

CUBRIX

Een wijze leermeester ging eens met zeven leerlingen een ochtendwandeling maken, terwijl de dauw nog over het land lag. Na enige tijd brak de zon door en de dauwdruppels schitterden dat het een lieve lust was!

Bij een grote dauwdruppel liet de oude meester halt houden. Hij schaarde zijn leerlingen zodanig rondom de druppel dat de zon erop bleef schijnen en vroeg hen welke kleur de druppel had.

‘Rood’, zei de eerste.

‘Oranje’, zei de tweede.

‘Geel’, zei de derde.

‘Groen’, zei de vierde.

‘Blauw’, zei de vijfde.

‘Paars’, zei de zesde.

‘Violet’, zei de zevende.



foto: Frank Krahmer

Ze stonden verbaasd over de verschillen en omdat ze allemaal zeker waren van de kleur die de druppel had, ontstond er bijna ruzie. Toen liet de oude meester hen enige keren van plaats wisselen. En heel langzaam drong het tot hen door dat, ondanks de verschillen in hun waarneming, ze toch allemaal de waarheid hadden gesproken. Nadat zo enige tijd verstreken was, liet de oude meester hen weer hun oorspronkelijke plek innemen. Maar omdat intussen de zon gedraaid was, kaatsten er weer heel andere kleuren terug vanaf de grote dauwdruppel. En de meester sprak:

‘Hoe u de waarheid ziet, hangt af van de plaats en de tijd die u in het leven inneemt, zoals u daarnet een deel van het licht hebt gezien en dat voor de waarheid aanzag...

Laat uw medemensen in volle vrijheid hun eigen weg bewandelen, hun eigen plaats innemen en hun eigen deel van het licht waarnemen. U heeft allemaal waarheden nodig, want alle tezamen vormen zij het werkelijke spectrum als geheel; de volle waarheid...

Tot u zelf een van de groten bent geworden en de zeven kleuren als één kunt waarnemen, zal ieder afhankelijk van zijn situatie een ander standpunt innemen en de waarheid op een andere manier zien... Wees daarom niet alleen tolerant, want dat is slechts het dulden van andermans mening, maar wees zelfs blij dat er andere meningen zijn. Zolang u zelf nog niet het volle licht kunt zien, heeft u uw medemens als medeleerling nodig om de volle waarheid te leren kennen.’

Petra van der Horst

The world will not evolve past its current state, by using the same thinking that created the situation.

Albert Einstein

You never change things by fighting the existing reality. To change something, build a new model that makes the existing model obsolete.

Buckminster Fuller

CUBRIX

Zicht op organisatieontwikkeling
en performanceverbetering

Marcel van Marrewijk

You have done a massive piece of work in meshing in the content of the various values-codes along with the beliefs & behaviors that emerge from them. It will be very useful to lots of people.

Don Beck, medeauteur van
Spiral Dynamics

Om de effectiviteit en productiviteit van organisaties te verbeteren is het van groot belang onderliggende waardepatronen en motieven van mensen te begrijpen. Marcel van Marrewijk reikt daarvoor in dit boek een interessant instrumentarium aan.

Herman Wijffels

Soms lees je een boek waarbij je de puzzelstukjes gewoon in elkaar hoort klikken! Verbanden, inzichten, waar je direct iets mee kunt. De Cubrix is zo'n boek, een aanwinst voor iedereen die het huidige tijdsgewricht wil begrijpen! Bestuurders, projectleiders, vernieuwers, lezen dit boek!

Hems Zwier, organisatieadviseur,
projectleider bij verandering

Het lezen van de Cubrix was een prachtige ervaring. Marcel van Marrewijk is er in geslaagd om een uitermate inspirerend boek te schrijven rond de integratie van een aantal verschillende disciplines. Het resultaat is een boek over een model - de Cubrix - dat terecht pretendeert een raamwerk te geven om betere bedrijven en een betere samenleving te creëren. Een aanrader - misschien zelfs een 'must' - voor iedereen die vanuit de verbinding en inspiratie zoekt naar nieuwe wegen om onze wereld door deze turbulente tijden te leiden.

