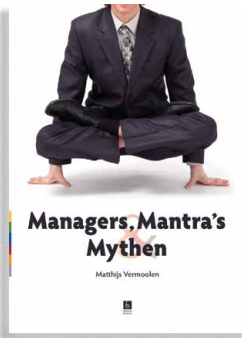


Introductie

Gezonde organisaties presteren nu goed, maar net als bij mensen is dit een momentopname en kunnen ze ziek worden! Vitale organisaties blijven fit doordat ze niet alleen hun dagelijkse activiteiten verankeren in de bedrijfsprocessen, maar ook het vermogen zich continu te verbeteren en vernieuwen. Zo presteren ze langdurig beter en herstellen sneller als ze toch in de problemen komen. Het ontwikkelen van een vitale organisatie vereist een integrale visie op ondernemerschap, personeel, interne structuren en externe samenwerkingsverbanden en een uitgebalanceerd managementteam.



Om bedrijfskundige kennis op deze gebieden te bundelen en toegankelijk te maken voor ondernemers en andere leidinggevendenden, is het Vitalent-groeimodel ontwikkeld. Uitgaande van het model en de filosofie dat het mogelijk is organisatieontwikkeling te beïnvloeden, ontstonden diverse vernieuwende inzichten. Deze zijn vastgelegd in de boeken 'Vat op Vitaliteit' en 'Managers, Mantra's en Mythen' en in diverse artikelen in vakbladen. (zie www.vitalent.nl voor een overzicht en downloads)

Matthijs Vermoolen ondersteunde diverse organisaties als adviseur en manager. Tijdens de opdrachten, die geregeld werden uitgevoerd bij bedrijven die zich in een groeicrisis bevonden, ontstond gaandeweg het gevoel dat veel van de problemen die werden opgelost voorkomen hadden kunnen – en moeten – worden. Sinds 2004 ondersteunt Matthijs, met zijn organisatie Vitalent, ondernemers en managementteams bij strategievorming en –implementatie, procesmanagement, managen van problemen, ideeën en projecten en integrale verbetering van bedrijfsprocessen



055 534 7963 Klokkengietershoeve 122 7326SE Apeldoorn
06 5101 4313 matthijs.vermoolen@vitalent.nl www.vitalent.nl

Vitalent-groeimodel

Het Vitalent-groeimodel integreert kennis over soorten activiteiten, leiderschap, organisatievormen, groeifasen en groeiproblemen in een enkel model. Het onderscheidt zich niet door de kenniselementen waaruit het bestaat: deze zijn algemeen bekend en in de literatuur uitgebreid beschreven. Goethe zei het treffend: er is niets nieuws, alleen nieuwe combinaties. Maar het model is bijzonder door de verbindingen die tussen de elementen worden gelegd. Het zijn deze dwarsverbanden die de aangrijpingspunten geven voor verbetering.

Het groeimodel geeft houvast bij de organisatieontwikkeling doelbewust beïnvloeden. En het ondersteunt organisaties bij een zelfevaluatie doen en blinde vlekken in de ontwikkeling opsporen, voordat deze tot problemen leiden. Ook geeft het aanwijzingen voor passende interventies selecteren en de mensen die deze kunnen plegen. Door bewust te anticiperen op – vaak ingrijpende – groeicrisis worden deze verminderd en blijft er energie over om de ontwikkeling te versnellen. Met het model kunnen groeiproblemen worden voorkomen in plaats van genezen. In het ideale geval worden groeicrisis zelfs helemaal vermeden en raakt de organisatie in 'flow'.

Met het model kan geen organisatie worden 'gebouwd'; we leven per slot van rekening niet in een maakbare wereld. Maar door het te gebruiken als praatplaat, analysetool en kapstok bij de organisatieontwikkeling analyseren en bespreken en de interventies bepalen, wordt de kans op succesvol ingrijpen aanzienlijk verhoogd. Vergelijk het met watermanagement: u kunt de rivier niet laten ophouden met stromen, maar door op de juiste plaats te baggeren, mensen in te zetten of structurelementen te plaatsen kunt u de loop ervan vergaand in uw voordeel beïnvloeden. Het model helpt te bepalen waar moet worden ingegrepen, welke ingrepen de beste kans op succes hebben en maakt het gemakkelijker de toekomstige loop te schetsen en deze met elkaar te bespreken.



Gerichte aandacht

Het Vitalent-groei-model kent twee assen. Deze assen vormen de basis van diverse veelgebruikte modellen, waaronder het competing values-model van Robert Quinn en het vierfasenmodel van Teun Hardjono. In de literatuur zijn diverse andere modellen te vinden die gebruikmaken van hetzelfde assenstelsel.

De horizontale as – interne versus externe focus – geeft aan waar de focus van de managementaandacht ligt. Ligt de managementaandacht hoofdzakelijk bij de eigen organisatie (interne focus) of bij de klant en andere belangengroepen buiten de eigen organisatie (externe focus)? Kortom: is de organisatieaandacht naar binnen of naar buiten gekeerd?

De verticale as – de flexibele versus structurerende benadering – geeft aan of de organisatie in de omgeving ingrijpt op basis van de mogelijkheden die zich voordoen (flexibele benadering) of op basis van het beïnvloeden van de omgeving op basis van haar eigen plannen (structurerende benadering). Ofwel: ligt de focus op de organisatie aanpassen aan de situatie van het moment of zoekt ze zekerheid in duidelijke afspraken?



Vermogen tot groei

Door de twee assen tegen elkaar uit te zetten ontstaan vier kwadranten: de ontwikkelgebieden. De manier waarop deze kwadranten worden ingevuld, is uniek voor het Vitalent-groei-model. De kwadranten vormen samen het groeipotentieel van de onderneming:

Kwadrant 1: Ondernemerschap

Ondernemerschap is het creatieve vermogen van de onderneming. Het bestaat uit de omgeving waarnemen en de waarneming creatief interpreteren. Ontwikkelen van het ondernemerschap richt zich op de kansen die zich voordoen leren opsporen en benutten, mogelijkheden bieden om te experimenteren en omstandigheden creëren waarin innovatief denken mogelijk is.

Kwadrant 2: Personeelsontwikkeling

Personeelsontwikkeling vormt het adaptief vermogen van de organisatie. Dit wordt gevormd door de kennis, kunde en vaardigheden van de medewerkers en het vermogen om te leren. Ontwikkelen van het personeel richt zich op de competenties van medewerkers ontwikkelen, de samenwerking tussen medewerkers bevorderen en een cultuur ontwikkelen waarin medewerkers optimaal tot hun recht komen.

Kwadrant 3: Structuurontwikkeling

Structuurontwikkeling vormt het vermogen om zekerheid te scheppen. Dit ondersteunt een efficiënte uitvoering van werkzaamheden. De structuur bestaat uit alle formele afspraken die gemaakt zijn over de werkwijze, zoals het organigram, functiebeschrijvingen, procedures, projectplannen en het managementinformatiesysteem. Structuurontwikkeling bestaat uit alle geformaliseerde afspraken over werkzaamheden uitvoeren en verbeteren en grote veranderingen doorvoeren, inclusief de gestelde doelen.

