

ONTDEK & BENUT

METHODE VOOR TEAM- EN ORGANISATIEONTWIKKELING

Hanteer het proces van groei, vernieuwing en verval

Ontdek & Benut® - Methode voor team- en organisatieontwikkeling
2023 © Copyright Flueres
ISBN 978-90-831071-3-4

Auteur	Vanya Cobben
Redactie	Lianne de Ree - Firewords Tekst & Taal
Ontwerp & vormgeving	Karen Borgers - Borgers Media
Illustraties	Vanya Cobben

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF	7
INTRODUCTIE	9
Cyclus van vernieuwing	10
Sluipmoordenaars	12
Het patroon doorbreken: inclusief en veilig	13
De werkzame stoffen van Ontdek & Benut	15
Exploratie versus stabiliteit	16
Inhoudsgericht en mensgericht	17
Specialistisch versus integraal	19
DE VIER TYPOLOGIEËN	20
A. EXPLOREREN	23
Exploreren & de buitenwereld	23
Exploreren & de interne organisatie	23
Exploreren & het individu	24
Het ontwikkelen van individuele competenties	25
De Explorator in relatie tot anderen	26
Ontwikkeling binnen de typologie Exploreren	27
Als de organisatie/het team te weinig gericht is op Exploreren	28
Als de organisatie/het team te veel gericht is op Exploreren	30
B. CONNECTEREN	33
Connecteren & de buitenwereld	33
Connecteren & de interne organisatie	33
Connecteren & het individu	34
Het ontwikkelen van individuele competenties	36
De Connector in relatie tot anderen	37
Ontwikkeling binnen de typologie Connecteren	38
Als de organisatie/het team te weinig gericht is op Connecteren	38
Als de organisatie/het team te veel gericht is op Connecteren	41

C. TRANSFORMEREN	44
Transformeren & de buitenwereld	44
Transformeren & de interne organisatie	44
Transformeren & het individu	45
Het ontwikkelen van individuele competenties	46
De Transformator in relatie tot anderen	48
Ontwikkeling binnen de typologie Transformeren	49
Als de organisatie/het team te weinig gericht is op Transformeren	49
Als de organisatie/het team te veel gericht is op Transformeren	51
D. CONSERVEREN	54
Conserveren & de buitenwereld	54
Conserveren & de interne organisatie	54
Conserveren & het individu	55
Het ontwikkelen van individuele competenties	56
De Conservator in relatie tot anderen	57
Ontwikkeling binnen de typologie Conserveren	59
Als de organisatie/het team te weinig gericht is op Conserveren	59
Als de organisatie/het team te veel gericht is op Conserveren	61

WERKVORMEN EN BRUIKBARE TIPS	67
A. EXPLOREREN	69
Ontwikkeling binnen de typologie Exploreren	70
Het versterken van de typologie Exploreren	72
Het effectiever inzetten van de typologie Exploreren	87
B. CONNECTEREN	107
Ontwikkeling binnen de typologie Connecteren	108
Het versterken van de typologie Connecteren	110
Het effectiever inzetten van de typologie Connecteren	129
C. TRANSFORMEREN	147
Ontwikkeling binnen de typologie Transformeren	148
Het versterken van de typologie Transformeren	150
Het effectiever inzetten van de typologie Transformeren	166
D. CONSERVEREN	183
Ontwikkeling binnen de typologie Conserveren	184
Het versterken van de typologie Conserveren	186
Het effectiever inzetten van de typologie Conserveren	206
VISUALS	225
Werkzame stoffen voor vernieuwing	225
Overzicht van benodigde transities	226
Het proces van duurzame verbetering	228
Dimensies van de 4 typologieën	231
Bedankt	233
Literatuur	235
Index	241

WOORD VOORAF

Legio managementboeken zijn door mij versleten. Ik ben een kennisjunkie die steeds maar weer haar behoeften wil bevredigen. En hoewel er prachtige literatuur beschikbaar is, bleef ik vaak achter met een gevoel van 'ja, en nu?!'

In boeken wordt vaak beschreven hoe organisaties idealiter zouden moeten werken. En telkens kan ik mij in die gedachte vinden. Maar hoe je die ideale situatie bereikt, wat ga je morgen en overmorgen doen? Dat ontbrak steeds in die boeken. Vanuit dat gemis heb ik de *Ontdek & Benut* methode ontwikkeld. Ik wilde een aanpak vinden die zowel inspeelt op de veranderkundige kant van vernieuwen als op de praktische. Zowel een goede diagnose kunnen stellen van wat een duurzaam team of organisatie nodig heeft als concrete acties die je nu kunt inzetten om daar te komen.