Joep C. de Jong, CEO Van Harte & Lingsma
Management en Organisatie

Op een dag schiep Marcel van Marrewijk de Cubrix. Een fascinerende kijkdoos die een kleurrijk beeld geeft van complexe werkelijkheid van mensen en de organisaties die wij creëren. Scherp analytisch, modelmatig en bovenal inspirerend.

Marcel plaatst organisaties in een maatschappelijke context, analyseert de achterliggende waarden van het Angelsaksische- en Rijnlandse model, verbindt dit met milieugrondstoffen en klimaatcrisis en schetst vervolgens een (uit)weg, een perspectief. Soms kruipt het boek onder de huid. Houdt het mensen die leiding mogen geven een spiegel voor. Vraagt het naar de ware motieven achter de keuzes die wij maken. Prikkel het tot zelfreflectie. Biedt handvatten om in beweging te komen. Als mens, als organisatie, als samenleving. En dat is goed!

Bert van Boggelen, zelfstandig adviseur
en oud voorzitter CNV vakcentrale

Marcel vragen wij al enkele jaren graag als "external examiner" bij de afrondingsdebatten (viva voce) van afstudeerkandidaten van onze MBA. Vooral wanneer het complexe situaties zijn en oude paradigma's niet meer volstaan.

Waarom?

Een scherp denker, een positief mens, zoekend naar ordeningen, onafhankelijk en zelflerend, weet veel van het nieuwe denken en nieuwe organiseren. Marcel begrijpt complexe vraagstukken, kan goed analyseren, denkt vanuit verschillende niveaus van complexiteit en weet, vaak vanuit chaos, transitieën inzichtelijk (be)grijpbaar te maken. Dit boek legt verbindingen tussen vele theorieën die mij ook afzonderlijk aanspreken. Er ontstaat symbiose en

toegevoegde waarde. Niet direct voor een MBO'er maar 100% zeker wel voor HBO'ers en (aankomend) MBA'ers. Ik zal het onze studenten aanraden!

Wil Uylenbroek, decaan
Business School Nederland

De vermaatschappelijking van organisaties vraagt een integratief bedrijfskundig raamwerk dat stakeholders en organisatievraagstukken omvat. Marcel van Marrewijk verdient met deze gedurfde poging een integraal bedrijfskundig raamwerk te ontwikkelen lof. Hij (onder)zoekt de grenzen, maar daarmee ook de mogelijkheden, van de moderne bedrijfskunde. Het boek heeft inspirerende aandacht voor de menselijke kant en effecten van organiseren, stelt het belang en rendement van zachte waarden centraal en biedt een managementperspectief op de complexiteit van de maatschappelijke functie van bedrijven. Dat het boek ook een persoonlijke getuigenis van een holistisch denkende bedrijfskundige is en tools en methoden biedt voor implementatie, maakt het het lezen nog eens meer dan de moeite waard.

Lars Moratis, auteur ISO 26000:
handleiding voor MVO en Basisboek MVO

Een gedegen inzicht en doorzicht in de (eigen) organisatie is uiteraard cruciaal en Van Marrewijks Cubrix biedt daartoe een adequate zienswijze. Van wezenlijk belang voor leiders en managers is de notie dat het aanpakken van de organisatieverbetering een keuze vraagt uit Vitaliseren, Optimaliseren, Heroriënteren en Transformeren; een verrijking voor dat platte begrip change management!

Cees Hoogendijk, o.a. OrgPanoptics en
Huisacademies

Cubrix getuigt van helder denken en geeft inzicht in het waarom en hoe van het verleden. In het heden beseffen we dat we bedachtzaam kunnen kiezen tussen Vitaliseren, Optimaliseren, Heroriënteren en/of Transformeren i.p.v. botweg veranderen. Voor de toekomst verkrijgen we inzichten tot acties met verschillende mogelijke uitkomsten.

Voor ons als ledenorganisatie uit de kwaliteitsbeweging is het cruciaal een gefundeerd begrip te kunnen opbrengen voor de huidige situatie, dit te kunnen communiceren en, op een positieve wijze, mogelijkheden voor de toekomst te kunnen duiden. Dit zal ons beter maken, waarvoor dank aan Marcel.

