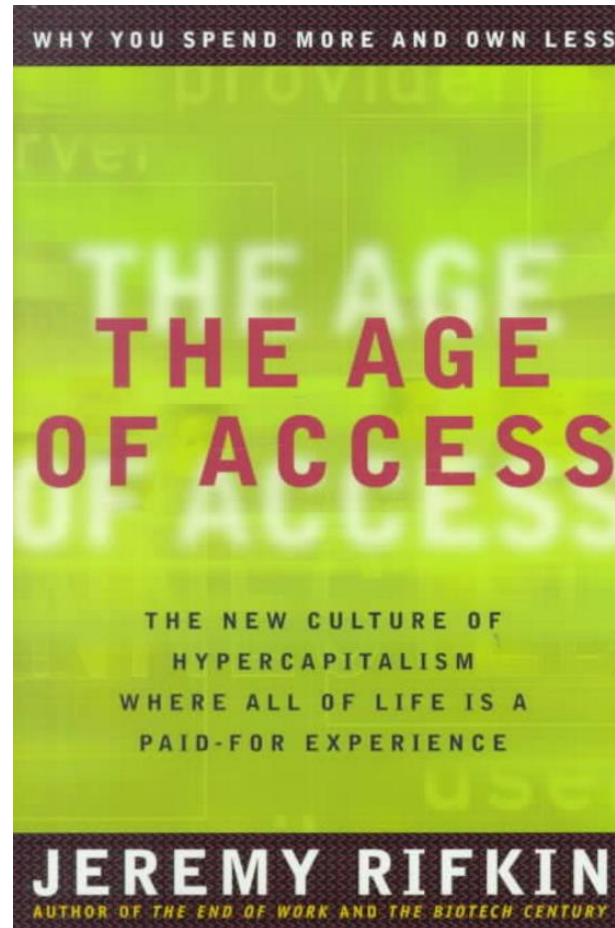


Exklusiv: Mit der SPIEGEL-ID jede Ausgabe auf bis zu 5 verschiedenen Geräten lesen.



Mit zusätzlichen Videos, interaktiven Grafiken und 360°-Panoramabildern.

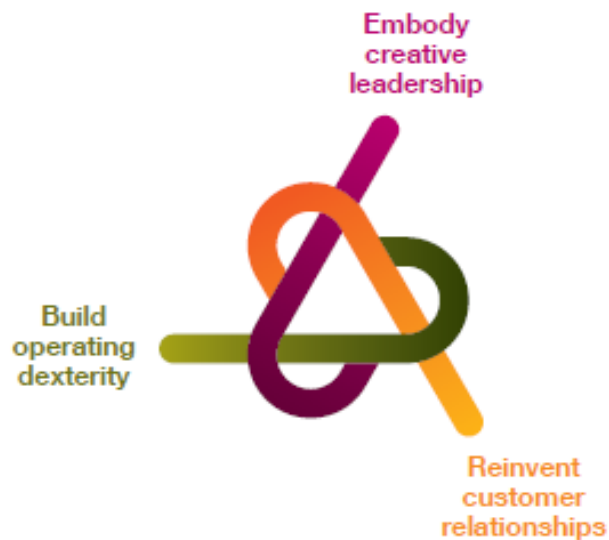
'Toward an Ecology of Culture and Capitalism' (Hoofdstuk 12)



Capitalizing on Complexity

*Insights from the
Global Chief Executive
Officer Study*

IBM



Top leadership qualities

CEOs cited creativity as the most important leadership quality over the next five years.

Creativity



Integrity



Global thinking



Influence



Openness



Dedication



Focus on sustainability



Humility



Fairness



To inspire a network on learning through play

This case report inspires us to think about a new space for supporting a community of engaged actors who are passionate about children, learning and creativity, and who believe that educational systems are pivotal to making real and sustainable changes. The report provides us with important insights into what spurs network members' motivations, and how collaborations and network structures would allow for cross-disciplinary partnership across theory and practice, fields and actors. It also highlights opportunities to catalyze a self-organized movement in the realm of a more innovative and creative society, where principles for bridging research with practice can push boundaries within numerous disciplinary contexts.

In the case of the LEGO Foundation, we foresee the following results as a stimulus to create a playful and creative society where children are our role models.

