



Cubrix

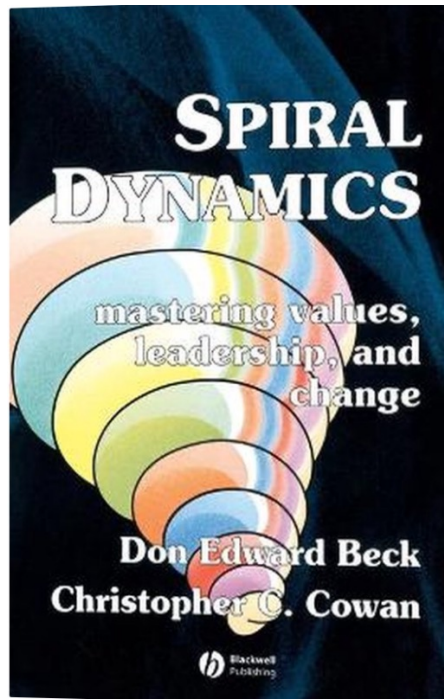
De ontwikkeling van een integraal bedrijfskundig raamwerk

Maassluis



SDOHogeschool
Moderne Bedrijfskunde





Life Conditions
=
Mind Capacity

FIT

Contingentie

Waardegedreven en contextgerelateerde wijzen van duurzaam - en maatschappelijk verantwoord ondernemen



Duurzaam ondernemen impliceert in

Bureaucratische organisatie

... het op maatschappelijk aanvaardbare wijze bijdragen aan de welvaart, daarbij opererend binnen de regels die de autoriteiten hebben gesteld. Ook morele overwegingen zoals rentmeesterschap of liefdadigheid vormen het gedrag.

Rationele, prestatie-gedreven organisaties

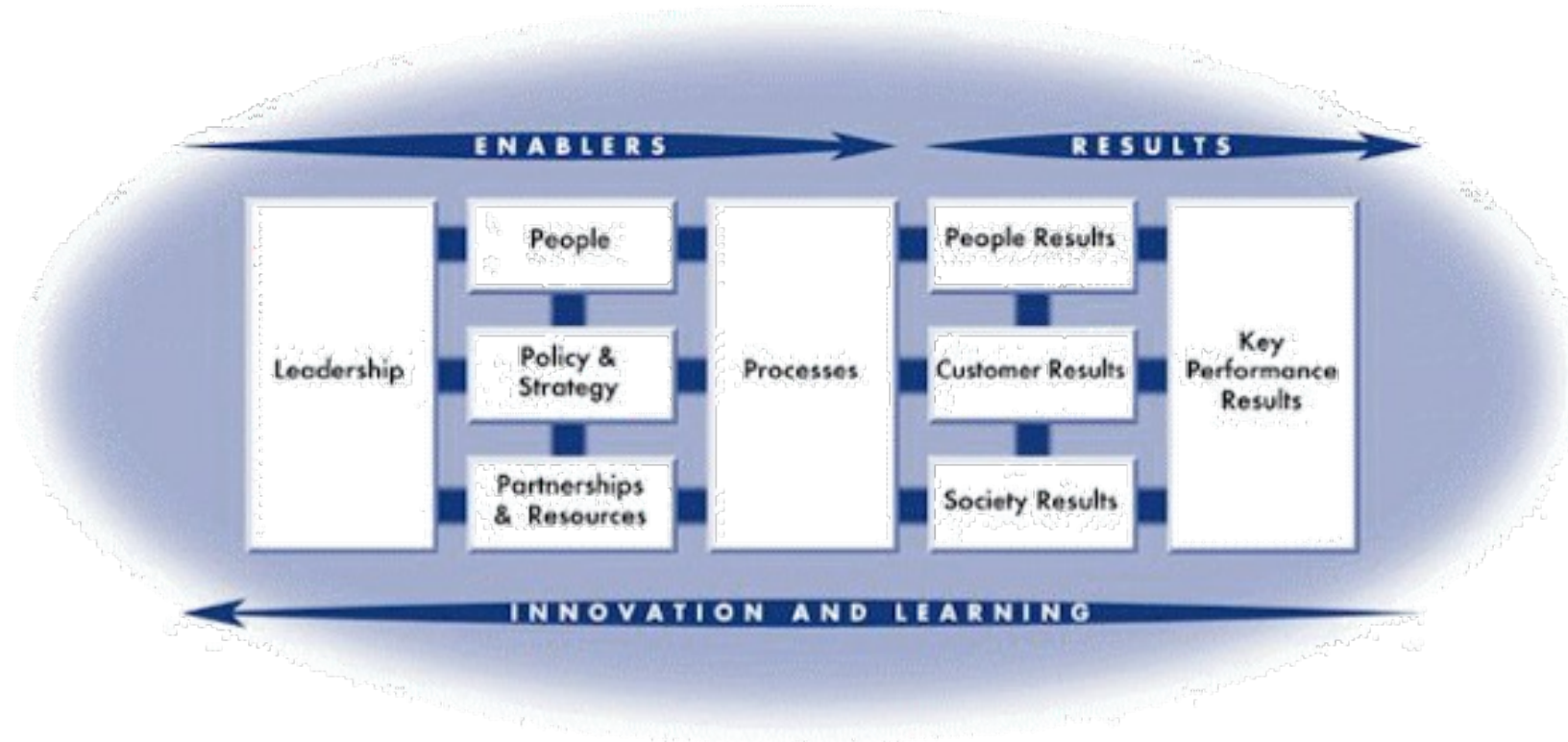
...de introductie van sociale, ethische en ecologische beoordelingscriteria in een bedrijfsvoering, gericht op verbetering van de (financiële) resultaten.