Het handboek *Ontdek & Benut* dat ik als eerste schreef is vooral een handvat voor leidinggevendenden, HR professionals en kantoorwerkers om individueel talent te ontwikkelen. Het is een boek dat je er op momenten bij pakt om teamleden of collega's te helpen bij hun ontwikkeling of gewoon ten dienste van jezelf. Het boek dat je nu gaat lezen beschrijft de *Ontdek & Benut* methode en kun je inzetten bij team- en organisatieontwikkeling. Het laat zien hoe het proces van groei, vernieuwing en verval in organisaties werkt. Het helpt je een diagnose te stellen van de benodigde ontwikkelstap om als team of organisatie duurzaam te zijn of te blijven. Want in een wereld waarin jacht wordt gemaakt op talent en waarin de eigen regie van medewerkers steeds belangrijker wordt, wordt de goede transitie van leren steeds voorwaardelijker. Een cultuur van leren zal in de toekomst voor organisaties nog crucialer zijn om bestaansrecht te houden. Met *Ontdek & Benut* help ik je de voorwaarden te scheppen om van leren en ontwikkelen een succes te maken.

Ik wens je veel leesplezier toe en mocht je naar aanleiding van het boek nog met vragen overblijven, dan nodig ik je van harte uit om via LinkedIn contact met mij te zoeken. Ik ga graag met je in gesprek.

INTRODUCTIE

We zien dat ontwikkelingen in de wereld elkaar steeds sneller opvolgen. Bijna elke sector ondervindt een toenemende mate van concurrentie. Er ontstaat druk op zowel prijs, kwaliteit als snelheid. Non-profitorganisaties willen snel in kunnen spelen op veranderingen in de maatschappij en de behoeften van burgers die daaruit voortkomen. De behoefte om te voorzien in nieuwe (nog niet bestaande) klantbehoeften wordt steeds groter. Klanten (waaronder burgers) zijn kritischer en veeleisender geworden en serviceverlening krijgt meer betekenis. Producterende organisaties worden steeds meer dienstverlener en dienstverlenende organisaties zullen steeds meer technologische oplossingen inzetten. Dit alles stelt nieuwe eisen aan de producten en diensten van organisaties.

Door de huidige marktontwikkelingen en de kenniseconomie lijken strategisch HR-beleid en duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker te worden. Dit vereist een blijvende investering in de ontwikkeling van het personeel en maakt de aandacht voor Human Resource Development (HRD) alleen maar groter. In de kenniseconomie zijn aspecten zoals snelheid, actuele kennis en creativiteit belangrijk om als organisatie een competitieve en succesvolle rol te kunnen spelen. Intelligentiekapitaal dient als basis voor een succesvolle strategie. Een optimale ontwikkeling van werknemers is cruciaal voor organisaties. Door slimme keuzes te maken op het gebied van HRD, kan een bedrijf het verschil maken (Coenen, Vincken, Poell, 2013).

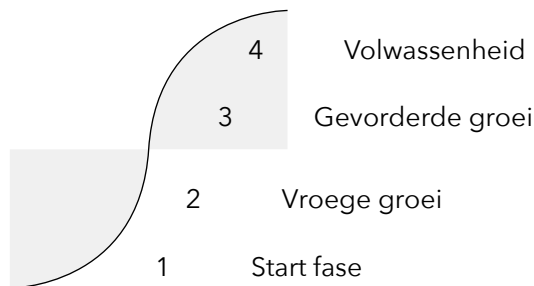
Het omzetten van vernieuwende ideeën vraagt niet alleen om het aanpassen van het verdienmodel, het anders organiseren van informatiestromen of het samenbrengen van kennis. Het vraagt ook om het vormgeven van een lerende cultuur en scheppend leiderschap. Hoe goed de bedachte oplossingen ook zijn, uiteindelijk is het menselijk gedrag dat succes bepaalt. Organisaties in iedere sector en van elke omvang zijn op zoek naar de stappen die nodig zijn om werkelijk vernieuwend te zijn. Maar hoe doe je dit?

Ontdek & Benut komt voort uit een fascinatie voor de menselijke kant van vernieuwing. Hoe stimuleer je creativiteit bij jezelf en anderen? Hoe creëer je een klimaat in je organisatie waarin mensen durven te experimenteren en te vernieuwen? Welke omstandigheden zijn daarvoor nodig en hoe laat je mensen uitblinken? In welk deel van een vernieuwingsproces komen bepaalde talenten het meest tot hun recht? Dit soort vragen blijven in veel organisaties onderbelicht en daar brengt *Ontdek & Benut* verandering in.