Kwadrant 4: Omgevingsbeïnvloeding

Omgevingsbeïnvloeding vormt het vermogen van de organisatie om de omgeving naar haar hand te zetten. Het gaat hierbij om de manier waarop de organisatie zich presenteert, win-winsituaties creëert, invloed uitoefent en samenwerkingsmogelijkheden uitonderhandeld. Machtsvergroting gebeurt door netwerken, lobbyen en het zoeken naar incidentele samenwerkingsmogelijkheden met externe partijen.

De kwadranten vormen samen een voortdurende bron van energie. De organisatie ademt als het ware in door kansen te zien en te vertalen in mogelijkheden met behulp van de kennis, kunde en vaardigheid van de medewerkers. En de organisatie ademt uit door zelf plannen te maken en deze aan de omgeving te 'verkopen'. De organisatie wordt vitaal door dit proces continu te herhalen en te optimaliseren en ontwikkelt zich zodoende in alle vier kwadranten tegelijk.

Uitvoeren, verbeteren en vernieuwen

Organisaties leren door activiteiten steeds opnieuw uit te voeren, te evalueren en te verbeteren en eventueel te vervangen door betere activiteiten. Vitale organisaties verdelen hun aandacht over deze drie verbeterniveaus. Ze leren door te doen, na te denken over wat ze doen en te dromen over hoe het ook zou kunnen.

- Het eerste verbeterniveau richt zich op het steeds opnieuw correct uitvoeren van de bestaande activiteiten. De organisatie maakt zich het vermogen om deze activiteiten snel en foutloos uit te voeren steeds beter eigen, maar de activiteiten blijven dezelfde.
- Het tweede verbeterniveau richt zich op het continu verbeteren van de bestaande werkwijze. De dagelijkse activiteiten worden niet alleen steeds opnieuw goed uitgevoerd, maar ook systematisch geëvalueerd en als dat nodig is aangepast. De organisatie verbetert zich hierdoor als vanzelf met kleine stapjes.
- Het derde verbeterniveau richt zich op het vernieuwen van de werkwijze. Hierbij wordt gekeken naar wat mogelijk is, zonder hierbij de bestaande situatie als uitgangspunt te nemen. De bestaande werkwijze wordt vervangen door een betere werkwijze.

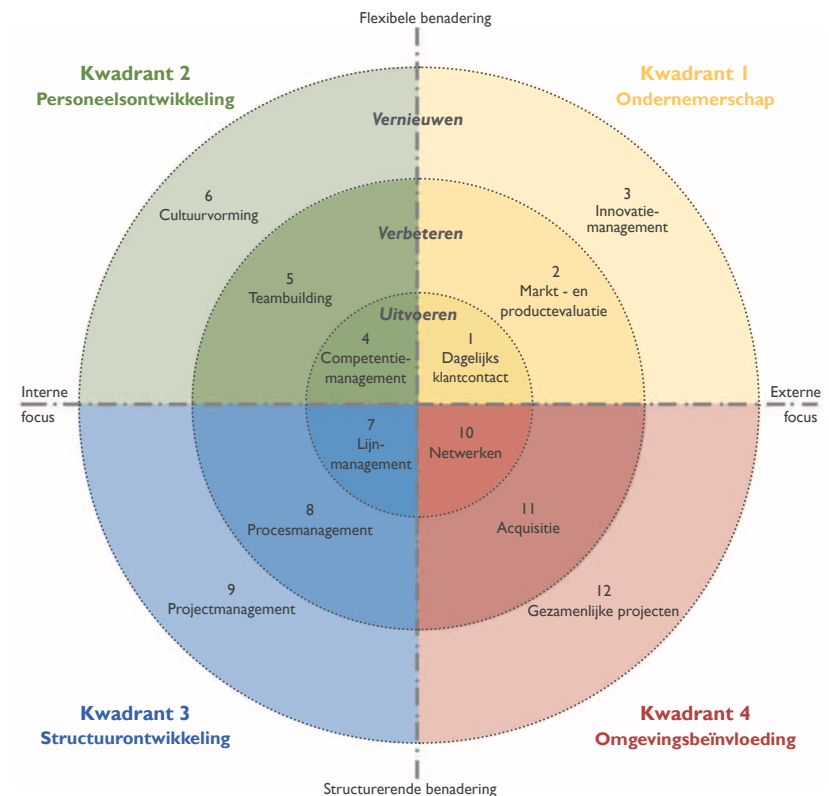
Door alle drie verbeterniveaus gelijktijdig te ontwikkelen ontstaat een organisatie die zelf de uitvoering van bestaande activiteiten kan optimaliseren en bovendien het vermogen in huis heeft deze – als dat nodig is – stapsgewijs en waar nodig sprongsgewijs te verbeteren.

Zowel ondernemerschap, personeelsontwikkeling, structuurontwikkeling als omgevingsbeïnvloeding van de organisatie ontwikkelt zich op deze drie niveaus.

Door de drie niveaus van verbeteren (ringen) weer te geven in combinatie met de vier ontwikkelgebieden (kwadranten) ontstaan twaalf segmenten. Deze segmenten bestaan uit clusters van activiteiten, die elke organisatie moet invullen om optimaal te kunnen functioneren.

Organisaties zijn mensenwerk

Het gedrag van leidinggevenden en medewerkers maakt de organisatie tot wat zij is. Dit gedrag wordt sterk beïnvloed door hun persoonlijkheden en emoties. Emoties beïnvloeden sterk of iemands persoonlijkheid daadwerkelijk tot uiting wordt gebracht; of de persoon authentiek is.