Professionele organisaties

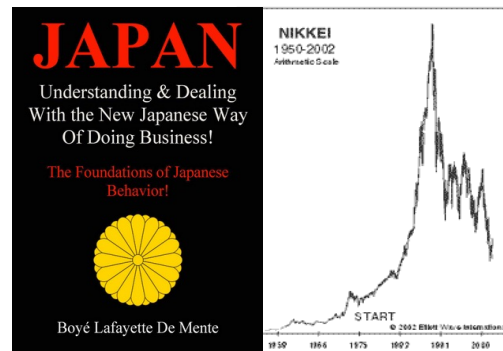
... het balanceren tussen de economische, ecologische en sociale belangen, daarbij voorbijgaand aan de minimale wettelijke verplichtingen en financiële overwegingen (*Triple Bottom Line: people, profit, planet*)

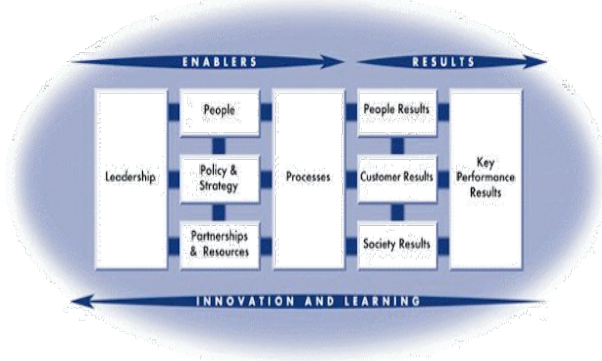
Netwerkorganisaties

...de zoektocht naar goed gebalanceerde, functionele oplossingen die economische, sociale en ecologische waarde opleveren, bij het eigen bedrijf alsmede bij alle belanghebbenden (*together win*).