CYCLUS VAN VERNIEUWING

De S-curve is een grafiek die een patroon laat zien, dat we ook terugzien in de biologie en de evolutie. Theodore Modis beschrijft de curve in zijn boek *Conquering Uncertainty* (1998) als het proces van groei, vernieuwing en verval. Hij gebruikt daarbij het ritme van de seizoenen als metafoor. De S-curve is toepasbaar op alles waar groei met een limiet aan zit en wordt door bedrijven gebruikt voor onder meer marktontwikkeling en de levenscyclus van producten en diensten.

De S-curve bestaat uit vier fasen:



Afbeelding 1. Growth, Modis (1998).

1. Start fase

Bij de start van een nieuwe cyclus is er een reden voor verandering. Noodzaak en urgentie veroorzaken een koerswijziging. Verlies van marktaandeel, verslechtering van de economie of veranderingen in de maatschappij zijn hier concrete voorbeelden van. Men zoekt naar nieuwe oplossingen voor

bestaande problemen of toekomstige dreigingen. Deze zoektocht wordt gekenmerkt door onzekerheid en vraagt om een gefundeerde probleemanalyse en de ruimte voor een zoektocht naar mogelijkheden om het tij te keren.

2. Vroege groei

Zodra er een gedeeld beeld is ontstaan over hoe de onzekerheid met betrekking tot de toekomst gehanteerd moet worden, is het tijd om de weg ernaartoe te bepalen. Er komt een aanvalsplan, er worden investeringen gedaan en processen en procedures worden ondersteunend aan opschaling.

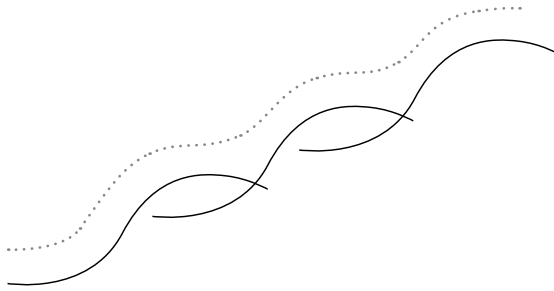
3. Gevorderde groei

In de derde fase is er sprake van stabiliteit. Winstgevendheid staat centraal en er is volop structuur, die voor de nodige efficiëntie zorgt. Er wordt gezocht naar voorspelbaarheid, zekerheid, kwaliteit en effectiviteit. De focus ligt op het verkrijgen van meer stabiliteit en bureaucratie doet zijn intrede.

4. Volwassenheid

In deze fase ontstaat noodzaak om het anders te gaan doen. De middelen zijn nog beschikbaar, maar de besluitvorming wordt trager en er treedt verkokering op. Organisaties die winst willen maken zien dat marges onder druk komen te staan en de broekriem wordt aangetrokken of er vindt afslanking plaats. Organisaties die consensus belangrijk vinden, struikelen over de hoeveelheid overleg (zowel formeel als informeel) en onderlinge relaties en belangen komen centraal te staan.

In de laatste fase bereikt groei zijn grens en zal de curve van nature weer naar beneden zakken. Succesvolle organisaties weten dat het verstandig is om vroegtijdig te zaaien, in plaats van te wachten tot de reserves van hun oogst opraken. Ze zetten een nieuwe S-curve in voordat de bestaande curve aan de top is aangekomen. Zo blijven organisaties profiteren van groei in de huidige curve, terwijl ze werken aan potentiële kansen voor de toekomst, waarmee ze op nieuwe curves kunnen overspringen.



Afbeelding 2. Growth, Modis (1998).

De essentie van een cyclus is dat het een terugkerend fenomeen is. Organisaties krijgen steeds opnieuw te maken met de vier stadia van vernieuwing, zij het in verschillende tijdsframes. Zo zal een telefoonproducent de cyclus sneller doorlopen dan een gemeente. Het is een absolute uitdaging om de cyclus steeds opnieuw te onderkennen en te hanteren.

Helaas zijn in veel organisaties regels, procedures en onderlinge verhoudingen belangrijker geworden dan het zoeken naar effectievere manieren om de klant beter te bedienen. Dit zorgt ervoor dat managers niet durven te investeren in goede ideeën, omdat ze bang zijn de doelstellingen van het volgende kwartaal niet te halen.

En laten we wel wezen: vernieuwen is ook lastig. De oproep die we hier doen is dat je het in elk geval niet nalaat, want de gevolgen hiervan zijn groot. Ook willen we je aansporen niet te wachten met vernieuwen tot je aan het einde van een levenscyclus bent. In grote organisaties, die vaak gericht zijn op het creëren van stabiliteit, vind je nog maar weinig exploratieve mensen. Dat kan lang goed gaan. Toch kan een te late sprong naar een nieuwe levenscyclus ervoor zorgen dat je nauwelijks nog een stap voorwaarts maakt en de weerstand maximaal is.

