

-- A --



Ontwikkelstadia van organisaties o.b.v. Spiral Dynamics

Fragmenteren, verdelen, onderdrukken

Verbinden, ruimte geven, verantwoordelijkheid

Dominantieparadigma

Beheersingsparadigma

Betrokkenheidsparadigma

**Symbiotisch
paradigma**

Clanorganisatie

**Machts-
organisatie**

**Bureaucratische
organisatie**

**Rationele
organisatie**

**Professionele
organisatie**

**Netwerk-
organisatie**

Fluide organisatie

Veiligheid

Macht & Energie

Orde

Succes

Gemeenschap

Synergie

Holistisch

Ontwikkelpaden van het Global Excellence Model – GEM

1. Leiderschap	Oprichter, boegbeeld	Baas	Manager	Ondernemer	Dienstbaar Leider	Emergent Leider	Holistisch Leider
2. Strategie	Traditionele werkwijze voortzetten	Invloed verwerven. Verdeel en heers	Schaalvergroting door o.a. fusies en overnames	Autonome groei door concurrentiekracht	Stakeholder betrokken. Ketengeoriënteerd	Gericht op doorbraken en nieuwe manifestaties	In verbinding brengend met het Geheel
3. People Management	Hoeder van de cultuur	Rekrutering. <i>Up or out</i>	Personeel & Administratie	Human Resources Management	Human Talent Development	Human – Corporate Alignment	Ontplooiing van <i>human beings</i>
4. Communicatie en Besluitvorming	Kringgesprekken en verhalen. Besluitvorming afhankelijk van rituelen en belang van de groep	Directieven. Besluitvorming wordt gedomineerd door absoluut heerser	Mededelingen en richtlijnen. Besluitvorming op basis van strikte, hiërarchische procedures	Langs verticale lijnen, maar waardevolle informatie van de basis wordt geïntegreerd	(Verticale) Dialoog. Draagvlakontwikkeling. Groepsbesluit o.b.v. consensus; sociocratisch	Consentprincipe reguleert wie betrokken wordt bij de besluitvorming, holacratisch	Balans tussen gevoel (intuïtie) en ratio. Besluitvorming in afstemming op het Hogere Doel
5. Leren en Innoveren	Creëren van veilige stabiele omgeving, waarin nauwelijks innovaties worden voortgebracht	De eigenheid en autonomie wordt ontwikkeld. Innovatie richt zich op uitdrukken van macht en status	Productinnovatie, veelal gebaseerd op technische expertise en vakmanschap. Leren is gericht op reproductie van kennis	Procesinnovatie, en productdiversificatie. Leren is gericht op professionele ontwikkeling	Sociale innovatie, mede ter ondersteuning van leren en innoveren	Systeem innovaties gebaseerd op inzicht in de dynamiek, duurzaamheid en de behoeften	Leefvormen die overeenstemmen met de basisprincipes van organische systemen
6. Middelen	Traditioneel gericht op zelfvoorziening en ruilhandel	Exploitatief. Via verleiding, beïnvloeding en dwang	<i>Compliance</i> , o.b.v. richtlijnen en regelgeving. Aanschaf o.b.v. prijscompetitie	Handhaving o.b.v. procesindicatoren. Ruimte voor onderhandeling	Uitbesteding aan keten partners, met inzet van <i>peer audits</i>	Co-creatie. Together win. Duurzame inkoop	Volledig <i>cradle to cradle</i>
7. Processen	Rituele benadering, handhaving van oude werkwijzen	Streven naar autonomie in wijze van implementatie	Standaardisatie. Activiteit-georiënteerd	Proces-georiënteerd	Systeem-georiënteerd (intern)	Keten-georiënteerd (extern)	Maatschappij-georiënteerd