EFQM –
Business
Excellence
Model

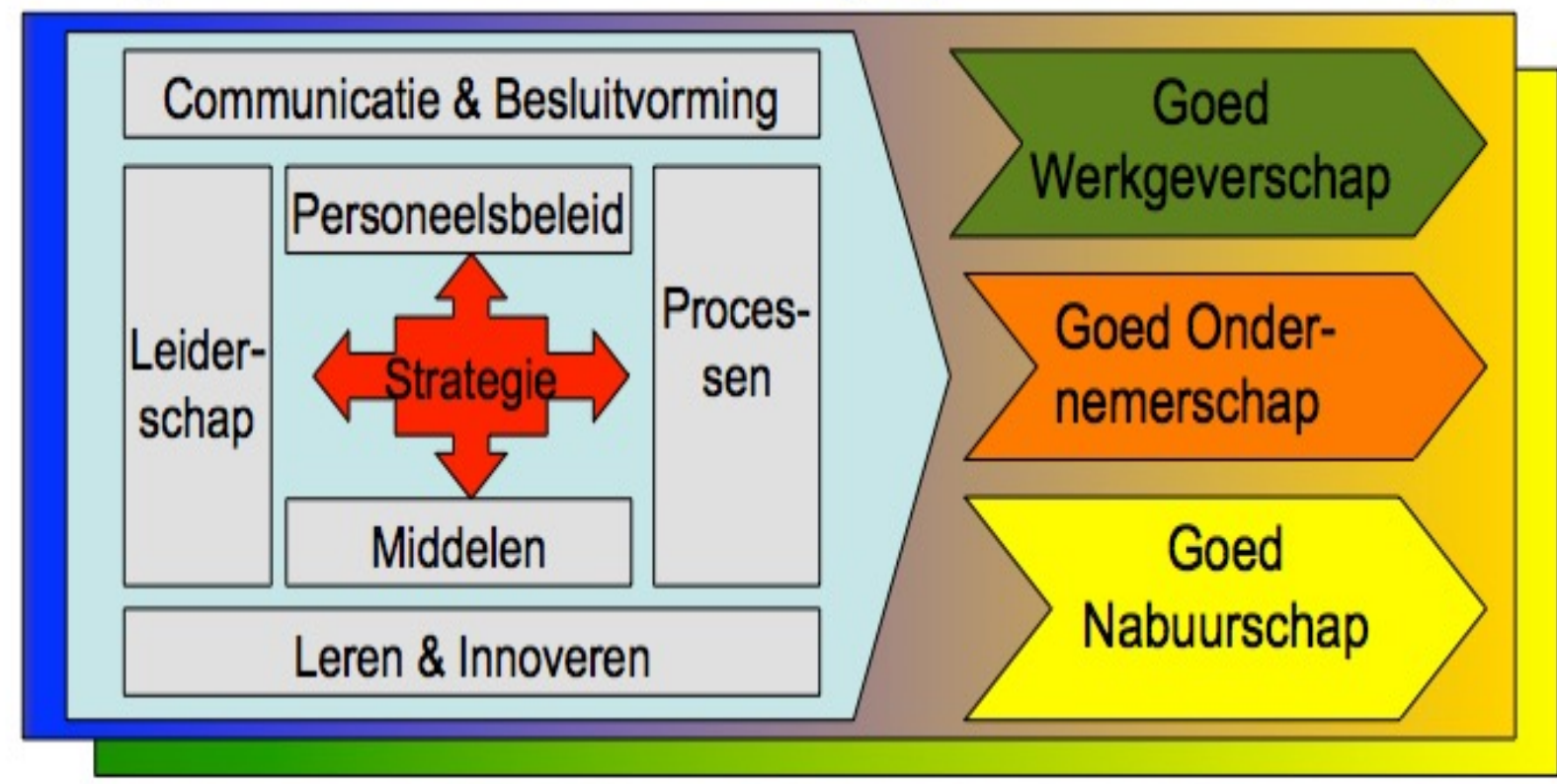




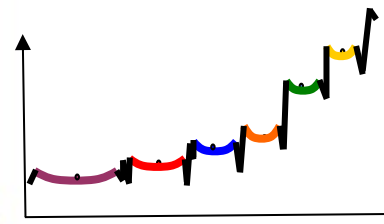
EFQM –
Business