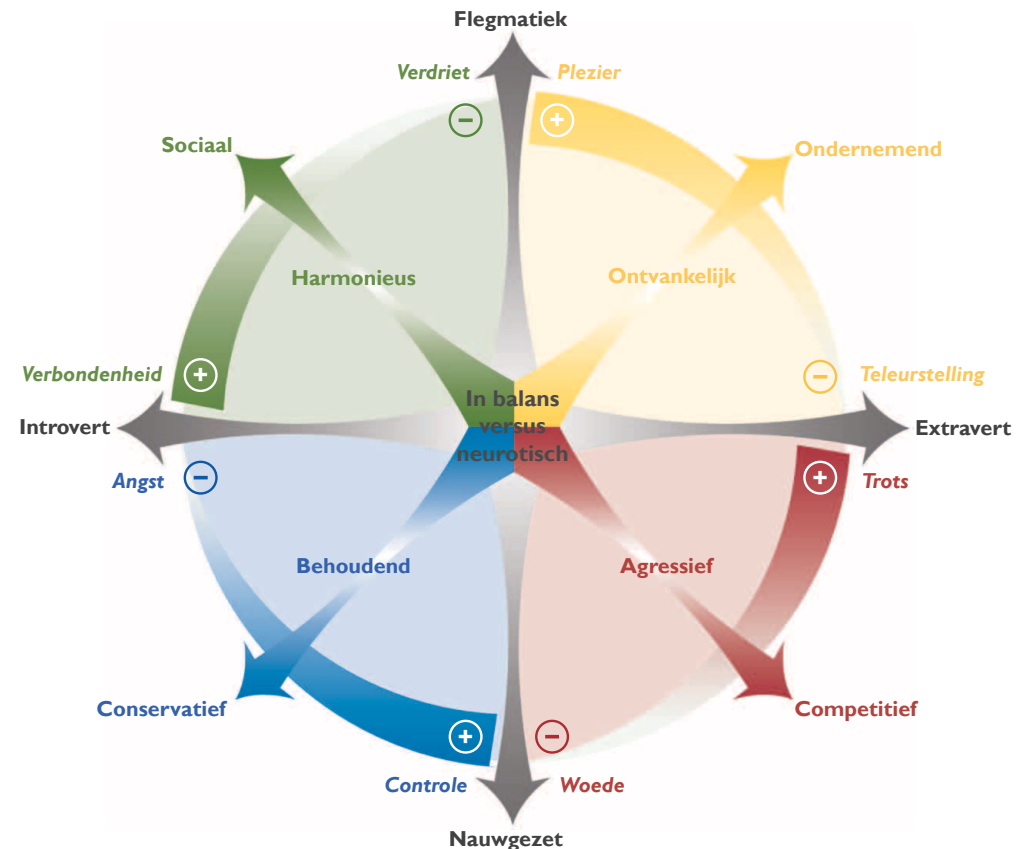


Het Big Five-model (o.a. McCrae & Costa, 1996) is een wetenschappelijk gevalideerd persoonlijkheidsmodel. Het gaat uit van vijf persoonlijkheidskenmerken. Psychologen hebben in diverse onderzoeken en met verschillende wetenschappelijke benaderingen vastgesteld dat deze het volledige spectrum bestrijken. De kenmerken worden als dichotomieën (pool en tegenpool) weergegeven:

1. Openheid voor verandering: de mate waarin iemand openstaat voor en actief op zoek gaat naar nieuwe ideeën en inspiratie (ontvankelijk) of zich hiervan juist probeert af te schermen en zekerheid zoekt in het bestaande (behoudend).
2. Georganiseerdheid: de mate waarin iemand netjes en gestructureerd is ingesteld (nauwgezet) of juist de neiging heeft spontaan en flexibel in te spelen op datgene wat zich voordoet (flegmatiek).
3. Extraversie: de mate waarin iemand zijn energie uit zichzelf (introvert) of uit zijn omgeving haalt (extravert).
4. Accommodatie: de mate waarin iemand een vriendelijke natuur heeft, mensen vertrouwt en wil helpen (harmonieus) versus de mate waarin iemand vooral aan de eigen belangen denkt, de omgeving min of meer als bedreiging ervaart en deze ook als zodanig benadert (agressief).
5. Emotionele stabiliteit: de mate waarin iemand de wereld denkt aan te kunnen (emotioneel stabiel) of het gevoel ervaart zaken niet in de hand te hebben, last heeft van wisselende stemmingen en zich onnodig zorgen maakt en overwegend negatieve emoties ervaart (neurotisch).

De persoonlijkheidskenmerken openheid voor verandering en accommodatie en de kenmerken extraversie en georganiseerdheid verschillen van elkaar in de mate waarin zij onderhevig zijn aan emoties. Mensen ondervinden geen emoties wanneer zij extravert, introvert, flegmatiek of nauwgezet zijn; deze persoonlijkheidskenmerken uiten zich direct – zonder beïnvloeding door emoties – in gedrag. De persoonlijkheidskenmerken ontvankelijk, harmonieus, behoudend en competitief die corresponderen met de schuine assen, worden echter sterk beïnvloed door de basisemoties: plezier, verdriet, angst en woede. Ook deze emoties vormen een dichotomie.

1. Een ontvankelijk mens stelt zich open voor nieuwe indrukken en ideeën en ervaart *plezier* als deze zich voordoen of *teleurstelling* als deze uitblijven of tegenvallen.
2. Een harmonieus mens voelt *verbondenheid* in harmonieuze situaties en *verdriet* als de harmonie niet tot stand komt of wordt verbroken.
3. Een behoudend mens ervaart een gevoel van *controle* als de zekerheid waar hij naar zoekt wordt gevonden, maar *angst* als dit niet lukt of niet lijkt te gaan lukken.
4. Een agressief mens voelt *trots* (macht) tijdens de overwinning, maar *woede* (onmacht) als hij verliest of dreigt te gaan verliezen.



Voorgaand model verbeeldt de relatie tussen persoonlijkheid, emoties en gedrag. Binnen de cirkel staan de persoonlijkheidsdimensies die onderhevig zijn aan emoties weergegeven. Op de cirkel staan de emoties weergegeven. De soorten gedragsuitingen én de persoonlijkheidskenmerken die zich direct uiten in gedrag, staan buiten de cirkel weergegeven.

De positieve en negatieve uiting van de basisemoties zijn in de figuur aangegeven met respectievelijk een plusteken en een minteken. De negatieve variant remt de mate waarin de persoonlijkheid zich uit in gedrag, de positieve versterkt deze juist.

Emotionele stabiliteit – of iemand in balans is of neurotisch - bepaalt of iemand emoties ondervindt en gedrag vertoont die passen bij een situatie. Als verbindende factor is dit kenmerk in het midden geplaatst. Het model is te gebruiken als praatplaat bij het bespreken van de rollen die leiders en medewerkers spelen in hun organisatie.

Opsporen van blinde vlekken

Er bestaan allerlei modellen op het gebied van activiteiten, leiderschap en organisatievormen, zoals de modellen van Quinn en Mintzberg. De elementen hiervan blijken vrijwel naadloos aan te sluiten op de twaalf segmenten van het groeimodel.

Het blijkt niet alleen mogelijk om het model te ‘vullen’ met activiteiten – zoals in de afbeelding – maar ook met de leiderschapsrollen die hierop optimaal aansluiten en de organisatievormen die ontstaan als een organisatie zich in een bepaald segment eenzijdig ontwikkelt.

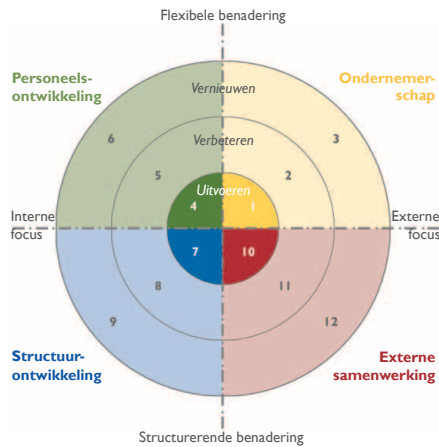
De relaties tussen de activiteiten, leiderschapsrollen en organisatievormen kunnen dienen als checklist bij het systematisch en proactief zoeken naar verbetermogelijkheden en het vormgeven hieraan. Als een bepaalde leiderschapsrol niet is ingevuld, ligt het bijvoorbeeld voor de hand dat ook de bijbehorende activiteiten zullen ontbreken.