Bo Stjerne Thomsen,
Director, Research & Learning,
the LEGO Foundation

October 2014

Next Generation Research & Innovation Networks

to inspire a network on learning through play

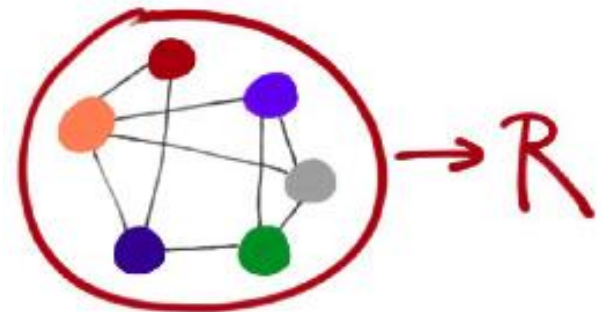


The LEGO Foundation

Organisatienetwerken ...

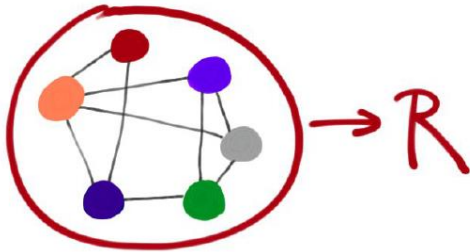
.... verbinden en delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van soevereine¹ en unieke organisaties om **samen een resultaat ($\mathcal{R}$) te bewerkstelligen** dat geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen.

¹ geen eenheid van eigendom en leiding ("authority")



Organisatienetwerken functioneren als ...

Organisatie-
netwerk
“join”