SLUIPMOORDENAARS

Zowel aanhoudende stabiliteit als het aanhoudend boeken van successen zijn belangrijke sluipmoordenaars. Mensen worden lui van de gemakken die structuren met zich meebrengen.

Of het succes brengt de ijdelheid in mensen naar voren. Men gaat zich richten op de uitputting van datgene wat er al is.

Vroeg of laat krijgt elke organisatie te maken met verstarring en vaak zijn mensen zich hier in mindere mate van bewust. Een metafoor die dit laat zien is het in slaap vallen achter het stuur. Vermoeidheid wordt gebagatelliseerd of zelfs ontkend met een 'komaan, nog eventjes'. Mensen denken dat ze met wilskracht en een paar kneepjes in hun wang veilig thuiskomen, maar de praktijk is dat indommelen je echt kan 'overkomen'. Geen mens is zich immers bewust van het moment dat hij of zij in slaap valt. De stoffen die nodig zijn om wakker te blijven - bepaalde hormonen en eiwitten - raken gewoonweg op. Lapmiddelen zoals luide muziek of koffie drinken geven je een vals gevoel van veiligheid. En als je dan opeens wakker schrikt, blijkt je omgeving te zijn veranderd.

Enkele indicaties voor (ophanden zijnde) verstarring binnen organisaties zijn:

- Het boeken van een ongeëvenaarde reeks successen.
- Groei verwarren met voortreffelijkheid.
- Beschikking hebben over een overdaad aan ondersteunende middelen.
- Het volgen van diep ingesleten patronen.
- Nalaten je titel te verdedigen.
- Denken dat succes de gekozen strategie rechtvaardigt.

HET PATROON DOORBREKEN: INCLUSIEF EN VEILIG

Om wendbaar te blijven dien je in de eerste plaats te beschikken over voldoende diversiteit binnen je organisatie. Je hebt een verscheidenheid van achtergronden, waarden, drijfveren en aandachtsgebieden nodig. Alleen dan kun je pas echt gebruik maken van het samenspel van zienswijzen, culturen, kennis en ervaringen. Diversiteit brengt je dichterbij synergie. Aristoteles zei over synergie dat het geheel meer is dan de som der delen, wat betekent dat alle losse delen samen meer zijn dan de delen los van elkaar. Het functioneren van een organisatie is dus meer dan een optelsom van kwaliteiten van de mensen die daarin werken.

Diversiteit is opzichzelfstaand niet voldoende. Het is belangrijk dat iedereen mee mag doen, inclusiviteit noemen we dat. Beschikt een organisatie over onvoldoende inclusiviteit of is er weinig begrip voor inclusiviteit, dan is dat een serieuze bedreiging voor vernieuwing. Bij onvoldoende inclusiviteit creëer je slechts meer van hetzelfde. Als er sprake is van weinig begrip voor verschillen, blijft de organisatie onbewust onbekwaam. Iemand die zich onvoldoende bewust is van het eigen handelen in relatie tot dat van anderen, draagt bij aan inconsistente communicatie. Inconsistentie helpt je niet in het creëren van vernieuwing aangezien daar juist een duidelijke en eenduidige richting voor nodig is. Om inclusiviteit te waarderen en te benutten, is het van belang te weten hoe teamleden in hun werk staan, wat ze belangrijk vinden en hoe ze zaken aanpakken. Begrip voor elkaar en begrijpen dat juist een andere zienswijze of aanpak aanvullend kan zijn, is essentieel voor vernieuwingskracht.

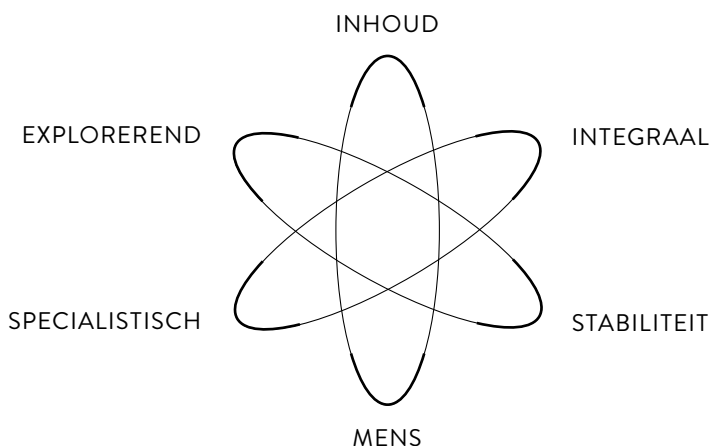
Veiligheid binnen een organisatie is belangrijk. Hoe veiliger mensen zich voelen, des te meer zij bereid zijn om van het gebaande pad af te wijken. Zij zullen doen wat nodig is om toekomstbestendig te worden of te blijven. Maar wanneer die veiligheid ontbreekt, heeft dat verschillende consequenties. Mensen die goed presteren en volop kansen hebben in de arbeidsmarkt, zullen over het algemeen de organisatie verlaten. Mensen met minder kansen of lef zullen blijven, maar niet op de manier die je graag ziet. Wanneer er gevoelens zijn van onveiligheid, krijgen mensen de neiging om risico's af te wenden. Men is dan druk bezig met overleven. Een uitingsvorm is dat iemand precies doet wat de baas zegt maar geen stapje harder zal lopen (want: waarom risico nemen als het vooruitzicht op falen groter is dan de kans op slagen?). Of er wordt energie gestoken in overleven. Roddel en achterklap kunnen zegevieren, 'ja' zeggen en 'nee' doen is aan de orde van de dag of er vindt juist openlijke tegenwerking plaats. Machtspelletjes, volgend gedrag of een passieve houding zijn het resultaat en deze stuwende krachten houden je weg van vernieuwing. Een veilig werkklimaat maakt het daarentegen mogelijk om