En als een organisatie sterk overeenkomt met één van de beschreven organisatievormen, is er een goede kans dat de organisatie uit balans is. De segmenten van het model die minder goed ontwikkeld zijn – vaak de segmenten in het tegenoverliggende kwadrant – kunnen dan wel eens problemen gaan opleveren.

Door zich aan het model te spiegelen kan een organisatie zichzelf tegen het licht houden en zwakke punten systematisch opsporen en verbeteren. Dit kunnen blinde vlekken zijn in de ontwikkeling van activiteiten, maar ook in de samenstelling van het team van leiders dat vorm geeft aan de ontwikkeling. Het model ondersteunt bij de vertaalslag maken van activiteiten naar mensen en andersom.

Segment	Activiteiten	Leiderschapsrollen	Organisatievormen
1	Dagelijks klantcontact	Entrepreneur	Simpele structuur
2	Markt- en productevaluatie	Inspirator	Cellenstructuur
3	Innovatiemanagement	Innovator	Innovatieve organisatie
4	Competentiemanagement	Mentor	Professionele bureaucratie
5	Teambuilding	Stimulator	Lerende organisatie
6	Cultuurvorming	Veranderaar	Zendingsorganisatie
7	Lijnmanagement	Controleur	Machinebureaucratie
8	Procesmanagement	Coördinator	Kwaliteitsorganisatie
9	Projectmanagement	Projectleider	Projectorganisatie
10	Netwerken	Netwerker	Netwerorganisatie
11	Acquisitie	Lobbyist	Lobbyorganisatie
12	Gezamenlijke projecten	Bemiddelaar	Coalitieorganisatie

Uitvoeren (binnenste ring)



Activiteiten

1. Dagelijks klantcontact

De onderneming staat open voor signalen van klanten en weet deze te interpreteren. Ze signaleert de kansen en bedreigingen die zich voordoen en vertaalt deze in concrete mogelijkheden. Tijdens het dagelijkse klantcontact ontstaat een goed beeld van wat klanten van de onderneming verwachten en evenveel ideeën om aan deze verwachting te voldoen. De onderneming neemt waar en gebruikt haar creatieve vermogen om de waarneming in eigen voordeel om te zetten.

4. Competentiemanagement

De onderneming past de personele capaciteit actief aan aan de organisatiebehoefte. De personele behoefte van de organisatie is in kaart gebracht en er is een actief aanname-, trainings- en opleidingsbeleid. De organisatie beoordeelt het personeel geregeld en maakt gebruik van functioneringsgesprekken en technieken als persoonlijke ontwikkelplannen (POP's) en 360° feedback om individuen op het gewenste niveau te brengen. Medewerkers komen hierdoor als individu tot hun recht en zijn in staat te doen wat de organisatie van ze verwacht.

7. Lijnmanagement

De onderneming heeft eenduidige afspraken gemaakt over de hiërarchische verhoudingen en heeft belangrijke afspraken over de uitvoering van de werkzaamheden vastgelegd in de vorm van procedures, werkinstructies en andere formele werkafspraken. Functies, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn eenduidig vastgesteld. De te behalen resultaten zijn meetbaar gemaakt. Het is voor iedereen in de organisatie duidelijk welke regels van kracht zijn en welke doelen behaald moeten worden. Deze worden consequent gehandhaafd.

10. Netwerken

De onderneming kent haar relaties en bewerkt deze systematisch. De medewerkers benaderen hun netwerkpartners geregeld en weten de organisatie hierbij prima te presenteren. Communicatie-uitingen worden gepland en afgestemd op de doelgroep. De organisatie onderhoudt op deze wijze haar bestaande netwerk en beïnvloedt dit continu. Zo zorgt ze voor een minimale afstand tussen de organisatie en haar omgeving en bindt ze bestaande relaties langdurig aan de onderneming.

Leiderschapsrollen

1. Entrepreneur

De entrepreneur – of ondernemer pur sang – heeft een continue stroom van creatieve ideeën. Hij creëert uit chaos, die soms zichtbaar is in zijn manier van doen. De entrepreneur doet het liefst 'zijn eigen ding'. Maar omdat hij nu eenmaal niet al zijn creatieve invallen zelf kan vormgeven, geeft hij vorm aan zijn ideeën met duidelijke opdrachten aan ondergeschikten. Daarbij beperkt hij zich zoveel mogelijk tot directe supervisie. Wanneer zijn medewerkers hun werk goed doen, belooft hij ze met geld en andere leuke dingen. Hij kan slecht tegen 'domheid'.

4. Mentor

De mentor heeft inzicht in zichzelf en anderen, ziet het unieke in ieder mens en weet wat hij aan individuen heeft. Door zijn gevoel voor persoonlijkheidskenmerken, IQ, EQ en SQ, ziet hij voor elk individu wel mogelijkheden in de organisatie. Zijn onvoorwaardelijke vertrouwen in individuele capaciteiten maakt dat hij gemakkelijk delegeert. Hij geeft graag uitdagende opdrachten. De mentor luistert goed en oordeelt zelden te snel. Hij geeft mensen zelfvertrouwen en emotioneel bewustzijn en bevordert hun vermogen zichzelf in te schatten en te leren ontwikkelen.

7. Controleur

De controleur gaat na of de regels worden nageleefd en grijpt in als dat niet zo is. Hierbij zijn feiten en bewijs leidend. Wanneer de zaak buiten zijn competentiegebied valt, verwijst hij door naar de meest relevante persoon of instantie. Hij doet zijn best, maar kan niet overweg met slecht functionerende regels. Hij heeft angst iets te missen. En als regels en informatie tekortschieten, schrijft hij dit liever via een brief of e-mail van zich af dan dat hij er persoonlijk op afstapt. Hij handhaaft een grote mate van perfectie binnen de ruimte die de regels toelaten.

10. Netwerker

De netwerker is verbaal en sociaal vaardig en is gevoelig voor de laatste trends, wat hij gebruikt om zich goed te presenteren. Hij heeft het vermogen om aardig gevonden te worden, zonder daarvoor veel te hoeven doen, en een goede indruk te maken op gesprekspartners. Hij weet zodoende geleidelijk toegang te krijgen tot belangrijke informatie. Patronen in discussies doorziet hij snel. Daarbij heeft hij een neusje voor de informatie die hij kan gebruiken om zijn machtspositie te verbeteren.

Organisatievormen

1. Simpele structuur

In de simpele structuur beslist de baas alles. Hij werkt alleen of stuurt een klein team aan via directe supervisie. Hierbij is sprake van een intuïtieve en niet-analytische besluitvorming. De organisatie draait op persoonlijk initiatief van de leider, die inzicht biedt in kansen die hij in zijn omgeving ziet en opdrachten geeft. Brandjes blussen is aan de orde van de dag. De creativiteit zorgt misschien voor inconsistente ideeën, maar de directe communicatie zorgt daarentegen wel voor een korte reactietijd. De korte reactietijd van de simpele structuur is de reden dat deze organisatievorm kan omgaan met zeer dynamische omgevingen en crisissituaties.

