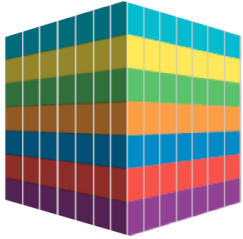
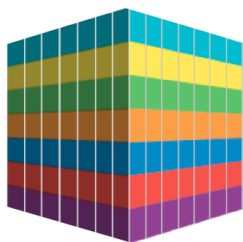


Cubrix © 		Organisatiematrix - Ontwikkelstadia van organisaties o.b.v. Spiral Dynamics							
		<i>Fragmenteren, verdelen, onderdrukken</i>				<i>Verbinden, ruimte geven, verantwoordelijkheid</i>			
		Dominantieparadigma		Beheersingsparadigma		Betrokkenheidsparadigma		Symbiotisch paradigma	
		Clanorganisatie Veiligheid	Machts-organisatie Macht & Energie	Bureaucratische organisatie Orde	Ondernemende organisatie Succes	Professionele organisatie Gemeenschap	Netwerk-organisatie Synergie	Fluide organisatie Holistisch	
Ontwikkelpaden van het Global Excellence Model -	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. Draagvlak-ontwikkeling. Groepsbesluit o.b.v. consensus; sociocratisch	Consentprincipe reguleert wie betrokken wordt bij de besluitvorming; holocratisch	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	<i>Compliance</i> , 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 <i>peer audits</i>	Cocreatie. <i>Together win</i> . 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)	Ketengeoriënteerd (extern)	Maatschappij-georiënteerd	

Cubrix ©



Organisatiematrix - Ontwikkelstadia van organisaties o.b.v. Spiral Dynamics

Fragmenteren, verdelen, onderdrukken

Verbinden, ruimte geven, verantwoordelijkheid

Dominantieparadigma

Beheersingsparadigma

Betrokkenheidsparadigma

**Symbiotisch
paradigma**

Clanorganisatie

Veiligheid

**Machts-
organisatie**

Macht & energie

**Bureaucratische
organisatie**

Orde

**Ondernemende
organisatie**

Succes

**Professionele
organisatie**

Gemeenschap

**Netwerk-
organisatie**

Synergie

**Fluide
organisatie**

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

Plicht, gehoorzaamheid, deskundigheid, rechtvaardigheid, integriteit (vanuit normen), doelgericht, kwalificaties, stabiliteit, perfectie

Ondernemerschap productiviteit, imago, prestige, competitie, continu strevend naar verbeteringen

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

Systeemdenken, begrijpen, inzicht, flexibiliteit, langetermijnooriëntatie, flow, duurzaam, authentiek, visionair

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

Focus, drijfveer

Wederkerigheid, hechten, borgen

Heersen, dominantie, exploiteren, veroveren en verdedigen

Beheersen, maatschappelijk aanvaardbaar, geloven, handhaven

Winstgedreven, presteren, verbeteren, controleren

Beheren, mens-/ stakeholdergericht, maatschappelijk betrokken, samen delen, cocreëren

Vervlechten, doorbraken, doorzien, verbinden,

Holistisch, integratie, stromen, organisch

Cultuur

Clan- of familiecultuur

Machtscultuur

Bureaucratische cultuur

Prestatiecultuur

Zorgcultuur

Open cultuur

Duurzaamheids-
cultuur

Structuur

Stam, kring

Hiërarchie

Machine-
bureaucratie

Businessunits,
matrixorganisatie

Platte organisatie,
'omgekeerde hark'

Netwerk,
vlechtwerk

Ecosysteem

Stijl van besluitvorming

De woorden van oudgedienden tellen zwaarder. Eigen mensen niet afvallen

Autoritair directief manipulatief verleidend

Cascaderen, uitrollen rapporteren, volgens de juiste richtlijnen

Informereren, inventariseren selecteren benchmarken, kapitaliseren

Involveren participeren mee-maken draagvlak creëren

Uitdagen verdiepen verbinden

Openstaan 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)

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

DO impliceert de toepassing van sociale, ecologische en economische criteria, zodanig dat alle relevante stakeholders zich kunnen verbeteren

DO is volledig geïntegreerd in alle aspecten van de organisatie en gericht op maximale bijdrage aan de kwaliteit van leven, iedereen, nu en in de toekomst