te vernieuwen en om uitdagingen gezamenlijk aan te pakken. Daarom is uiterst belangrijk om actief aan vertrouwen te bouwen.

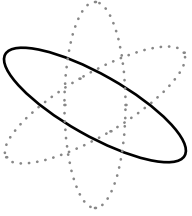
DE WERKZAME STOFFEN VAN ONTDEK & BENUT

Wij hebben *Ontdek & Benut* gebaseerd op enkele vooraanstaande theorieën en onderzoeken, waarvan we de belangrijkste zullen noemen. Uit het werk van Clare Graves (Emergent cyclical theory, 1981) over waardensystemen waar later Spiral Dynamics uit is voortgekomen. Peter Robertson heeft het in *Always Change a Winning Team* (2005) over de levenscycli in organisaties en hoe individuen zich daarin manifesteren. En tot slot stippen we de bevindingen aan van Scott Keller en Colin Price die in *Beyond Performance* (2011), een boek over het bouwen van competitieve voordelen, gebruik hebben gemaakt van onderzoeken op het gebied van organisatorische effectiviteit. Als je iets van hun werk hebt gelezen, zul je herkenning vinden.

Voor we overgaan tot de vier typologieën waar *Ontdek & Benut* op stoelt, nemen we je mee in de werkzame stoffen voor vernieuwing en hoe je deze duurzaam maakt (zie afbeelding 3). Ze zijn verwerkt in de vier typologieën.



Afbeelding 3. Werkzame stoffen voor vernieuwing.



EXPLORATIE VERSUS STABILITEIT

De onzekerheid die gepaard gaat met het verkennen van nieuwe mogelijkheden laat zich op den duur vervangen door de behoefte aan voorspelbaarheid. Exploratie maakt in dat geval plaats voor exploitatie. Logisch ook, de schoorsteen moet wel roken. Aan het begin van een levenscyclus is het belangrijk om los te laten, zodat je nieuwe ontdekkingen kunt doen. Later in de cyclus wordt er plaats vrijgemaakt voor controle. Voorspelbaarheid wordt dan een belangrijke vereiste, waar ook klanten om zullen vragen.

Stabiliteit

Je hebt mensen die terugkijken (stabiliteit) en vooruitkijken (explorerend). Mensen die terugkijken, leren vanuit het verleden. Wat ging er goed of minder goed? Welke inzichten geeft dit mij en welke lessen trek ik daaruit? Wat is - vanuit dat licht gezien - de meest logische stap vanaf hier? Vanuit deze basis leren zij nieuwe dingen. Kennis en ervaring is voor mensen die leren uit het verleden zeer belangrijk om nieuwe dingen te verkennen en te ondernemen. Zij sturen vanuit het verleden. Ze onderzoeken via dat wat al geweest is. Ze kijken naar concrete en tastbare zaken en handhaven een bestaande toestand, zolang deze nog voldoet.

Exploratie

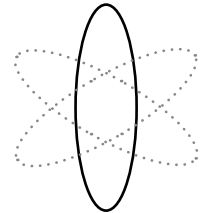
Mensen die explorerend van aard zijn, gaan proefondervindelijk te werk. Ze leren te anticiperen op de toekomst en proberen een doel te bereiken dat nog niet bestaat. Dat doen zij door te doen. Terwijl ze doen, ontdekken ze wat wel en niet werkt en op basis daarvan stellen ze hun aanpak bij. Ze redeneren vanuit het punt op de horizon terug naar waar ze nu staan en bepalen op die wijze wat er nodig is om bij de horizon te komen. Explorerende mensen sturen vanuit doelen naar de benodigde richting.