4. Professionele bureaucratie

De professionele organisatie wordt gekenmerkt door het hoge kennis- en vaardigheidsniveau van degenen die het product of de dienst van de organisatie voortbrengen. Dit komt door de aandacht voor het standaardiseren van kennis en vaardigheden met behulp van training en opleiding. Degenen die betrokken zijn bij het primaire proces, worden in deze organisatievorm de (informele) leiders, waardoor de hiërarchische leiders soms weinig hebben in te brengen. Professionele organisaties komen veel voor in de consultancy, bij ingenieursbureaus en in de zorgwereld.

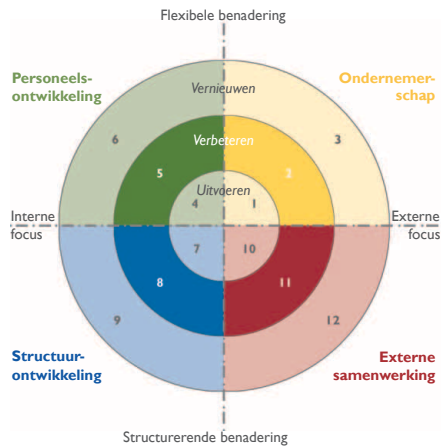
7. Machinebureaucratie

De machinebureaucratie brengt eenheid in haar processen door deze op te splitsen en te standaardiseren. Het routinematig werk dat hierdoor ontstaat, wordt in detail geanalyseerd en er worden duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgesteld. Er is een strakke scheiding tussen lijn en staf: de staf ontwerpt de activiteiten en de lijn voert deze onder supervisie uit. Als de regels up-to-date zijn, is de machinebureaucratie een heel efficiënte organisatie. Elke afwijking van de regels veroorzaakt echter efficiëntieverlies, omdat de machinebureaucratie niet goed overweg kan met verandering c.q. afwijkende regels. Het is hierdoor een starre organisatievorm.

10. Netwerkorganisatie

De netwerkorganisatie zoekt actief naar samenwerkingsverbanden die beide partijen meer waarde opleveren dan kosten: win-winsituaties. Er wordt afgetast waarbij de ander belang heeft en er wordt wat gegeven en genomen, waarbij na een periode van wederzijds aftasten regelmatig wederzijdse afhankelijkheid ontstaat. Ook ontstaat de mogelijkheid om gebruik te maken van het netwerk van het directe netwerk, waarmee de mogelijkheden om invloed uit te oefenen sterk kunnen toenemen. De organisatie sluit hierdoor steeds beter aan op haar omgeving en gaat langetermijnsamenwerkingsverbanden aan.

Verbeteren (middelste ring)



Activiteiten

2. Markt- en productevaluatie

De onderneming evalueert de huidige marktpositionering en gebruikt haar creatieve vermogen om deze te verbeteren. Bij klanten wordt gecontroleerd hoe ze over de huidige dienstverlening denken en hoe deze verbeterd kan worden. Minder goed lopende producten en diensten worden geëlimineerd. En eventueel wordt het bestaande assortiment anders aangeboden, bijvoorbeeld door het een andere emotionele waarde mee te geven.

5. Teambuilding

De onderneming motiveert medewerkers om de onderlinge samenwerking te evalueren en te verbeteren. Ze maakt gebruik van instrumenten als taakrotatie, taakverbreiding en taakverrijking om medewerkers het belang te laten ervaren van hun eigen rol en die van anderen voor de prestatie van het team als geheel. Door de intensieve uitwisseling van kennis en ervaring die hierbij ontstaat, leert de organisatie optimaal gebruik te maken van de gezamenlijke competenties van het team en ontwikkelt zij deze.

8. Procesmanagement

De onderneming heeft formeel vastgelegd hoe de afgesproken werkwijze geëvalueerd en desgewenst aangepast wordt: er zijn duidelijke regels voor de regels aanpassen. Proceseigenaarschap, vergadermanagement en audits spelen hierbij een centrale rol. Evaluaties worden gepland en voorbereid. Er vindt registratie plaats van problemen en ideeën (issues) en actiepunten die uit de evaluatie voortkomen worden opgevolgd. De beslissingshiërarchie voor afspraken wijzigen en het documentbeheer is eenduidig vastgesteld.

11. Acquisitie

Het relatiebestand wordt periodiek geijkt op de bedrijfsdoelstellingen, bijvoorbeeld door middel van leveranciers- en klantevaluaties. De prestaties worden gemeten en er wordt actie ondernomen om minder interessante contacten af te stoten en gericht interessante nieuwe contacten aan te boren. Bijvoorbeeld door seminars te organiseren, borrels te bezoeken en zich te profileren op beurzen. Zo verbetert de onderneming gericht de kwaliteit van haar netwerk.

Leiderschapsrollen

2. Inspirator

De inspirator inspireert zijn medewerkers om zelf creatief te zijn. Daarbij geeft hij ze alle vrijheid om min of meer zelfstandig te ondernemen, het liefst zonder dat hij hierbij veel sturing of controle hoeft uit te oefenen. Hij geniet van onverwachte initiatieven. Door deze opstelling krijgt het creatieve vermogen van de onderneming alle ruimte om tot bloei te komen. De inspirator inspireert, geeft vrijblijvend advies en stimuleert mensen initiatief te nemen. Als medewerkers zich hebben bewezen, mogen ze hun eigen gang gaan.

5. Stimulator

De stimulator laat mensen zien wat hun rol in het team is en de waarde die ze hieraan toevoegen. Sociale en communicatieve vaardigheden, inzicht in elkaars mogelijkheden, wederzijds respect en afhankelijkheid en participierend management vormen het uitgangspunt van zijn werkwijze. Open communicatie, een goede communicatiestructuur en informatie delen is voor hem hierbij essentieel. Hij motiveert de groep om de werkwijze en rolverdeling continu te verbeteren.

8. Coördinator

De coördinator schept de voorwaarden voor het continu verbeteren van formele regels. Hij beheert het kwaliteitshandboek, inclusief de procedures die voorschrijven hoe verbetermogelijkheden worden opgespoord en op welke wijze regels worden aangepast. Procesproblemen, KPI's en andere formele managementinformatie zijn essentiële informatiebronnen voor het bepalen van de verbeterruimte. Het vergadermanagement is een belangrijke voorwaarde voor een efficiënte evaluatie hiervan.

11. Lobbyist

De lobbyist herkent de mogelijkheden van zijn netwerk. Hij koppelt doelgericht personen en netwerken aan elkaar, bijvoorbeeld bij borrels en netwerkmeetings. Daarbij neemt hij continu belemmeringen voor samenwerking weg door mensen inzicht in elkaar te geven, naar elkaar te verwijzen en actief nieuwe contacten te leggen. Door de win-winsituaties die hij creëert, helpt hij anderen succes te hebben. Hierdoor verbetert hij zijn positie, waaruit hij indirect ook zelf voordeel haalt.