Annette Geirnaert, directeur Vlaams
Centrum voor Kwaliteitszorg

Jouw boek heb ik met veel belangstelling gelezen; erg boeiende materie en het biedt mooie inzichten alsmede veel potentie om toe te passen in de praktijk!

Lars Doyer, AWWN

Je gaf een lezing bij VisieNL over je aankomende boek en gaf een geweldig schema, dat nu continu in mijn hoofd zit en een extra kijk geeft op de wereld om me heen. Heb 't in mijn netwerk gepromoot. Zou het leuk vinden je te blijven volgen.

Marielle Beek, Perspekt Studio's

Intrigerend. Je hebt een classificatie gemaakt waarin je alle systemen van nu kunt plaatsen. Als ze geplaatst zijn, is het tevens een voorspelling t.a.v. de toekomst. Eindelijk een economische theorie waarvan de voorspellingen uit zullen komen!

Jan van Wijngaarden, ministerie van
Economische Zaken

DANKWOORD

Een boek schrijf je niet alleen. Op deze plaats wil ik diverse personen danken voor hun bijdragen. Ten eerste ben ik dankbaar voor al degenen die zich de moeite hebben getroost een boek te schrijven, waarin zij hun kennis en ervaring hebben gedeeld. Vele boeken hebben mij geïnspireerd, slechts enkele daarvan worden expliciet genoemd en/of opgenomen in de literatuurlijst.

Ten tweede ben ik dankbaar voor de onderstaande personen. Zij hebben het boek op een mindz-plaza besteld, waarna zij via een *dropbox* toegang kregen tot het manuscript op dat moment. Zij konden zo hun nieuwsgierigheid bevredigen of zelfs helpen de tekst aan te vullen en fijn te slijpen. Ik ben hun zeer erkentelijk voor het gestelde vertrouwen, hun reflectieve bijdragen en (financiële) ondersteuning.

Overzicht van de meelezers/-makers:

Wendy Arendsen-Jamin, Marielle Beek, Hans van Beek, Trudy van den Berg, Belia van den Berg, Bart van den Bergh, Hans Beudeker, Eelco Bilstra, Remco Bloemheuvel, Jeroen Blok, Harry Blom, Henri Bosman, Diny van den Bout, Adriaan Bouwdewijn, Griet Bouwen/Arno Vansichen, Michel Brakenhoff, Engbert Breuker, Jan Brinkman, Adri Broeke, Gertjan Broekman, Reyer Brons, Jaap Jan Brouwer, Glenn van der Burg, Joost van Daalen, Elseline van Dierendonck, Kees Dobbelsstein, Jan de Dood, Adrie van Duren, Margot Faber, Piet Feenstra, Ton de Gans, Raymon Geurts, Dries van Gemert, Onno Geveke, Dion Gigengack, Onno Hamburger, Sietse Harkema, Bas van de Haterd, Ronald van den Hoff, Tako Hofstra, Arthur Hol, Kees Hommes, Felix van Hoof, Cees Hoogendijk, Ard Hordijk, Danielle van der Horst, Andreas Jansen, Joep C. de Jong, Kees van Kaam, Kurt van Kasteren, Hans Kerchman, Wendy Klein, Mirjam Knegjens, Marcel Kolder, Carolien de Koning, Libbe Kooistra, Jan Kraaijenbrink, Annewies Kuipers, Hans Kwakman, Kees van Lambalgen, Etienne Lemmens, Remco Liefding, Marc van Lieshout, Maurits van der Linde, Hans van der Loo, Wilma Lukassen, Wim Luteijn, Peter van Luttervelt, Jeroen Maes, Erik Mandersloot, René van Marrewijk, Olaf van Marrewijk, Ayla Martel, Michel Matthijsse, Inge Meere, Bert-Jan van der Mieden, Eline van der Net, Peter Nientied, Annelies Oosterhof, Marianne Palmen, Ed Peelen, Jaap Peters, Jos Pieterse, Jos Plompen, Mattheus van de Pol, Henriette Postma, Daan Quakernaat, Ingrid Raben, Jasper Rienstra, Jan van Riesen, Aadje van 't Riet, Erik van Riet, Edwin Roos, Maik van Rossum, Alice Sanders, Jeannette Schonewille, Jolanda Sieders, Dick Simons, Hans Slender, Jos van Snippenberg, Vera Spreksel, Bob Stam, Frans van der Stigchel, Bert Streng, Geert Sturtewagen, Berry Tanis, Rick van den Tempel, Wil Uylenbroek, Gert Veenhoven, Ineke van Vlimmeren, Eddy Vloeberghs, Harry Vos, Gerard Voskuilen, Hidde van der Wal, Carla van der Weerd, Jeroen van der Weide, Annet van de Wetering, André Wierdsma, Hans van Wijk, Jan van Wijngaarden, Fokke Wijnstra, Maarten de Winter en Hems Zwier.