Excellence
Model



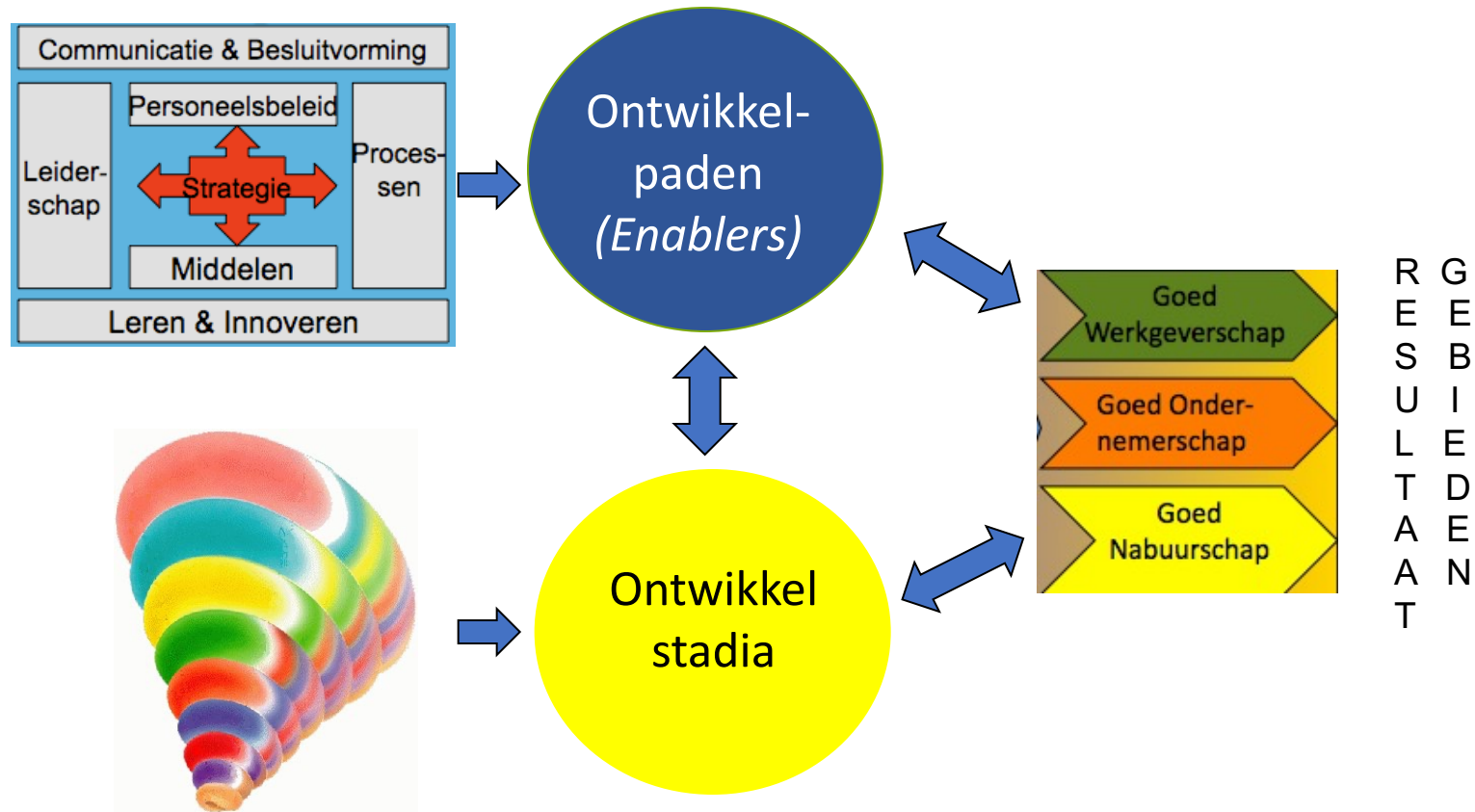
Organisatiegebieden (enablers) Resultaatgebieden (stakeholders)