Gezonde mix

Beide zienswijzen zijn geen kwestie van goed of fout. Sterker nog, je hebt als organisatie beide visies nodig voor succes. Ben je te veel gericht op exploratie, dan heb je kans dat het tot niets leidt. Je blijft dan hangen in het verzamelen van ideeën en mogelijkheden, komt niet tot keuzes of raakt het overzicht in de executie kwijt. Je ontdekt te veel en brengt te weinig focus aan. Ben je te veel op stabiliteit gericht, dan ontstaat er risicomijding. Je gaat zaken bevroren in regels, waardoor je nog meer naar het verleden gaat kijken. Controle leidt tot verstarring en mensen raken snel tevreden zodra ze hun targets hebben gehaald. Het is dus goed om een gezonde mix van beide zienswijzen te hebben.

INHOUDSGERICHT EN MENSGERICHT

Waar exploratie en stabiliteit lijnrecht tegenover elkaar staan, kennen inhouds- en mensgerichtheid gradaties van zwak tot sterk, al is er altijd wel een voorkeur voor een van beide te vinden.



Inhoudsgericht

Inhoudsgerichte personen hebben een sterke hechting met de inhoud van hun werk, de kennis die zij bezitten, de projecten die ze doen, de theorieën die ze uitwerken of de technieken die ze toepassen. Inhoudsgerichte personen zijn professionals in hart en nieren. Ze houden van het ontwerpen en bouwen van tastbare voorwerpen of richten zich op het analyseren en doorgronden van informatie. Je treft ze vaker aan in de wetenschappelijke wereld, bij hightechbedrijven of in de softwareontwikkeling.

Mensgericht

Mensgerichte personen hebben een sterk gevoel voor onderlinge relaties. Zij zullen op zoek gaan naar verbintenissen met anderen en hechten zich gemakkelijk. De mens is belangrijker dan de inhoud en daarom halen ze energie uit het samen doen. Ze stellen zich in dienst van het geheel. Mensgerichte personen zijn eerder geneigd zich in te leven in de ander en consensus is voor hen een belangrijke waarde. 'Iedereen mag

meedoen' is de gedachte en rekening met elkaar houden is vanzelfsprekend. Ze onderhouden bij voorkeur sterke emotionele banden, tonen hun gevoelens en zijn zich bewust van de emoties en gevoelens die bij anderen leven. Ook zullen mensgerichte personen eerder steun zoeken als zij tegen problemen aanlopen.

Iemand die met mensen werkt, is niet noodzakelijkerwijs een mensgericht persoon. Een arts kan de problematiek rondom een ziektebeeld interessanter vinden dan het effect van de ziekte op het leven van een persoon.

Gezonde mix

Ook hier geldt weer dat het een niet beter is dan het ander. Een inhoudsgericht persoon communiceert niet beter dan een mensgericht persoon. Ze communiceren anders. Inhoudsgerichte personen richten zich vooral op het 'wat', daar waar mensgerichte personen zich vooral richten op het 'hoe'.

Een voordeel van inhoudsgerichte personen is dat je hen niet snel in hun emotie raakt, waardoor situaties minder persoonlijk worden gemaakt. Ze spelen eerder de bal, niet de persoon. Ze voorkomen dat ze in de problemen van anderen worden meegezogen en bewaren gepaste afstand. Een mensgericht persoon zoekt naar goede samenwerkingsrelaties. Onder druk zullen zij eerder emotioneel worden en hun steun zoeken bij anderen. Die afhankelijkheid kan ze in de weg zitten en organisaties met veel mensgerichte personen (denk aan de zorg) lopen meer risico op inefficiëntie (veel tijd nodig voor afstemming) en roddel en achterklap (de benodigde erkenning komt niet en vindt een negatieve uitweg).

Wat mensgerichte personen op hun beurt goed kunnen is een inclusieve omgeving creëren. Ze zullen - in tegenstelling tot inhoudsgerichte personen - elkaar actiever betrekken en streven naar een gevoel van toegevoegde waarde voor iedereen. Inspraak en betrokkenheid wordt door hen gefaciliteerd en daarmee dragen ze bij aan een gevoel van erbij horen, ertoe doen en gezien worden.

SPECIALISTISCH VERSUS INTEGRAAL

Specialistisch

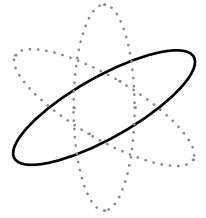
Een specialistisch persoon is gericht op eigen kennis en kunde en het voortdurend verbeteren van persoonlijke competenties. Een specialist is een persoon die ergens veel verstand van heeft. Tandtechnicus, audicien of business analist zijn voorbeelden van specialistische beroepen.