Alle deelnemers aan het eerste AI100-actieleertraject:

Hanneke van Aggelen, Jan Custers, Conny Daansen, Elfie Dols, Lars Doyer, Theo van den Eijnden, Natalie Kool, Ghislaine Meijer, Monique Muller, Marjolein Otter, Geert Schmidz, Alexandra van Smoorenburg, Irene Terlouw en Marij Tulner.

Alle deelnemers aan de Leerkring Sociale Innovatie Hogeschool Zeeland

Johan Allemeersch, Willem Ausems, John van Beers, Roger van Beveren, Willem Brouwer, Sharon van Brussel, André de Korte, Sonja Nossent, Paul Verdurmen en Imro Wong.

En de deelnemers van twee masterclasses Veranderkunde georganiseerd door de Business School Nederland.

In een vrij vroeg stadium heb ik gezocht naar structurele samenwerking met organisaties die baat zouden kunnen hebben bij dit boek. Hun financiële bijdragen maakten deze uitgave (mede) mogelijk. Ik zal hen in de toekomst compenseren met bijvoorbeeld lezingen en workshops over de inhoud van dit boek.

Overzicht van de sponsors:

Seats2meet/Mindz

Seats2meet.com is een on- en offlineruimte om elkaar te ontmoeten, te werken, waarde te cocreëren, kennis uit te wisselen en ideeën te creëren, te innoveren en te inspireren, geïnspireerd te worden en als allerbelangrijkst, een plek om samen te werken en elkaar te versterken. Ik heb veel van hun gastvrijheid genoten en uiteraard heeft de boekuitreiking hier plaats gevonden en wel op 28 november 2011.

Van Harte & Lingsma

Van Harte & Lingsma helpt mensen en organisaties bij hun ontwikkeling. Zij laten zien dat mensen sterker worden als zij zelf de leiding nemen. Niet een ander imiteren of een richtlijn volgen, maar hun eigen antwoord geven. En tegelijkertijd in dialoog ruimte geven aan anderen en de verschillen tussen mensen leren waarderen. Als mensen en organisaties vertrouwen op hun eigen potentieel en zich blijven ontwikkelen, is alles mogelijk. Daarvan zijn zij overtuigd, omdat ze het steeds weer zien gebeuren.

Erik Mandersloot

Erik Mandersloot heeft zijn werk georganiseerd rondom drie O's: onderzoek, onderwijs en ondernemen. Hij is parttime verbonden aan het Strategy Center van Universiteit Nyenrode en promoveert op Synchroniciteit als organiseringsprincipe. Daarnaast werkt hij op Landgoed Duinlust aan innovatie en onderneemt o.a. in UNOO en depraktijkvan.

Managementboek.nl

Managementboek.nl – de boekensite voor *business professionals* – startte een voorverkoop actie van mijn boek en nam op voorhand een aantal boeken af, waardoor ook zij hebben bijgedragen aan de financiering van de productiekosten.

Research to Improve

Mijn eigen onderzoeksinstituut, dat dagelijks de kennis van dit boek toepast in de dienstverlening aan onze klanten.