People
Profit
Planet

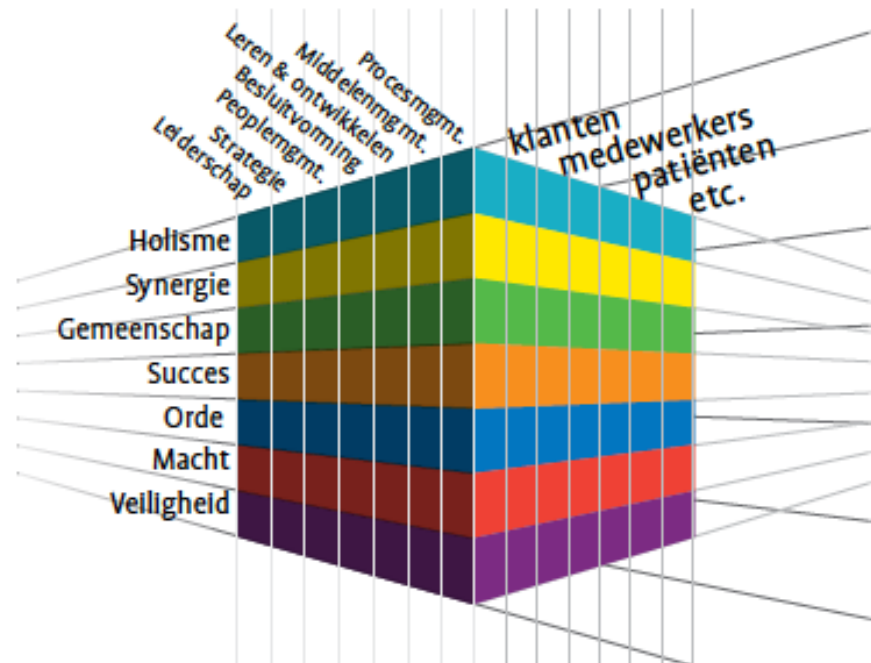
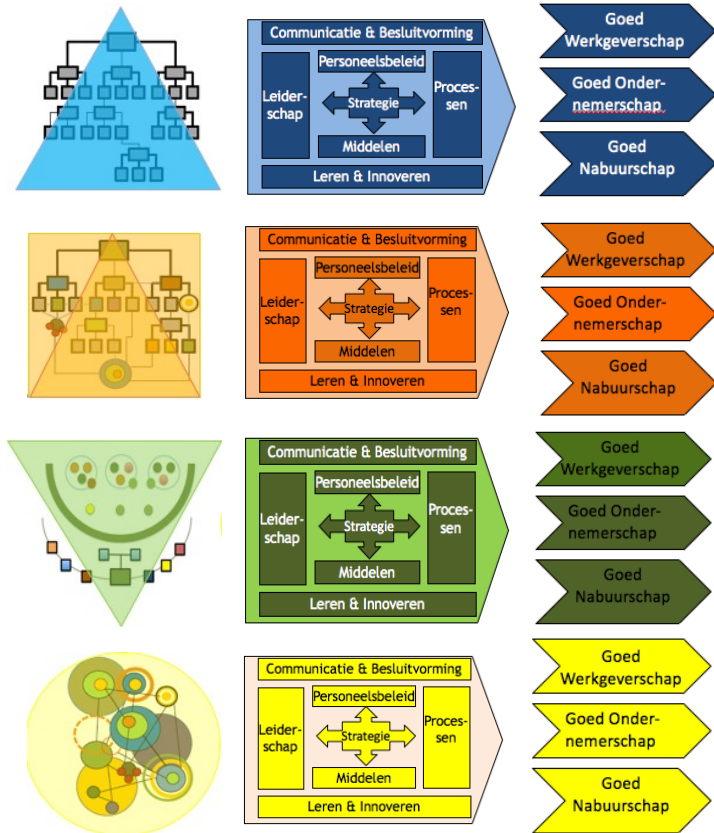


Structuur van de Cubrix



Organisatie.....ontwikkeling.....performance

De basispatronen van de Cubrix



Organisatie-matrix

-- 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

Ondernemende organisatie

Professionele organisatie

Netwerk-organisatie

Fluide organisatie

Veiligheid

Macht & Energie

Orde

Succes

Gemeenschap

Synergie

Holistisch

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. *Up or out*

Personeel & Administratie

Human Resources Management

Human Talent Development

Human – Corporate Alignment

Ontplooiing van *human beings*

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. Draagvlak-ontwikkeling. 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 product-diversificatie. Leren is gericht op professionele ontwikkeling

Sociale innovatie, mede ter ondersteuning van leren en innoveren

Systeeminnovaties gebaseerd op inzicht in de dynamiek, duurzaamheid en de behoeften gericht op professionele ontwikkeling

Leefvormen die overeenstemmen met de basisprincipes van organische systemen

6. Middelen

Traditioneel gericht op zelfvoorziening en ruilhandel

Exploitatief. Via verleiding, beïnvloeding en dwang

Compliance, o.b.v. richtlijnen en regelgeving. Aanschaf o.b.v. prijscompetitie

Handhaving o.b.v. procesindicatoren. Ruimte voor onderhandeling

Uitbesteding aan ketenpartners, met inzet van *peer audits*

Cocreatie. *Together win*. Duurzame inkoop

Volledig *cradle to cradle*

7. Processen

Rituele benadering, handhaving van oude werkwijzen

Streven naar autonomie in wijze van implementatie

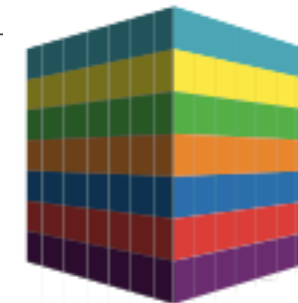
Standaardisatie. Activiteit-georiënteerd

Proces-georiënteerd

Systeem-georiënteerd (intern)

Ketengeoriënteerd (extern)