Organisatievormen

2. Cellenstructuur

Een cellenstructuur ontstaat wanneer de simpele structuur zich verder ontwikkelt op basis van ondernemerschap. De span of control van de ondernemer is bereikt en hij lost dit op door een kopie te maken van de bestaande organisatie, die vervolgens een eigen leven gaat leiden. De structuur past zichzelf dus aan door celdeling: opnieuw beginnen. Er ontstaat een cluster van ondernemers die ieder hun eigen koninkrijkes aansturen via directe supervisie. Samenwerking beperkt zich tot dat wat overduidelijk voor iedereen nuttig is en direct meerwaarde biedt, zoals een gezamenlijke boekhouding, merknaam of franchise.

5. Lerende organisatie

De lerende organisatie gaat verder dan kennis, kunde en vaardigheden standaardiseren. Er is sprake van deze continu verder ontwikkelen. De focus ligt niet alleen op de uitvoering van het primaire proces of voortbrengingsproces, maar op alle bedrijfsprocessen. De uitwisseling van kennis, kunde en vaardigheden gebeurt in en tussen alle lagen van de organisatie. De bedrijfsprocessen, kennis en vaardigheden die hiervoor nodig zijn, worden op een steeds hoger plan gebracht door het assimileren en delen van alle mogelijke nuttige kennis.

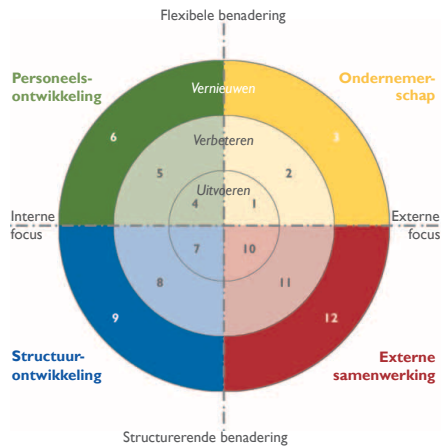
8. Kwaliteitsorganisatie

De kwaliteitsorganisatie gaat verder waar de machinebureaucratie ophoudt. Het blijkt onvoldoende om de werkwijze te standaardiseren en er vervolgens vanuit te gaan dat de gemaakte regels langdurig geldig blijven. Daarom worden afspraken gemaakt over issues opsporen en bespreken en werkwijzen aanpassen. De kwaliteitsorganisatie breidt de regels van de machinebureaucratie voor de uitvoering uit met regels voor het verbeteren van de bestaande regels. Elke gemiste kans om de werkwijze te verbeteren is per slot van rekening efficiencyverlies.

11. Lobbyorganisatie

De lobbyorganisatie verbetert stapsgewijs het netwerk en het netwerk van het netwerk. De lobbyist heeft duidelijke doelstellingen meegekregen en probeert de netwerkpartners te overreden om hieraan te voldoen. Deze kunnen direct worden benaderd, maar ook via netwerkpartners worden 'bewerkt'. Het netwerk wordt zodanig systematisch ontwikkeld dat dit beter gaat aansluiten bij de behoefte van de organisatie. Er vindt een continue uitbreiding van het netwerk plaats met doelgerichte stappen.

Vernieuwen (buitenste ring)



Activiteiten

3. Innovatiemanagement

De onderneming innoveert: ze wijzigt haar aanbod radicaal, boort nieuwe markten aan en vervangt bestaande technologieën door nieuwe. Ze beheert het portfolio van innovatiemogelijkheden bewust en stelt hierbij duidelijke prioriteiten. Door heel nieuwe product-marktcombinaties te creëren wordt voorkomen dat het bestaansrecht van de onderneming in gevaar komt wanneer het einde van de levenscyclus van de bestaande product-marktcombinaties is bereikt.

6. Cultuurvorming

De onderneming beïnvloedt de organisatiecultuur bewust. Mensen worden aangesproken op gezamenlijke normen en waarden en hierop is een sterke normatieve controle. Selectie, socialisatie en indoctrinatie zijn hierbij belangrijke instrumenten. Er wordt gebruikgemaakt van mythen en sagen, voorbeeldfiguren (helden), vaste gewoonten (rituelen) en symbolen. Medewerkers identificeren zich hiermee en verbinden zichzelf zodoende op fundamenteel niveau aan de organisatie.

9. Projectmanagement

Er is een overzicht van lopende projecten en er zijn duidelijke afspraken gemaakt over die projecten managen. Er is afgesproken hoe projectvoorstellen moeten worden ingediend, wie hierover beslist, welke prioriteitsregels hierbij gelden, hoe de projectorganisatie wordt vormgegeven. En personele budgetten en middelenbudgetten worden toegekend. Ook zijn er formele afspraken gemaakt over het budget bewaken, de voortgang en de risico's.

12. Gezamenlijke projecten

De onderneming zoekt actief naar tijdelijke samenwerkingsverbanden, zoals gezamenlijke productontwikkeling, outsourcing en joint ventures. Er worden partijen in het netwerk bij elkaar gebracht die samenwerken zolang sprake is van een win-winsituatie. De synergie die tijdens deze tijdelijke coalities ontstaat, creëert meer waarde dan de partijen zelfstandig zouden kunnen creëren. Zodra de win-winsituatie voor één van de partijen eindigt, eindigt het project niet zelden in een conflict en is een vorm van mediation of een rechtszaak nodig.

Leiderschapsrollen

3. Innovator

De innovator brengt mensen met verschillende ideeën en wederzijds aanvullende kennis en vaardigheden samen in multidisciplinaire of crossfunctionele teams. Samen met de groep tast hij met gebruikmaking van het hele arsenaal aan brainstormtechnieken de grenzen van de menselijke creatieve vermogens af. Op het moment dat er wat minder creativiteit nodig is en er moet worden geïmplementeerd, verliest de pure innovator soms zijn interesse.

6. Veranderaar

De veranderaar, of transitie manager, kan grote veranderingen bewerkstelligen door de gemeenschappelijke cultuur, normen en waarden van een zeer divers team aan te spreken. Hij is in staat om mensen met verschillende persoonlijkheidskenmerken en achtergronden te laten samenwerken en kan daardoor crossfunctionele of multidisciplinaire teams tot bloei laten komen. Hij motiveert mensen tot samenwerking op een manier die individualisme overbodig maakt en anderen aantrekt. Hierbij kan hij een zekere cultusstatus bereiken.

9. Projectleider

De projectleider gebruikt projectmedewerkers en interventieteams om projecten gecontroleerd te laten verlopen. Projecten moeten volgens plan worden uitgevoerd en fasen, mijlpalen, middelenplanning en risico's moeten worden beheerst. Overleg vindt plaats op de daarvoor bestemde momenten. Hierbij is bij voorkeur sprake van eenduidige beslissingen. De projectleider bewaakt het kritieke tijdsplan en budget, rapporteert aan de opdrachtgever en/of stuurgroep en neemt actie als de planning in gevaar dreigt te komen.