Het productieteam van Ilse de Bres heeft mij in staat gesteld om mijn boek zelf uit te geven. Ik ben het team dankbaar voor de afronding, het ontwerp en de productie van de Cubrix. Het is een prachtig boek geworden.

Het schrijven van een boek vergt veel tijd, tijd die grotendeels onttrokken is aan mijn vrije tijd en zeker ook mijn tijd voor ons gezin. Die tijd kan niet meer goed worden gemaakt, maar weet dat ik jullie, mijn vrouw Erna en onze kinderen Evina en Joshiwa, hartelijk dank voor jullie geduld, begrip en wijze raad. Aan jullie draag ik dit boek op!

Oktober 2011

VOORWOORD

Door Ronald van den Hoff

We leven in een overgangperiode waarbij het industriële tijdperk wordt ingewisseld voor dat wat ik noem Society 3.0. Dat gaat gepaard met een enorme crisis, revolutie en stagnatie. We hebben onszelf, onze organisaties en zelfs de hele Westerse samenleving vastgezet met onze doorgeslagen wet- en regelgeving en de euro houdt ons in een financiële gijzeling. De vergrijzing slaat genadeloos toe, onze grondstoffen raken uitgeput en bestaande democratische structuren, zoals de politiek of de samenwerking binnen Europa, lijken het passende antwoord niet meer te kunnen vinden.

Grotere organisaties hebben het moeilijk. Oude bedrijfseconomische wetmatigheden werken niet langer. En ook de consument laat zich niet langer vangen in doelgroepen of marktsegmenten.

Een stijgende stroom mensen begrijpt dat het werken voor een baas lang niet meer die vanzelfsprekende zekerheid van vroeger betekent. Die beginnen dus voor zichzelf. We noemen ze Zelfstandigen zonder Personeel – maar ik noem ze liever Zelfstandige Professionals (ZP's), Free Agents of Self Employed Professionals, zoals ze internationaal genoemd worden. Wanneer de babyboomgeneratie zo rond 2020 het arbeidsproces verlaten heeft, krimpt de beroepsbevolking en vormen deze ZP's zomaar 30% tot 40% van de totale arbeidspopulatie.

De waardecreatie van morgen ontstaat door de mobiliteit van mensen, kennis en energie. Mensen die vanuit hun sociale netwerkstructuren eenzelfde doel nastreven. Kennis die gedeeld wordt, waardoor er nieuwe kennis en dus nieuwe waarde ontstaat. In de Society 3.0 gaan we op een andere wijze met elkaar werken. En dat doen we binnen open en platte organisatiestructuren: netwerkorganisaties die in balans zijn met hun omgeving en daardoor duurzaam opereren. Nieuwe sociale software maakt dat allemaal mogelijk. Individen profileren en organiseren zichzelf en/of hun organisatie op het internet en maken zo contact met gelijkgestemden. Hun communicatiemedia heten blog, forum, wiki, Q&A, tweet, skype, Google+, Yandex of ping. Hun hangplekken heten Facebook, Baidu, LinkedIn of Orkut. Uiteraard communiceren ze meertalig, want het internet vertaalt. Letterlijk. Groepen gelijkgestemden kunnen samenwerken, organisch groeien, en ook fuseren. De

nieuwe werkers van vandaag en morgen en de meer klassieke werknemers van gisteren en vandaag, zijn op elkaar aangewezen. Het sociale virtuele netwerk dient daarbij als het mobiele cement van de nieuwe waardecreatie. Want ZP's willen nog wel met elkaar en met u werken, maar niet meer in een vast dienstverband. Zij werken tegelijkertijd in verschillende teams voor verschillende opdrachtgevers. Zij brengen het ene moment kennis in als expert, het andere moment delen zij ervaringen in de rol van klant.