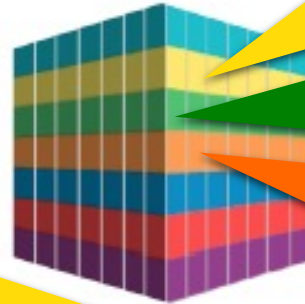
Maatschappij-georiënteerd



Ontwikkelpaden van het Global Excellence Model -

Filter op alle management modellen

Amabile Bennis
Blancard Bruch
Cialdini Collins Covey
Drucker de Geus Godin
Goldratt Gratton Graves
Jaworski Hamel Handy Hardjono
Kaplan Mindzberg Peters Porter
Quinn Ries
Senge Waal
Woo



Organizational Energy
(via Heike Bruch)

Servant leadership (Greenleaf)
Situational leadership
(Hersy & Blanchard)

Process management
via Goldratt

Relevante
context &
situatie



1. Leiderschap



6. Emergent leider

5. Dienend leider

4. Ondernemer

3. Manager

2. Baas

1. Pater Familias

SDO.nl 114 Leiderschapsstijlen (plus modellen en theorieën):

Verbindend, waarderend, dienend, charismatisch, situationeel, autoritair, paternalistisch, visionair, authentiek, spiritueel, bezielend, inspirerend, effectief, coachend, faciliterend, positief, manipulatief, motiverend, vitaal, transformationeel, duurzaam, vrouwelijk, androgyn, christelijk, ...

Management by objectives, walking around...

Mijn stelling:

1. Allemaal waardegedreven

2. Ambitie, Context, Situatie en Persoonlijke competenties bepalen de effectiviteit en geschiktheid van een leider.

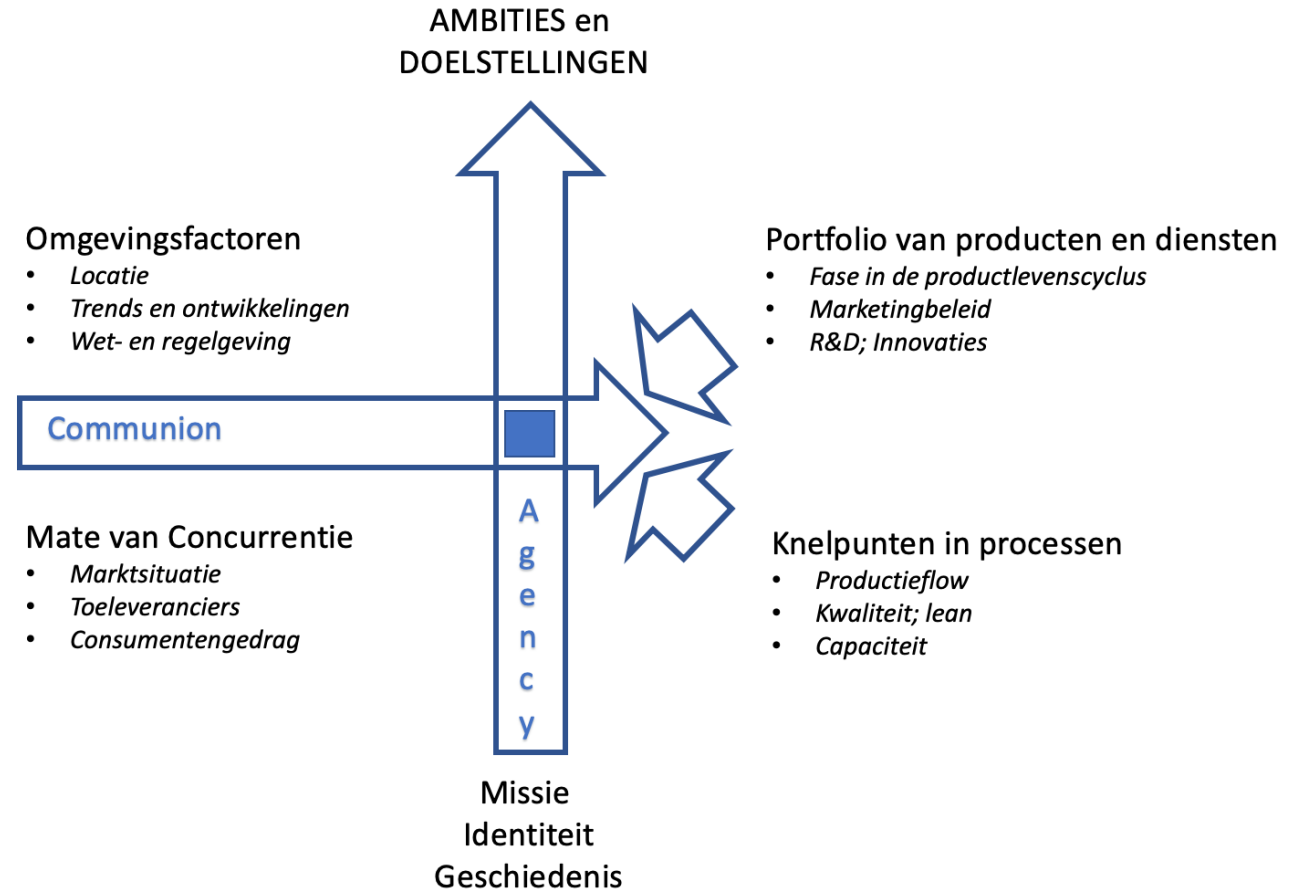


2. Strategie



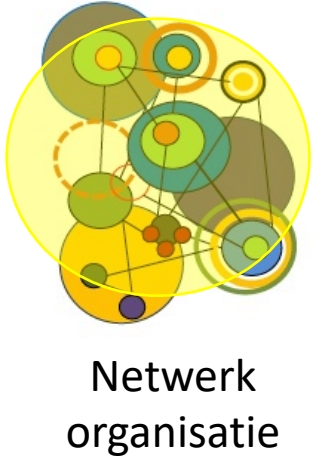
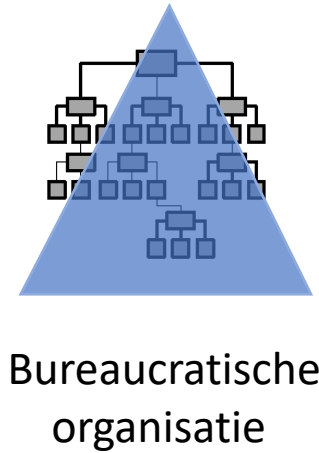
WHY – HOW - WHAT

- 6. Together-win, doorbraak, disruptief
- 5. Intrinsieke ontwikkeling, mensgericht
- 4. Groeien, concurreren
- 3. Beheersen, schaalvergroting, standaardisering
- 2. Veroveren, verdedigen, beïnvloeden
- 1. Beschermen, veilig houden, overleven



3. HR / peoplemanagement / P&O

- 6. Human Capital Alignment
- 5. Human Talent Development
- 4. Human Resources Management
- 3. Personeel & Administratie
- 2. Rekruteren (*up or out*)
- 1. Hechten, familiecultuur



4. Communicatie & Besluitvorming



6. Iteratieve afstemming	6. Consent, holistisch
5. Dialoog	5. Consensus, sociocratisch
4. Targets	4. Onderhandeling
3. (Juridische) Procedures	3. Rationele afweging
2. Directieven	2. De baas bepaalt, willekeur
1. Story-telling, kringgesprek	1. Rituelen

5. Leren, veranderen & innoveren



6. Itereren	6. Vlechtwerken	6. Systeem innovatie
5. Sociaal leren	5. Sociaal construeren	5. Sociale innovatie
4. Actieleren, praktijkgericht	4. Uitdagen	4. Proces innovatie
3. Reproducieren, kwalificeren	3. Planmatig implementeren	3. Product innovatie
2. Imiteren	2. Improviseren	2. Improviseren
1. internaliseren	1. Nieuwe rituelen	1. Nieuwe rituelen

