



De tien archetypes binnen business ecosystems

Een conceptueel kader voor Coalition Builder (als onderdeel van de Ecosystems Software Suite)

Een conceptueel kader dat de tien Coalition-Builder-archetypes positioneert binnen het perspectief van *business ecosystems*. Het verbindt elke individuele drijfveer met een functie in het ecosysteem, en laat zien hoe de *mix* van archetypes de gezondheid en levensvatbaarheid van een samenwerking bepaalt.

1. Waarom archetypes in ecosysteemtermen?

Coalities, allianties en publiek-private samenwerkingen zijn geen klassieke organisaties met een hiërarchie en een baas. Het zijn **ecosystemen**: losjes gekoppelde, onderling afhankelijke partijen die samen waarde creëren die geen van hen alleen kan leveren (Moore, 1993; Jacobides, Cennamo & Gawer, 2018). In zo'n ecosysteem werkt sturing niet via gezag maar via **rollen, posities en onderlinge afhankelijkheid**.

De tien archetypes beogen precies die rollen te beschrijven — niet als functietitel, maar als **drijfveer**: de intrinsieke neiging waarmee iemand zich in het ecosysteem beweegt. Een archetype is dus geen *baan of functie* maar een *niche*: de plek die iemand van nature inneemt in het web van waardecreatie. Daarom heeft elk archetype in de Coalition Builder(hierna kortweg CB) een expliciete functie.

Dit document maakt die koppeling systematisch: per archetype de theoretische verankering, en daarna hoe de archetypes samen een **gezond ecosysteem** vormen.

2. Begrippenkader: wat is een business ecosystem?

De dagelijkse praktijk van WE Labs waarin we ecosystemen initiëren, maar ook (een ruime interpretatie van) “wetenschappelijke” inzichten uit de literatuur dragen dit document. Voor het theoretische kader verwijs ik bijvoorbeeld naar:

1. **Onderlinge afhankelijkheid rond een waardepropositie** (Adner, 2017). Een ecosysteem is de *structuur* van partijen die moeten samenwerken om één waardepropositie te realiseren. **Waarde ontstaat in de complementariteit tussen partijen**, niet binnen één partij.
2. **Rollen, niet alleen partijen** (Iansiti & Levien, 2004). Spelers nemen posities in: *keystones* (orchestrators die het geheel gezond houden en waarde delen), *niche players* (gespecialiseerde waardecreatie), *dominators*, en *hub landlords*. **Een gezond ecosysteem heeft een goede verdeling over deze rollen.**
3. **Ecosysteemgezondheid is meetbaar** langs drie assen (Iansiti & Levien):
 - **Productiviteit** — zet het ecosysteem input om in waarde/output?
 - **Robuustheid** — overleeft het verstoringen?
 - **Niche-creatie** — brengt het zinvolle diversiteit en vernieuwing voort?
4. **Levenscyclus** (Moore, 1993). Ecosystemen doorlopen fasen — geboorte, expansie, leiderschap, vernieuwing/verval — en **elke fase vraagt om andere rollen op de voorgrond.**

Bovenstaande vier lopen als een rode draad door de rest van dit document en zijn (vermomd herkenbaar) geoperationaliseerd in de Coalition-Builder-code: de `getEcosystemHealthScore` (diversiteit + spanningsbalans + fase-alignment) en de `DEFAULT_PHASE_ARCHETYPE_MATRIX` operationaliseren punt 3 en 4 al.

3. De tien archetypes als ecosysteemrollen

Per archetype: de ecosysteemfunctie, de theoretische verankering, de bijdrage aan waardecreatie, en de schaduwkant vertaald naar een *ecosysteemrisico*.