Integraal

Belangrijke ingrediënten voor integrale denkers zijn consistentie en afstemming. Integrale denkers kunnen de organisatie helpen om haar handelingen en beslissingen in overeenstemming te brengen met de missie, visie en waarden die de organisatie wil uitdragen. Als die overeenstemming er is, zal er in de organisatie consistentie worden ervaren. De leiding weet wat ze van mensen kunnen verwachten en andersom. Het is duidelijk welke beslissingen wel of niet genomen kunnen worden en hoe activiteiten verschillende doelen dienen of juist bijdragen aan het grote geheel.

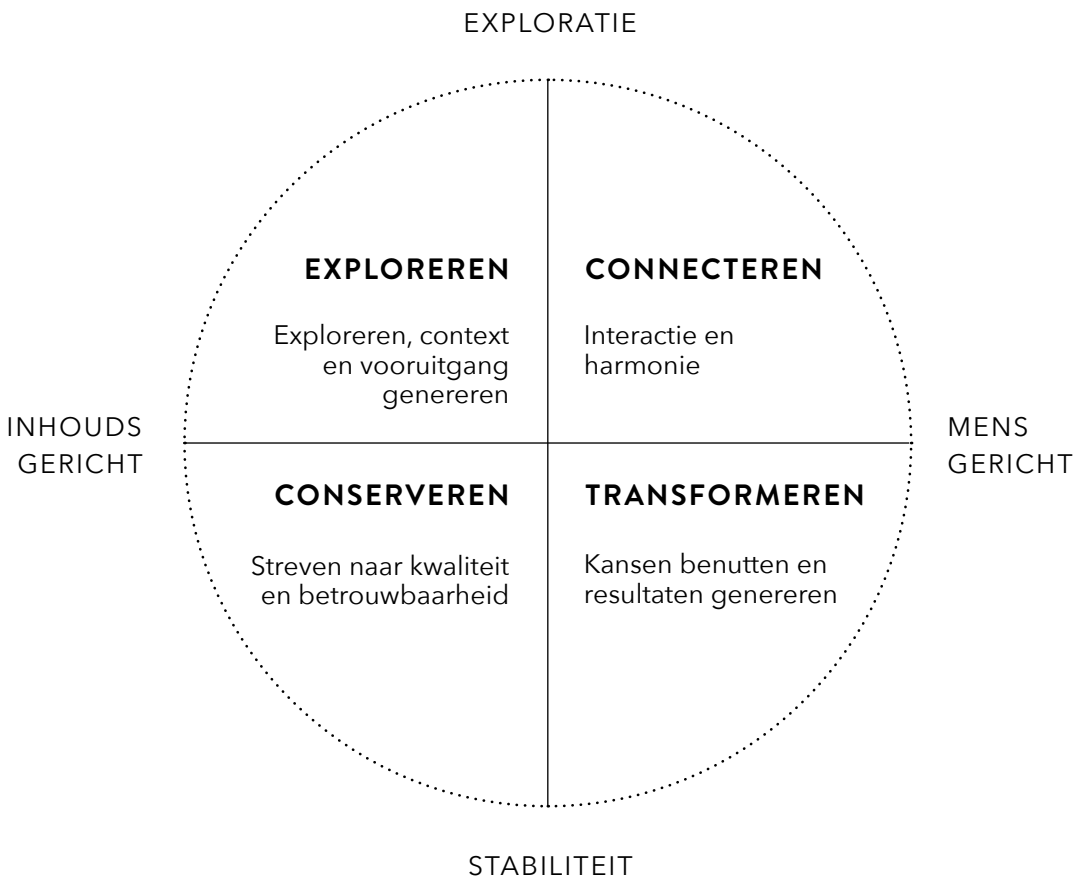
Gezonde mix

Integraal denken is geen eenvoudige opgave en integrale denkers zijn dan ook cruciaal voor een organisatie. Dit vraagt om een voortdurende en bewuste investering van de organisatie in termen van tijd, aandacht en discipline, zodat consistentie en *alignment* bewaakt kunnen worden. Het is een uiterst essentiële taak die helaas vaak onderschat wordt. Maar met alleen maar integrale denkers zou de wereld erg complex worden. De kans is groot dat zaken te moeilijk worden gemaakt en analysecapaciteit te veel aandacht krijgt, wat tot vertraging kan leiden. Het voordeel van specialisten is in dit geval dat zij veel meer in staat zijn verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen deel in het geheel. Ze laten zich aanspreken op de kwaliteit van activiteiten en zullen eerder concreet worden in het oppakken van de benodigde verbeteringen.