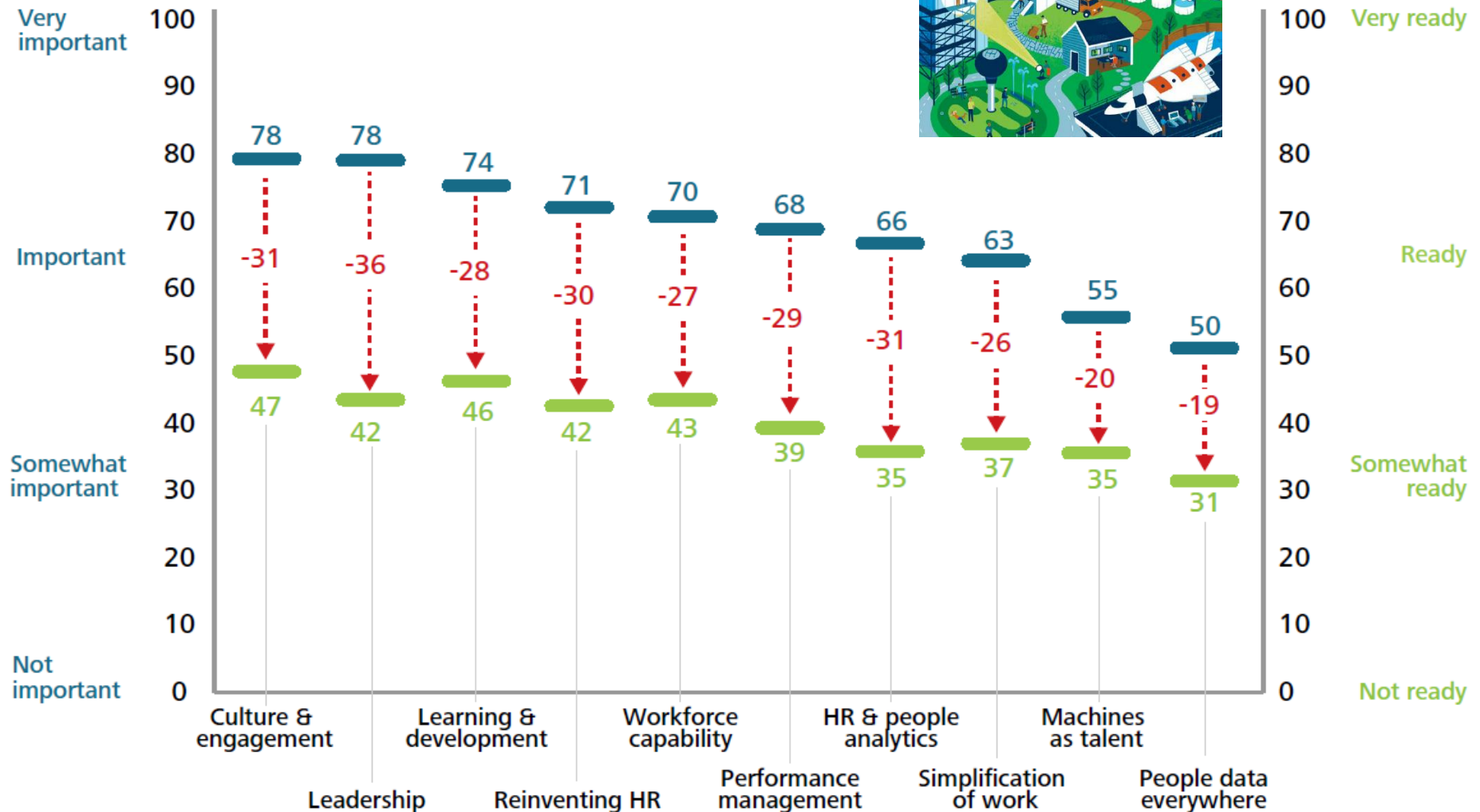


Netwerk als
productiesysteem.
Er wordt waarde
gecreëerd op het niveau
van het netwerk.

- ... de ‘purpose’ of de bezieling in de ‘driver seat’ zit.
- ... erkend wordt dat waarde niet alleen op het niveau van het eigen bedrijf of organisatie wordt gecreëerd maar steeds vaker op het niveau van het organisatienetwerk/ecosysteem.
- ... eigendom van goederen en diensten meer en meer gedistribueerd is.

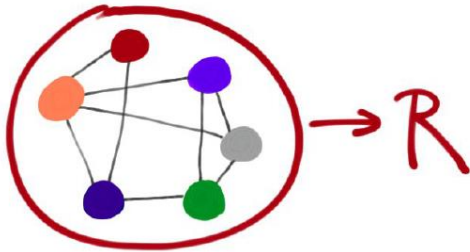


Figure 2. Talent trends: Global importance vs. readiness



Netwerkorganisaties functioneren waar ...

Organisatie-
netwerk
“join”

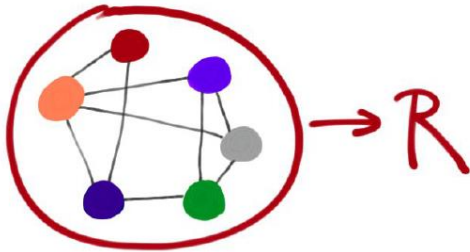


Netwerk als
productiesysteem.
Er wordt waarde
gecreëerd op het niveau
van het netwerk.

- ... de ‘purpose’ of de bezieling in de ‘driver seat’ zit.
- ... erkend wordt dat waarde niet alleen op het niveau van het eigen bedrijf of organisatie wordt gecreëerd maar steeds vaker op het niveau van het organisatie-netwerk/ecosysteem.
- ... eigendom van goederen en diensten meer en meer gedistribueerd is.

Netwerkorganisaties functioneren waar ...