Deze waardenetwerken, dus de plaats waar het oude en het nieuwe weer gaan samenwerken, kenmerken zich door een heldere communicatie en direct samen 'zakendoen, ontwerpen, maken en beoordelen'. Dat noemen we The Mesh, niet zomaar een netwerk, maar HET Netwerk. Een enorm cluster van waardenetwerken, ook wel *value constellations* genaamd. Processen in deze nieuwe chaordische samenleving worden door de sociale media sterk vereenvoudigd: er ontstaat zoals Martijn Aslander dat noemt een Easycratie. Trendwatcher Josephine Green noemt het de 'pancake society'. De Society 3.0 die, doordat we beter verbonden zijn – met elkaar, met anderen, met kennis en met transactiesystemen – veel platter en dus eenvoudiger is. Er ontstaat een nieuw economisch speelveld. De Interdependente Economie.

De verbondenheid van de consument met de nieuwe organisatie 3.0 zorgt ervoor dat afnemers al in een vroegtijdig stadium meewerken en daardoor mee bepalen wat er geproduceerd gaat worden en hoe. De consument wordt prosument. Het gaat daarbij niet meer om het product zelf. Steeds meer producten worden verpakt in een dienst. Het product of de dienst moet werkelijk iets toevoegen aan het welzijn van de koper of gebruiker, anders is het de aandacht van een potentiële prosument niet waard. Veel mensen willen wel toegang hebben tot iets, maar hoeven dat zelf niet meer te bezitten. Toegang wordt hiermee belangrijker dan bezit, en dat wordt illustratief voor de samenleving als geheel. We zien dus dat deze *collaborative prosumption* mogelijk wordt gemaakt door de verbondenheid van mensen, de mogelijkheid tot het 'bewaken' van kwaliteit en integriteit van het netwerk, de wil en het vermogen van mensen tot delen en de transparantie van het aanbod. De sociale media stellen ons in staat aan deze voorwaarden te voldoen. Misschien is het nog niet voor iedereen direct zichtbaar, maar sommige van deze diensten beginnen enorme vormen aan te nemen. Uiteindelijk gaat deze ontwikkeling een deel van de bestaande traditionele aanbieders en organisaties compleet overbodig maken. 'Prosumptie in samenwerking' is dan ook het thema van de Interdependente Economie. En zo kunnen we ons eindelijk ontworstelen aan de wurggreep van de huidige financiële en productiesystemen. Hier ligt onze uitweg uit de huidige Zombie-economie.

Duurzame economische waardecreatie in die Interdependente Economie behoeft verbindingen tussen de oude wereld van het financiële kapitaal en de nieuwe wereld van het sociale kapitaal. Als organisaties gaan samenwerken met ZP's, dan vormen ze constructen die ik een Sociaal Economische Entiteit noem. De rol van organisaties wordt hiermee fundamenteel anders. De organisatie 3.0 zal ervoor moeten zorgen in verbinding te

staan met de pro-sumer en zal het palet van Sociaal Economische Entiteiten rondom die organisatie moeten faciliteren in hun voortgang naar de waardecreatie.

Dit alles betekent dat bekende internetgroepen als LinkedIn en Facebook weliswaar het vertrekpunt vormen voor nieuwe waardecreatie, maar dat die waardecreatie pas echt van de grond komt als de oude en de nieuwe wereld samensmelten en het samenwerken verschuift van de traditionele waardeketen naar het waardenetwerk.

De Interdependente Economie vormt in de Society 3.0 ons nieuwe speelveld voor waardecreatie. *The personal is global*. Een speelveld waarin we al ons denken en handelen moeten mobiliseren om gezamenlijk tot oplossingen te komen. Betrokkenheid van ons allemaal is daarbij een absolute voorwaarde. We zijn sterk van elkaar afhankelijk; noem het een soort nieuwe vorm van collectiviteit en solidariteit. Maar wel een solidariteit vanuit de eigen keuze en niet opgelegd door de overheid. Een speelveld waarin Verbondenheid, Duurzaamheid en Wederkerigheid de belangrijkste spelregels vertegenwoordigen.