DE VIER TYPOLOGIEËN

Ontdek & Benut bekijkt organisaties vanuit vier typologieën (zie afbeelding 4). De elementen die je daarin aantreft zijn niet bedoeld als normstelling, maar als hulpmiddel om in volledigheid naar je organisatie te kijken en de onderlinge relatie tussen de vier typologieën te doorgronden. De natuurlijke cyclus van vernieuwing (stabiliteit versus exploratie) vind je erin terug. Ook wordt de focus op mens, inhoud, specialisme en integraliteit in deze typologieën behandeld.



Afbeelding 4. De vier typologieën.

De vier typologieën staan als volgt in relatie tot de vernieuwingscyclus:

A. EXPLOREREN

Visie, missie en strategie → Ontwerp een nieuwe toekomst.

B. CONNECTEREN

Waarden en proces → Leid de organisatie door de verandering.

C. TRANSFORMEREN

Tactiek en structuur → Overzie het geheel en breng nieuwe business op schaal.

D. CONSERVEREN

Normen en procedures → Optimaliseer winst, kwaliteit en klanttevredenheid.

We stellen de vier typologieën kort aan je voor:

Exploreren

Context en vooruitgang genereren

De buitenwereld vertalen naar je eigen organisatie. Deze typologie zet scherp waarom je doet wat je doet (bestaansrecht) en de wegen die je bewandelt of gaat bewandelen om je ambities waar te maken. Elementen als strategiebepaling, het hanteren van complexiteit, innovatie initiëren, scenariodenken en het bieden van inzicht en overzicht vind je hier terug.

Connecteren

Interactie en harmonisatie realiseren

Het verbinden van mensen en samenwerkingspartijen. Aandacht voor het proces, de weg ernaartoe. Bij deze typologie zorg je ervoor dat de juiste mensen op de juiste wijze op elkaar aanhaken. Elementen als leiderschapsstijl, co-creatie, het stimuleren van trots, het gevoel van erbij horen, consensus, gelijkwaardigheid, persoonlijke aandacht en waardering horen bij de typologie Connecteren.

Transformeren

Kansen benutten en resultaten genereren

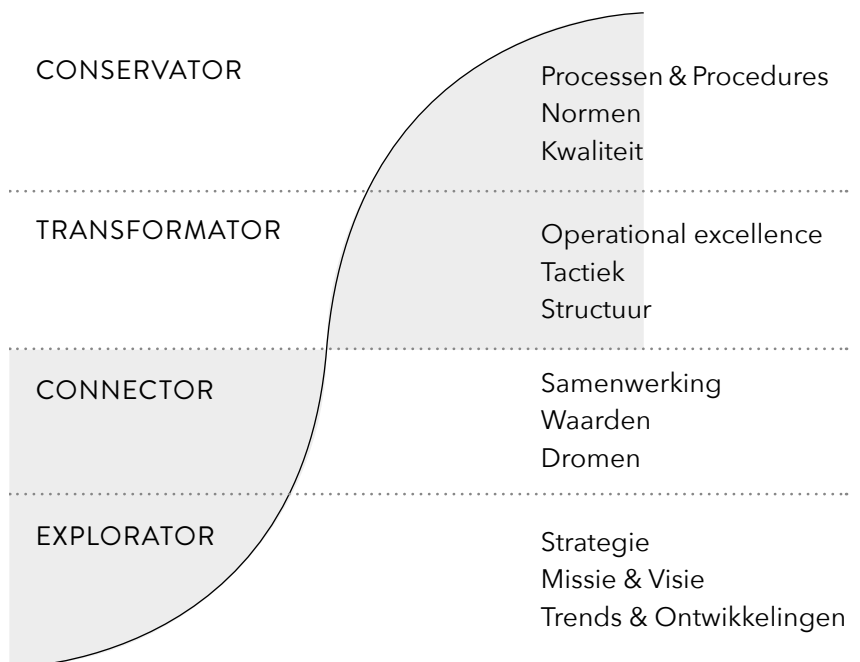
Deze typologie gaat over initiatief nemen en zorgen voor vooruitgang. Ideeën omzetten in kortetermijnacties. Elementen die hierbij horen zijn excelleren, resultaatgerichtheid, daadkracht tonen en het nemen van besluiten.

Conserveren

Streven naar kwaliteit en betrouwbaarheid

Deze typologie gaat over het organiseren van gezonde bureaucratie: het finetunen en borgen van processen en procedures om daarmee prestaties te optimaliseren. Duidelijke normen opstellen en naleven, transparant zijn, discipline en controle hebben en verantwoording afleggen over geleverde prestaties zijn elementen die hierbij horen.

In afbeelding 5 zie je de typologieën op de curve van groei, vernieuwing en verval uitgezet.



Afbeelding 5. De vier typologieën op de curve van groei, vernieuwing en verval.