6. Beheer van middelen



6. Co-creatie met ketenpartners

5. Strategische samenwerking met ketenpartners

4. Procesgeoriënteerd

3. Compliance, prijsgericht

2. Exploitatief

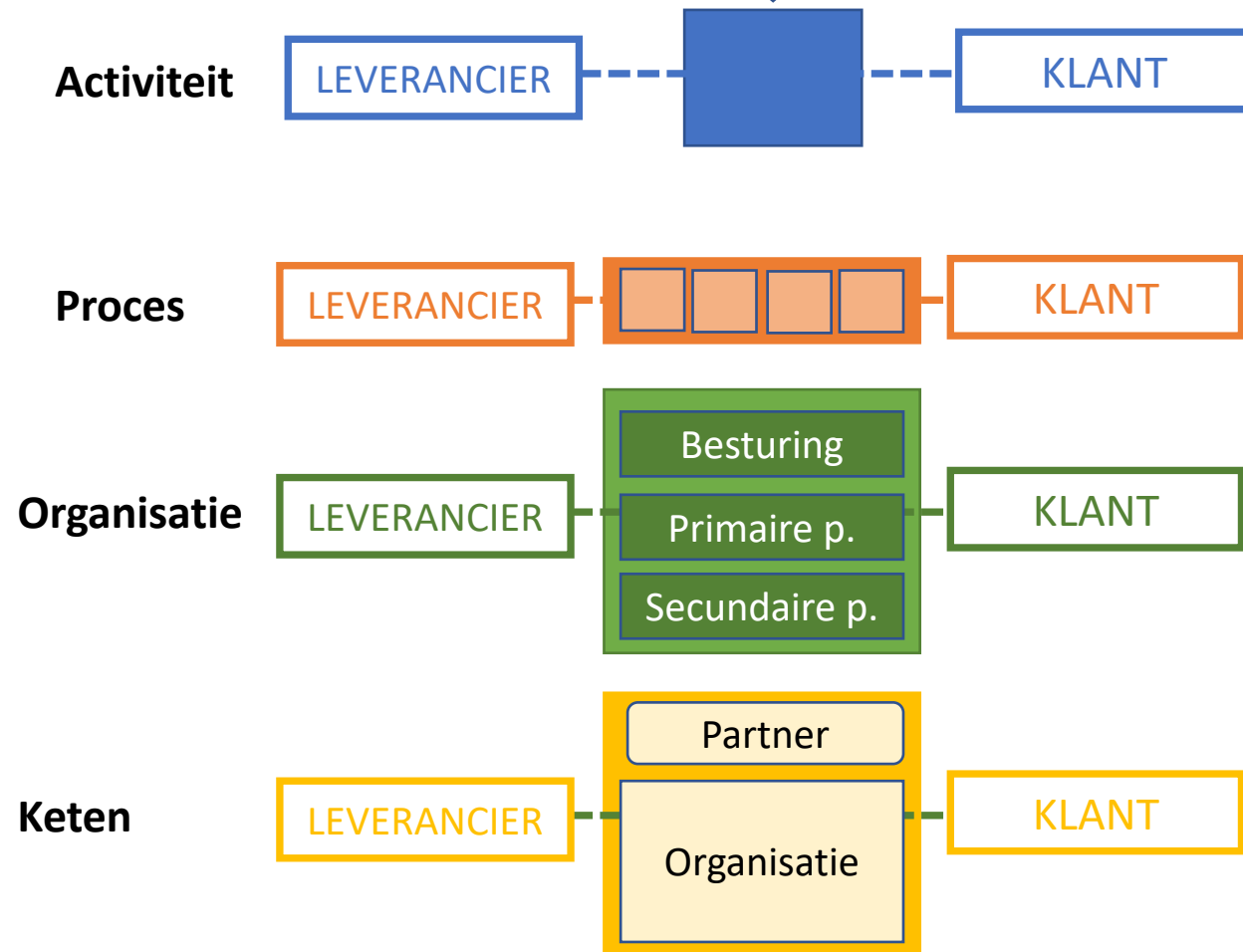
1. Zelfvoorziening, ruilhandel

SCOPAFIJTH

*Security (veiligheid/bewaking)
Commercie & Communicatie,
Organisatie,
Personeel,
Administratieve organisatie,
Financiën,
Informatievoorziening (ICT),
Juridische zaken,
Technologie en
Huisvesting (vastgoed)*



GEDETAILEERDE
PLANNING



7. Processen

Samenvatting Cubrix



Integraal, driedimensionaal bedrijfskundig raamwerk

- Fasegewijs en waardengedreven = context-georiënteerd
- Organisatiegebieden (*enablers*) = bedrijfskundige domeinen
- Resultaatgebieden (*results*) = stakeholder-georiënteerd

De Cubrix biedt taal en structuur

- Veranderkunde
- Organisatiekunde
- Leiderschap
- Strategie
- *Et cetera*

Contingentie

Coherentie

Sluit aan op

- Spiral Dynamics Integral (incl AQAL)

'Biedt inzicht in het verleden, het heden en de toekomst van bedrijfskunde'