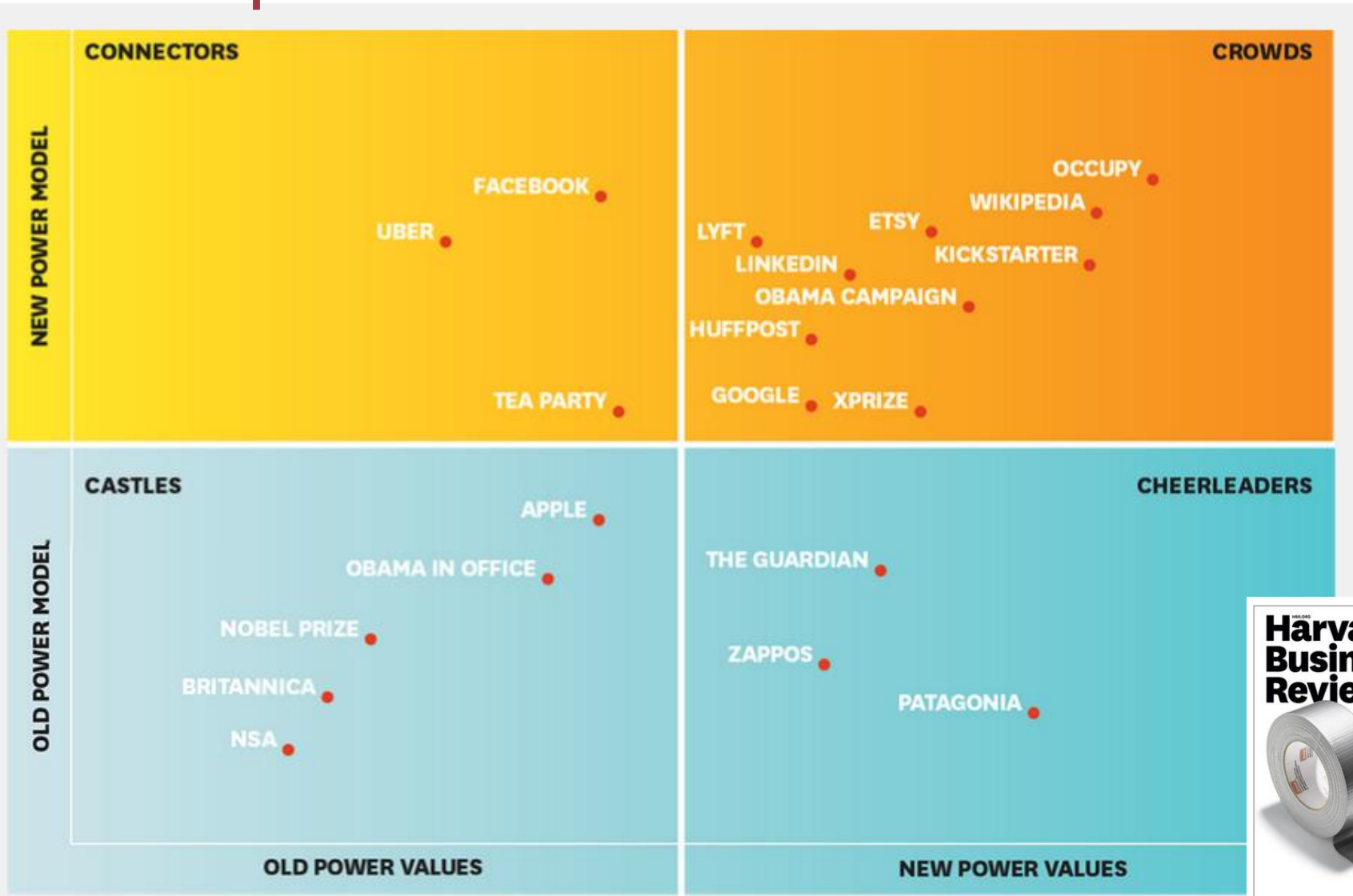
Organisatie-
netwerk
“join”



Netwerk als
productiesysteem.
Er wordt waarde
gecreëerd op het niveau
van het netwerk.

- ... gedistribueerd leiderschap veel belangrijker is dan traditioneel, of nog erger, heroïsch leiderschap.
- ... eco's belangrijker zijn dan ego's.
- ... gekapitaliseerd wordt op 'zwakke' relaties in plaats van op 'sterke' relaties.
- ... waar "old power" en "old values" plaats maken voor "new power" en "new values".

"Old power" en "old values" vs "new power" en "new values"