Deze nieuwe waardenetwerken hebben locaties nodig, zowel virtueel als fysiek, om elkaar te ontmoeten en te werken met elkaar. Vanuit onze formule Seats2meet.com vullen we die behoefte concreet in. Seats2meet.com komt voort uit onze activiteiten in de Nederlandse vergadermarkt en is de resultante van ons eigen transformatieproces van een traditionele organisatie naar een organisatie 3.0. Het is inmiddels een supernetwerk van fysieke werk-, ontmoetings- en vergaderplekken (hubs) tot losse werkplekken bij bedrijven, die het leuk en nuttig vinden bezoekers van buitenaf over de vloer te krijgen. Die plekken zijn deels gratis en deels betaald. In oude termen dan wel. Gratis betekent wel dat er iets anders tegenover staat. Bij het reserveren van een werkplek vertelt de boeker wat hem/haar bezighoudt op dat moment en stelt daarmee zichzelf en zijn/haar kennis beschikbaar voor derden. Daarmee betaald zo'n boeker feitelijk met sociaal kapitaal. Dat betekent verder dat boven iedere fysieke plek een virtuele deken hangt die inzichtelijk maakt wat voor kennis en talenten op enig moment aanwezig zijn en waar je dus slim gebruik van kunt maken. Ontmoetingen worden daarmee onverwacht verrassend, nuttig en er ontstaan veel nieuwe verbindingen. Serendipiteit viert dus hoogtij.

Een palet aan gratis software-apps vanuit de S2m app store, die dit soort nieuwe samenwerking faciliteren, completeren het gehele aanbod voor deze nieuwe waardecreatie. Als organisatie krijgen we daar veel voor terug. Onze gebruikers waarderen onze dienstverlening dusdanig dat ze ons helpen ons dienstenaanbod op de markt te positioneren. Dat doen ze door veel over ons te vertellen (buzz) via de sociale media. Naast deze verhalen (dat noemden we vroeger PR), geven ze ons tips, adviezen en kennis (dat noemden we vroeger marketing) en nemen ze ons actief mee in opdrachten (dat noemden we vroeger sales). Deze activiteiten doen we zelf dan ook maar niet meer en daarmee ziet ons operationele kostenplaatje er een stuk beter uit dan vroeger. Terwijl we wel een leger aan pr-, marketing- en salesfans hebben teruggekregen. Onze expansie, ook in het buitenland, zou je anticyclisch kunnen noemen: we groeien tegen de klippen op.

Voor ons is er als organisatie 3.0 dus al heel veel veranderd. Veel organisaties dienen ook zo'n transformatie te ondergaan, teneinde hun bestaansrecht te borgen. Wellicht ook uw organisatie!

Marcel van Marrewijk loopt al wat jaren bij ons rond. Hij is een groot gebruiker van onze tools en locaties, en denkt mee in de verbetering van onze aanpak. Zijn ideeën zijn ontegenzeggelijk een heel belangrijke inspiratie. Hoogste tijd dat hij nu zijn visie op en ervaring met organisatieontwikkeling en performanceverbetering in een boek heeft beschreven. Dit boek geeft de contexten en situaties weer waarin organisaties functioneren: van (be)heersorganisaties tot samenwerkingsvormen waarin betrokkenheid en symbiose centraal staan. De *Cubrix* laat – gegeven de context – vervolgens zien welke leiderschapsstijl het meest effectief is, welk type strategie voor de hand ligt, wat voor personeelsbeleid het best aansluit, welke stakeholders je kunt betrekken in je besluitvorming, hoe kennis wordt ontwikkeld en wordt overgedragen. De *Cubrix* ondersteunt zodoende organisatieontwikkeling en performanceverbetering in het transformatieproces van organisaties op weg naar hun plek in de Society 3.0. Ik wens u veel leesplezier toe!

INLEIDING

Waarom dit boek?

Er zijn vele redenen om *geen* boek te schrijven. Het is bijvoorbeeld monnikenwerk, het kost heel veel (vrije) tijd en er zijn al zo veel boeken. Volgens Philip van Coevorden, een van de directeurs van internetboekwinkel Managementboek.nl, verschijnen in Nederland per jaar zo'n duizend nieuwe managementboeken. Na aftrek van het aantal vertaalde boeken en herziene edities, blijven circa zeshonderd nieuwe, door Nederlanders geschreven boeken over. Dat is al jaren zo.