12. Bemiddelaar

De bemiddelaar leidt met grote politieke vaardigheid partijen die elkaar eigenlijk weinig hebben te bieden naar een gezamenlijk doel. Hij voelt zich ook thuis in een vijandige omgeving. Hij weet conflicten meestal te voorkomen, maar is expert in conflictantering als dit onverhoopt nodig is. Hij overtuigt de partijen ervan dat het gemeenschappelijke doel de verschillen overstijgt en is bij uitstek de persoon die een compromis weet te vinden dat voor alle partijen acceptabel is.

Organisatievormen

3. Innovatieve organisatie

De innovatieve organisatie, of adhocratie, past haar structuur continu aan op wijzigende interne en externe omstandigheden. De menselijke activiteiten herschikken zich frequent en in onderling overleg rondom projectactiviteiten. Het onderscheid tussen staf en lijn vervaagt en er wordt samengewerkt in – vaak hoogontwikkelde – groepjes die zich min of meer organisch vormen. Er wordt gestreefd naar continue ontwikkeling op alle gebieden. Een adhocratie, zoals een ruimtevaartorganisatie of productontwikkelingslaboratorium, zorgt steeds opnieuw voor creatieve doorbraken.

6. Zendingsorganisatie

Zendingsorganisaties zijn hervormings- en bekeringsgerichte omvormers op basis van een cultuur of ideologie die de organisatie onderscheidt van alle andere organisaties. Helden, symbolen, rituelen, mythen en sagen vormen uitingen van de diepere normen en waarden waar de organisatie voor staat. Zo kan een held bijvoorbeeld een bestaande authentieke, charismatische directeur zijn, maar ook iemand die in het verleden een 'heroïsche' rol heeft gespeeld. De organisatie is meer dan het geheel der delen en krijgt als het ware zelf een persoonlijkheid. Voorbeelden zijn sekten en bepaalde nationale regeringen.

9. Projectorganisatie

De projectorganisatie managet complexe veranderingen planmatig. Er is formeel vastgelegd welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden de verschillende betrokkenen, zoals het projectbureau, de projectteams, de interventieteams en de stuurgroepen, hebben. Het beheer van het projectportfolio is geregeld en de organisaties stelt duidelijke prioriteiten. Er wordt gebruikgemaakt van een geformaliseerde projectmanagementmethode om projecten te managen en de kosten en baten zijn inzichtelijk.

12. Coalitieorganisatie

Een coalitieorganisatie bestaat uit een aantal coalitiepartners die samenwerken omdat ze eenmalig een gezamenlijk doel hebben. Een typerend voorbeeld van een coalitieorganisatie is de samenwerking tussen de geallieerden tijdens de Tweede Wereldoorlog. Zodra het gezamenlijke doel was bereikt, viel de coalitie uit elkaar en ontstonden direct nieuwe coalities die zich vervolgens vrijwel meteen lijnrecht tegenover elkaar positioneerden. Zonder gezamenlijk doel heeft de coalitie geen bestaansrecht en zal ze zichzelf direct opheffen.

Organische organisatieontwikkeling

Organisaties hebben van nature de neiging om zich van kwadrant naar kwadrant te ontwikkelen. Een organisatie begint in het kwadrant 'ondernemerschap' en doorloopt vervolgens de kwadranten tegen de klok in. Bij de overgang naar elk volgend kwadrant treedt een groeistuij op. De organisatie komt dan in een crisis terecht, die niet zelden leidt tot het einde van de onderneming.

De meeste organisaties ontstaan vanuit *ondernemerschap*. Iemand heeft een moment van inspiratie en begint een organisatie, waarbij in eerste instantie vooral aandacht is voor de wensen van de markt. De ondernemer neemt medewerkers aan, maar heeft voor hen vaak weinig aandacht: zijn blik is geheel naar buiten gericht. Als de organisatie doorgroeit, keert dit zich tegen hem. De medewerkers zijn eraan gewend geraakt hun eigen gang te kunnen gaan en beschouwen de ondernemer niet langer als hun leider. Er ontstaat een *leiderschaps crisis*.

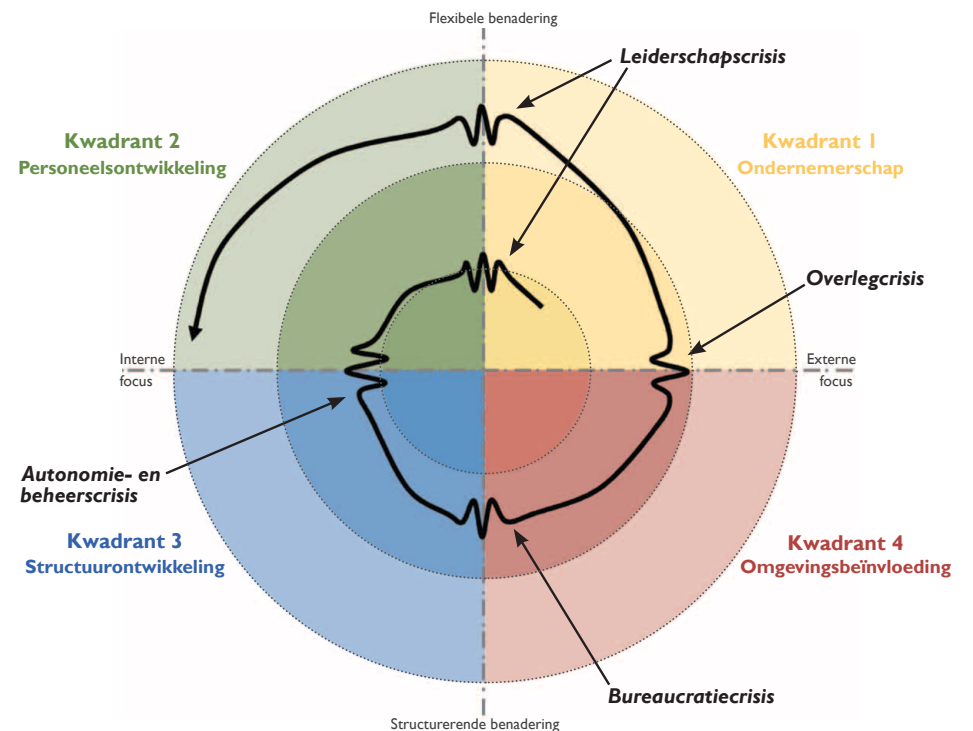
Lukt het om het vertrouwen terug te winnen, dan zal de aandacht verschuiven naar *personeelontwikkeling*. Het gaat minder om de ideeën en meer om de medewerkers: de leiderschapsstijl verschuift van inspireren naar motiveren. De organisatie ontwikkelt zich vervolgens door tot de grenzen van de onderlinge afstemming bereikt worden. De ondernemer voelt dat hij moet gaan delegeren. Maar zodra hij daadwerkelijk taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gaat benoemen, begint zijn net ontstane middenmanagement de eigen positie te verdedigen ten koste van andere managers (*autonomiecrisis*), waardoor de ondernemer nog meer het gevoel krijgt de zaken niet meer in de hand te hebben (*beheerscrisis*).