Archetype	Ecosysteemfunctie	Theoretische verankering	Bijdrage aan waardecreatie	Ecosysteemrisico (schaduw)
Webber <i>Systeemarchitect</i>	Houdt overzicht over het hele speelveld; ziet waar verbindingen ontbreken en geeft informeel richting.	Orchestrator/keystone (Iansiti & Levien): niet de grootste speler, maar degene die het netwerk leesbaar en gezond houdt. Denkt in <i>value blueprints</i> (Adner): wie heeft wie nodig, en waar zit de ontbrekende schakel? Idem: Nyenrode Business University; Annemieke Roobeek	Reduceert <i>structurele gaten</i> (Burt) — verbindt clusters die anders gescheiden blijven en ontsluit zo complementariteit.	Wil te veel coördineren en wordt zelf de bottleneck — een keystone die in een <i>dominator</i> verandert en de doorstroom blokkeert in plaats van faciliteert.
Verbinder <i>Sociale lijn</i>	Creëert het vertrouwen waarop alle andere interacties bouwen.	Levert het relationale/sociale kapitaal (Nahapiet & Ghoshal) dat transactiekosten verlaagt. Waar de Webber de <i>structuur</i> ziet, bouwt de Verbinder de <i>bindingskwaliteit</i> op micro-niveau.	Maakt waarde-uitwisseling mogelijk die anders aan wantrouwen of onbekendheid zou stranden; smeert de interfaces tussen partijen.	Conflictvermijding: bewaart de harmonie ten koste van noodzakelijke confrontatie, waardoor het ecosysteem <i>te coöperatief</i> wordt en scherpte verliest.
Inhoudsdrijver <i>Kennismotor</i>	Zorgt dat het ecosysteem inhoudelijk relevant, diep en resultaatgericht blijft.	Bewaakt de kennisbasis en <i>absorptive capacity</i> (Cohen & Levinthal): het vermogen om kennis te verdiepen en te benutten in plaats van te versimpelen.	Verhoogt de <i>kwaliteit</i> van de gezamenlijke output; voorkomt dat het ecosysteem op drijfzand bouwt.	Inhoud boven relatie en boven tempo: verdieping die de coalitie laat stilstaan terwijl ze zou moeten bewegen.
Procesarchitect <i>Puzzellegger</i>	Maakt het ecosysteem bestuurbaar door de juiste mensen op de juiste plek te krijgen.	Ontwerpt de governance van het ecosysteem (Jacobides e.a., 2018): de regels, rollen en interfaces die bepalen hoe modulair en reproduceerbaar de samenwerking is. Dit is <i>ecosystem design</i> .	Verlaagt coördinatiekosten en maakt opschaling mogelijk doordat de samenwerking herhaalbaar wordt.	Structuur als doel op zich — <i>over-governance</i> die de flexibiliteit verstikt die ecosystemen juist nodig hebben.
Katalysator <i>Procesversneller</i>	Voorkomt dat het ecosysteem in een patstelling of routine	Drijft exploration in de exploration/exploitation-balans (March, 1991): brengt energie en	Houdt het tempo erin; zet stilstand om in beweging op de momenten dat afhankelijkheid tot	Loopt voor de muziek uit en verliest draagvlak — versnelling zonder dat het