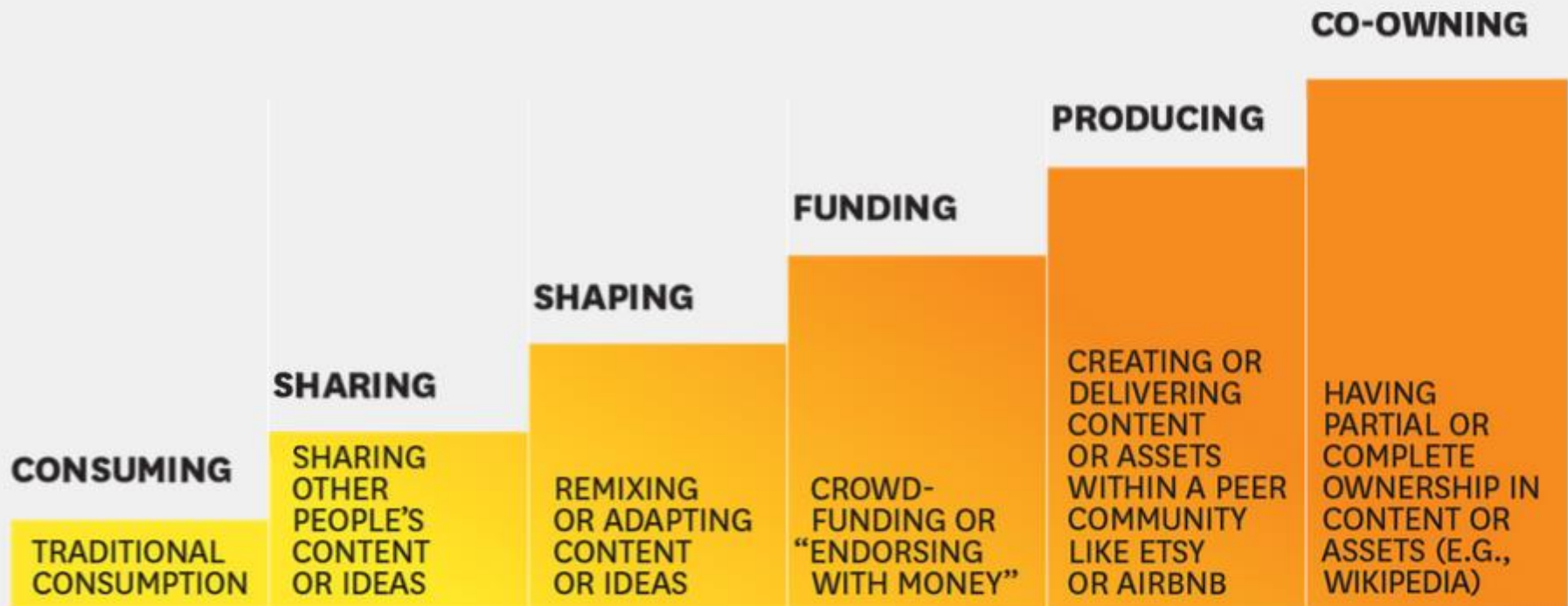
SOURCE JEREMY HEIMANS AND HENRY TIMMS



"Old power" en "old values" vs "new power" en "new values"

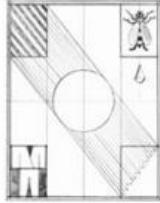
The Participation Scale

New power gains its force from people's growing capacity—and desire—to go far beyond passive consumption of ideas and goods.



SOURCE JEREMY HEIMANS AND HENRY TIMMS

HBR.ORG



The Fourth Wall

A photo book that explores the influence of Hindi cinema on everyday life in India.

Accueil

6 news

1 commentaires

137 contributeurs

The Fourth Wall book was a great success!

Dear supporters,

With this last update I would like to present you with news on *The Fourth Wall* from this last year. As the book is close to being sold out, this wonderful adventure is coming to an end. The book was an amazing success, which would not have been possible without your support from the very beginning. Thank you for your trust and confidence in my work. The next series, *Will They Sing Like Raindrops or Leave Me Thirsty*, is almost finished and will be presented at *Indomania* at Bozar in Brussels for the *europalia.india* festival.

The 50 last remaining copies of *The Fourth Wall* book (which belong to the same Ulule crowdfunding edition of 250) will be available as limited editions presented in a box inclusive of a print. The funds raised will go to the production of the next book, *Will They Sing Like Raindrops or Leave Me Thirsty*,



9 601 €
collectés sur un objectif de 8 000 €
120 %



Financé le 24 sep. 2012

Créateur



Max Pinckers

Brussels

1 projet créé

1 projet soutenu

[Envoyer un message](#)

ALEXIS VICTOR GAUTIER (France)
alexisgautier@live.fr

Fashion department award winner

STAIRS, ZEBRA, BEES, AND LIGHT PURPLE JACKET

As the collection is built in a collaborative way, I asked a few people to give their own perceptions of this fictional space. Weavers from Nepal, England, India, and Italy, but also three Belgian artists as Kasper Bosmans, Max Pinckers and Gauthier Oushoorn, participated to broaden out the visual languages and identities of the collection.

Open vragen ...

- Zullen de ondernemers de kunst redden, of zal de kunst de ondernemers redden?

Open vragen ...

- Zullen de ondernemers de kunst redden, of zal de kunst de ondernemers redden?
- Wordt 'Management' steeds vaker een kwestie van **creëren van waarde** in samenwerkingsverbanden, organisatienetwerken en ecosystemen?

Open vragen ...

1. Zullen de ondernemers de kunst redden, of zal de kunst de ondernemers redden?
2. Wordt 'Management' steeds vaker een kwestie van **creëren van waarde** in samenwerkingsverbanden, organisatienetwerken en ecosystemen?
3. Is er echt wel een '**crisis of legitimacy**' van cultuur of is er een '**crisis of legitimacy**' van het management?



Chiharu Shiota, The Key in the Hand
La Biennale di Venezia 2015