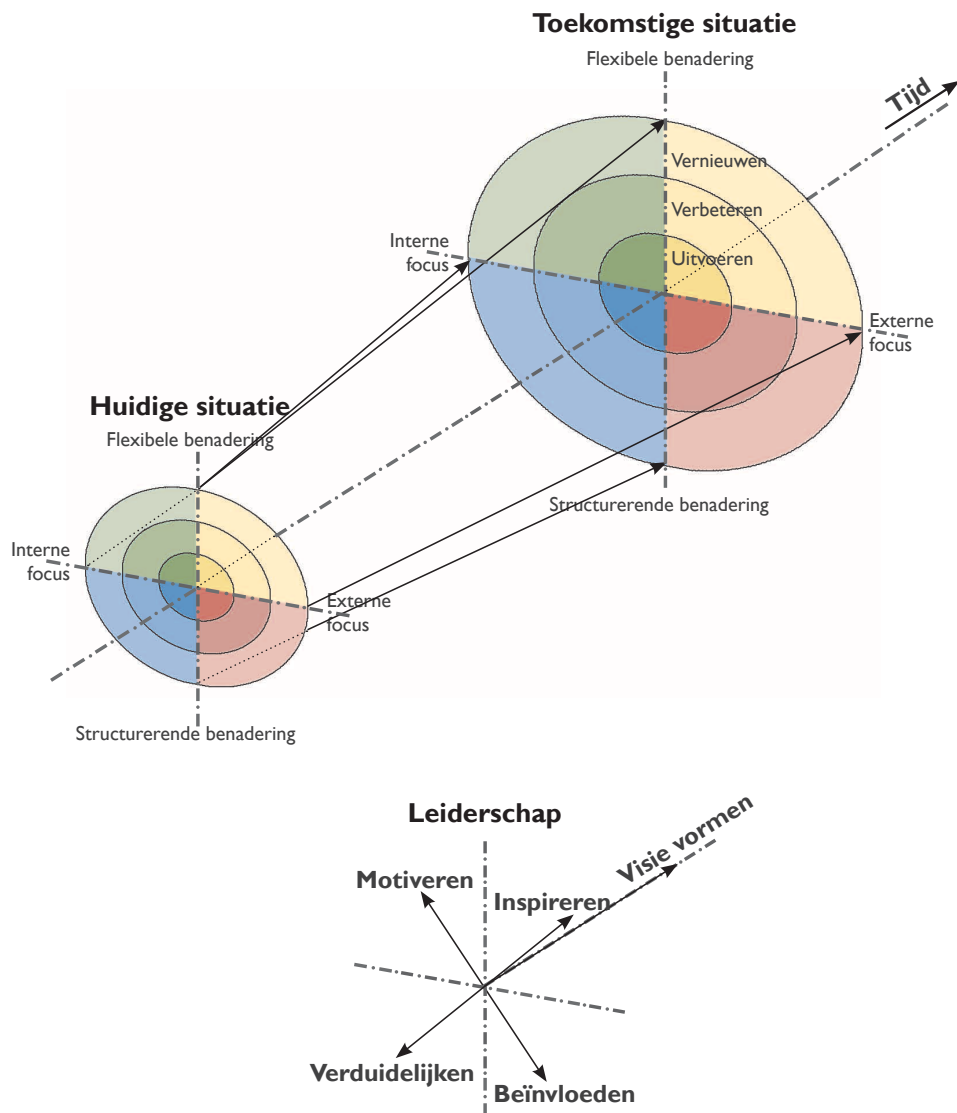
De oplossing wordt gevonden in *structuurontwikkeling*: er ontstaan formele werkafspraken en planning- en controlsystemen. De leiderschapsstijl wordt managend: gericht op duidelijke afspraken creëren en de nakoming daarvan afdwingen. De organisatie slaat hierin vervolgens vaak door. Ze maakt onnodige regels die medewerkers belemmeren hun werk goed uit te voeren.

Er ontstaat een *bureaucratiecrisis*, die wordt gekenmerkt door het feit dat de buitenwereld een verstoring van de eigen ideale werkwijze wordt.

De organisatie wordt hierdoor gedwongen de blik opnieuw naar buiten te richten. Ze ontdekt op dat moment invloed op de omgeving te hebben gekregen. Door toeleveranciers, klanten en andere belanghebbenden gericht te gaan beïnvloeden, vergroot de organisatie haar grip op de omgeving.

De politieke vaardigheden nemen toe totdat de organisatie erachter komt dat de buitenwereld nog veel meer kansen en mogelijkheden biedt en moet kiezen (*overlegcrisis*). Dit leidt vaak tot een herordening: afdelingen verzelfstandigen, organisaties splitsen zich op of fuseren. Er ontstaan nieuwe, volwassener ondernemingen die de spiraal opnieuw, maar versneld, doorlopen.





Geleide organisatieontwikkeling

Ondernemingen ontwikkelen zich van nature van kwadrant naar kwadrant en ondervinden daarbij crises die niet zelden het einde van de onderneming inleiden. Maar het kan ook anders: onderzoek naar succesvolle organisaties geeft aanleiding om te veronderstellen dat werkelijk succesvolle organisaties zich niet focussen op een enkel kwadrant. Het is niet of-of, maar en-en. Door een organisatie in alle vier kwadranten tegelijk te ontwikkelen, wordt voorkomen dat de organisatie zich van crisis naar crisis ontwikkelt.

De organisatie groeit niet van kwadrant naar kwadrant, maar van binnen naar buiten. De minder goed ontwikkelde segmenten worden vroegtijdig opgespoord en de valkuilen gedicht voordat deze tot groei problemen leiden. Dit voorkomt niet alleen problemen, maar versnelt bovendien de ontwikkeling.

Deze en-enbenadering vereist een gedeelde visie van de leiders op alle twaalf segmenten van het groeimodel tegelijk. Strategievorming is dus veel meer dan alleen een strategische visie op de markt ontwikkelen. Het model is een prima hulpmiddel bij zo'n integraal beeld van de gewenste toekomst vormen.

Een organisatie die zich op basis van zo'n integrale visie ontwikkelt, zal de traditionele groeistipen vermijden en de ontwikkeling versnellen doordat kruisbestuiving tussen de kwadranten optreedt. Ze benut meer kansen slimmer, waarbij een optimale interne structuur de ontwikkeling optimaal ondersteunt en de externe samenwerkingsmogelijkheden optimaal worden gebruikt. Alle segmenten versterken elkaars werking: er ontstaat synergie. De organisatie is en blijft in een dynamische balans. Gezond en vitaal!