Archetype	Ecosysteemfunctie	Theoretische verankering	Bijdrage aan waardecreatie	Ecosysteemrisico (schaduw)
	vervalt.	momentum, doorbreekt <i>organizational inertia</i> .	verlamming leidt.	ecosysteem mee kan, kost legitimiteit.
Challenger <i>Immuunsysteem</i>	Bescherm het ecosysteem tegen groepsdenken en blinde vlekken.	De robuustheidsbewaker (Iansiti & Levien, as: robuustheid). Werkt tegen <i>groupthink</i> (Janis) en valse consensus; de constructieve afwijkende stem.	Verhoogt de kwaliteit van besluiten door aannames te toetsen vóórdat ze duur worden; maakt risico's vroeg zichtbaar.	Kritiek losgekoppeld van het gedeelde doel beschadigt vertrouwen — een immuunsysteem dat het eigen weefsel aanvalt.
Maker <i>Productiekracht</i>	Zet visie om in werkende oplossingen; vormt met de Inhoudsdrijver de concrete-as.	De niche player bij uitstek (Iansiti & Levien): gespecialiseerde, tastbare waardecreatie. Drijft exploitation — ideeën omzetten in iets bruikbaars.	Leverd de complementaire assets (prototypes, tools, methoden) waar andere partijen op verder bouwen.	Bouwt te snel en te solo — produceert wat de Maker wil, niet wat het ecosysteem nodig heeft (<i>misaligned complementor</i>).
Praktijkdrager <i>Grondverbinding</i>	Houdt het ecosysteem verankerd in de realiteit; vertaalt abstractie naar uitvoering.	Brengt contextuele/tacit knowledge (Polanyi) uit de uitvoering in — de praktijkkennis die in vergaderkamers ontbreekt en die bepaalt of waarde <i>daadwerkelijk</i> landt.	Realiteitscheck op uitvoerbaarheid; voorkomt dat het ecosysteem mooie plannen maakt die in het veld stuklopen.	Ervaring verward met waarheid — gebruikt “zo werkt het niet in de praktijk” als schild tegen elke vernieuwing.
Veranker <i>Implementatiekracht</i>	Voorkomt dat waarde verdampt; drijft adoptie en maakt kennis overdraagbaar.	Bouwt de robuustheid en het institutioneel geheugen : borging, <i>routinization</i> en overdracht die resultaten laten overleven na het project (sustainability van het ecosysteem).	Zet eenmalige output om in blijvende capaciteit — de stap van <i>uitkomst</i> naar <i>impact</i> .	Continuïteit als rem: bewaakt de bestaande structuur ten koste van noodzakelijke vernieuwing (<i>lock-in</i>).
Ambassadeur <i>Grenswerker</i>	Verbindt het ecosysteem met de buitenwereld en creëert legitimiteit.	De boundary spanner (Tushman): beheert de grens tussen ecosysteem en omgeving, mobiliseert externe <i>resources</i> en legitimiteit (Suchman).	Trekt nieuwe partijen, middelen en draagvlak aan; vergroot de <i>niche-creatie</i> door het ecosysteem naar buiten te openen.	Verhaal losgezongen van de realiteit — belooft meer dan het ecosysteem kan waarmaken en ondermijnt zo de legitimiteit die het opbouwt.

4. De mix bepaalt de gezondheid van het ecosysteem

Geen enkel archetype maakt op zichzelf een ecosysteem gezond. Het gaat juist om de samenstelling van de archetypes binnen de verschillende fases waarin een ecosysteem (of project of programma) zich bevindt. De drie gezondheidsassen van lansiti & Levien vertalen direct naar archetype-clusters — en naar de metrics die al in `src/utis/archetypes.js` zitten:

Gezondheidsas (lansiti & Levien)	Dragende archetypes	Code-metric
Productiviteit — input → waarde	Maker, Inhoudsdrijver, Praktijkdrager, Veranker	fase-alignment in <code>getPhaseGapAnalysis</code>
Robuustheid — overleven van schokken	Challenger, Veranker, Procesarchitect	spanningsbalans in <code>getTensionBalance</code>
Niche-creatie — diversiteit & vernieuwing	Webber, Katalysator, Ambassadeur	diversiteitsindex (<code>getDiversityIndex</code> , Shannon-entropie)

`getEcosystemHealthScore` combineert deze al tot één score (30% diversiteit + 30% spanningsbalans + 40% fase-alignment). Conceptueel is dat **een ecosysteemgezondheidsmaat**, opgebouwd uit de archetype-mix. Dit conceptuele kader willen we met de diverse relevante stakeholders binnen universiteiten, Hogescholen en relevante private partijen de komende jaren verder gaan valideren.

Praktische implicatie. Een team van louter Makers en Inhoudsdrijvers is hoog-productief maar zeer fragiel. Een team van louter Verbinders en Verankers is harmonieus en stabiel maar traag en naar binnen gekeerd. *Gezondheid zit in complementaire spanning, niet in gelijkgestemdheid.*

5. Spanningsparen als motor van het ecosysteem

De zeven spanningsparen (`tensionPairs` in `archetypes.js`) zijn geen defecten die je moet wegpoetsen — het zijn de **productieve tegenstellingen** die een ecosysteem in balans houden. Ze zijn op te vatten als lokale instanties van fundamentele organisatorische dilemma's:

Spanningspaar	Onderliggend ecosysteemdilemma
Katalysator ↔ Veranker	snelheid vs. borging — <i>exploration vs. exploitation</i>
Katalysator ↔ Procesarchitect	doorpakken vs. zorgvuldig ontwerpen — <i>agility vs. control</i>
Challenger ↔ Verbinder	scherpte vs. cohesie — <i>task conflict vs. relationship harmony</i>
Challenger ↔ Ambassadeur	eerlijkheid vs. mobilisatie — <i>interne kritiek vs. externe legitimiteit</i>
Inhoudsdrijver ↔ Maker	diepgang vs. tempo — <i>rigor vs. relevance/speed</i>
Maker ↔ Praktijkdrager	nieuw maken vs. toetsen — <i>innovatie vs. uitvoerbaarheid</i>
Webber ↔ Verbinder	systeemoverzicht vs. persoonlijke band — <i>macro- vs. micro-verbinding</i>

Een ecosysteem waarin maar één pool van zo'n paar aanwezig is, raakt uit balans. De spanningsbalans-metric meet daarom hoeveel van deze paren *actief* zijn: gezonde ecosystemen houden de tegenstellingen levend in plaats van ze te onderdrukken (vgl. *paradox theory*, Smith & Lewis, 2011).

6. Archetypes en de levenscyclus van het ecosysteem

Moore's ecosysteemlevenscyclus (geboorte → expansie → leiderschap → vernieuwing) komt grofweg overeen met de zes fasen in Coalition Builder, en elke fase zet andere archetypes op de voorgrond. Dat is precies wat DEFAULT_PHASE_ARCHETYPE_MATRIX codificeert:

Fase (CB)	Ecosysteemfase (Moore)	Dominante archetypes
Verkenning	Geboorte — wie doet mee, welke waarde?	Webber, Inhoudsdrijver, Ambassadeur
Formatie	Structuur — governance & kader	Procesarchitect, Inhoudsdrijver, Challenger
Uitvoering	Expansie — waarde leveren	Maker, Praktijkdrager, Inhoudsdrijver
Verankering	Leiderschap — borgen & adopteren	Veranker, Procesarchitect, Katalysator
Opschaling	Expansie/leiderschap — naar nieuwe contexten	Webber, Ambassadeur, Veranker
Herijking	Vernieuwing — bijstellen of opnieuw beginnen	Challenger, Inhoudsdrijver, Katalysator

Kerninzicht. Een ecosysteem heeft niet *altijd* dezelfde mix nodig. Het “juiste” profiel is fase-afhankelijk: de Katalysator die in de Verkenning te vroeg duwt, is in de Herijking onmisbaar. Gezond samenstellen betekent dus niet één ideaalteam bouwen, maar de mix laten meebewegen met de levensfase en tijdig signaleren welk archetype gaat ontbreken (de gap).

7. Mogelijke implicaties voor de praktijk

1. **Werf op niche, niet (alleen) op functie.** Kijk bij teamsamenstelling naar welke ecosysteemfunctie ontbreekt, niet alleen naar cv's en titels.
2. **Diversiteit boven kloon.** Vermijd dat een coalitie zich vult met gelijkgestemden; meet de diversiteits- en spanningsbalans.
3. **Manage de spanning, onderdruk haar niet.** De zeven paren zijn de motor; een te “vredig” team verliest robuustheid en scherpte.
4. **Beweeg mee met de fase.** Herijk de gewenste mix bij elke faseovergang; gebruik de fase-archetype-matrix als gespreksinstrument, niet als wet.
5. **Let op rol-ontsporing.** Elke schaduwkant beschrijft hoe een waardevolle rol kan omslaan in een ecosysteemrisico. Vroege signalering voorkomt schade.

8. Gebruikte referenties

- Moore, J.F. (1993). *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*. HBR.
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage / Strategy as Ecology*. HBR.
- Adner, R. (2017). *Ecosystem as Structure*. Journal of Management.
- Adner, R. & Kapoor, R. (2010). *Value creation in innovation ecosystems*. SMJ.

- Jacobides, M., Cennamo, C. & Gawer, A. (2018). *Towards a theory of ecosystems*. Strategic Management Journal.
- March, J.G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*.
- Smith, W.K. & Lewis, M.W. (2011). *Toward a theory of paradox*. AMR.
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes*.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). *Absorptive capacity*.
- Tushman, M.L. (1977). *Boundary spanning roles*. / Suchman, M.C. (1995). *Managing legitimacy*.