-- B --



Ontwikkelstadia van organisaties o.b.v. Spiral Dynamics

Fragmenteren, verdelen, onderdrukken

Verbinden, ruimte geven, verantwoordelijkheid

Dominantieparadigma

Beheersingsparadigma

Betrokkenheidsparadigma

Symbiotisch paradigma

Clanorganisatie

Machts-organisatie

Bureaucratische organisatie

Rationele organisatie

Professionele organisatie

Netwerk-organisatie

Fluide organisatie

Veiligheid

Macht & energie

Orde

Succes

Gemeenschap

Synergie

Holistisch

Additionele kenmerken van organisaties

Kernwaarden

Saamhorigheid, rituelen behouden, tradities eren, respect voor ouderdom, identificatie

Passie, wilskracht, respect voor kracht en positie, strijdvaardig, meedogenloos, assertief, direct, stoutmoedig en actiegericht, *win-loose*

Plicht, gehoorzaam, deskundig, rechtvaardig, integriteit (vanuit normen), doelgericht, kwalificaties, stabiliteit, perfectie

Ondernemend, productief, imago, prestige, competitief, continu strevend naar verbeteringen, onderhandelen

Zorgend, harmonie, consensus, empathie, solidariteit, geduld, vriendelijkheid, gelijkheid, eerlijkheid

Systeemdenken, begrijpen, inzicht, flexibiliteit, lange termijn oriëntatie, flow, duurzaam, authentiek, visionair, *together-win*

Mededogen, wijsheid, altruïstisme, vergevingsgezind, inspiratie, meer met minder, coherentie, vanuit stilte en verbondenheid

Focus, drijfveer

Borgen Wederkerigheid, hechten, identificeren

Positioneren heersen, domineren, exploiteren, veroveren en verdedigen

Structureren beheersen, normeren, handhaven, *compliance*, geloven

Presteren winstgedreven, verbeteren, controleren

Zorgdragen beheren, mens/stakeholdergericht, maatschappelijk betrokken, samen delen, samen leren

Doorzien vervlechten, doorbreken, verbinden, co-creëren

Holistisch afstemmen, integreren, stromen, organisch

Cultuur

Clan- of familiecultuur

Machtscultuur (Hofhouding)

Bureaucratische cultuur

Prestatiecultuur

Professionele cultuur, zorgcultuur

Open cultuur

Duurzaamheids-cultuur

Structuur

Kring

Hiërarchie

Machine-bureaucratie

Businessunits, matrixorganisatie

Platte organisatie & 'omgekeerde hark'

Netwerk

Ecosysteem

Beeld

Stam, kudde

Politbureau Apenkolonie

Orkest

Onderneming

Great place to work

Vlechtwerk, exo-organisatie

Ecosysteem

Stijl van besluitvorming

Belang van de clan centraal. Woorden van oudgedienden tellen zwaarder.

Autoriseren, dicteren, verleiden, verdeel en heers

Cascaderen, uitrollen, rapporteren, volgens de juist richtlijnen

Informereren, inventariseren, selecteren, benchmarken, capitaliseren

Involveren, participeren, meemaken, draagvlak creëren

Uitdagen, verdiepen, verbinden

Open staan voor alle informatie en indrukken, ook van spirituele entiteiten,

Voorbeeld: oriëntatie op duurzaam ondernemen (DO)

Status quo: handhaaf de bestaande werken leefwijzen

Geen ambities voor DO, hooguit reageren op externe vormen van druk, zoals kopersstakingen of net doen alsof (*greenwashing*)

Maatschappelijk aanvaardbaar door toepassing van externe regels en richtlijnen. Liefdadigheid en rentmeesterschap

Winstgedreven, m.n. gericht op terugdringen van verlies en uitval (*lean*) en versterken van de reputatie (brand)

Balanceren van sociale, ecologische en economische belangen. DO is ambitieuzer dan de wettelijke normen en eigen winstdoelstellingen

Toepassen van sociale, ecologische en economische criteria, zodanig dat alle relevante stakeholders zich kunnen verbeteren

Volledig integratie in alle aspecten van de organisatie en gericht op maximale bijdrage van de kwaliteit van leven, iedereen, nu en in de toekomst