Toch ligt er nu een nieuw boek voor u.

Mijn inspiratie en transpiratie om dit boek te schrijven is uiteindelijk gebaseerd op een diep gevoel van dankbaarheid voor wat mijn zoektocht naar en ontwikkeling van een integraal bedrijfskundig raamwerk heeft opgeleverd. Ik heb zelf veel profijt gehad van de inzichten die het raamwerk hebben gevormd en gevuld. Niet alleen in mijn werk als zelfstandig professional en onderzoeker, maar ook als mens. Het raamwerk – ik heb het de Cubrix genoemd – structureert contexten en situaties van organisaties. Dat is handig, want wanneer je de context en de situatie van een organisatie kent, weet je welke leiderschapstijl effectief is, welk type strategie voor de hand ligt, wat voor personeelsbeleid het best aansluit, welke stakeholders je betreft in je besluitvorming, hoe kennis wordt ontwikkeld en overgedragen, et cetera. De Cubrix ondersteunt zodoende organisatieontwikkeling en performanceverbetering. Organisationsontwikkeling is mijns inziens het proces waarin de wijze van organiseren, de bedrijfsvoering, optimaal wordt afgestemd op enerzijds de omgeving, zoals de behoefte van klanten, de marktontwikkeling, de technologische mogelijkheden en trends in de samenleving, en anderzijds de eigen ambities, individuele capaciteiten en collectieve vermogens. Performanceverbetering duidt zowel op de resultaten en de creatie van toegevoegde waarde voor de verschillende belanghebbenden, als op de groei en ontwikkeling van kwaliteiten en vermogens van mens en organisatie.

De Cubrix toont de kaders van de nieuwe, innovatieve organisatievormen die wij zien ontluiken bij de koplopers in onze maatschappij. Wat zich nú in de periferie bevindt, kan ooit *mainstream* worden. De toekomst van morgen bestaat vandaag.

De Organisatiematrix is de meest compacte samenvatting van de zeven ontwikkelstadia en zeven ontwikkelpaden van de Cubrix. Deze structuur vormt de basis voor de zeven ideaaltypische organisatievormen en de vier wijzen waarop projecten effectief kunnen worden georganiseerd.

Naast de statische organisatievormen biedt de Cubrix bovendien een diepgaand inzicht in organisatiedynamiek en verandermanagement. Ook deze thema's komen uitgebreid aan de orde.

Aanleidingen voor mijn boek:

- > Vanaf 2001 zijn vijftien Engelstalige *papers* van mijn hand verschenen in diverse wetenschappelijke *journals*. Met name ‘*Concepts and Definitions of Corporate Sustainability and Responsibility*’, gepubliceerd in 2003, is internationaal geselecteerd als een van de meest waardevolle bijdragen aan CSR. Het artikel is door Ashgate opnieuw uitgebracht in de Library of Corporate Responsibility. Bovendien is recent, naar aanleiding van het jubileum van honderd edities *Ethics Management*, een internationale *citation-index* opgemaakt en daarin staat ditzelfde artikel in de top 33! Niet onverdienstelijk dus.
- > Ik krijg geregeld e-mails uit bijvoorbeeld de Verenigde Staten, China, Nieuw-Zeeland, Australië en India met reacties of vragen van (PhD)studenten over mijn werk.
Gek genoeg weinig uit Nederland.
- > Als examiner van de Business School Nederland ervaarde ik steeds meer het gemis van een Nederlandstalig boek gebaseerd op mijn artikelen.
- > De afgelopen jaren heb ik tien studenten een stageplaats gegeven en/of begeleid bij hun scriptie. Mijn integrale en gefaseerde visie op bedrijfskunde werd altijd verwelkomd en velen verzuchtten dat zij juist een dergelijke visie ontbeerden in hun opleiding.
- > In mijn werk als onderzoeker bij Research to Improve ervaarde ik zelf de behoefte aan (het verder ontwikkelen van) een integraal kader als basis voor effectief onderzoek. Wij willen meer dan een spiegel voorhouden en vooral aansluiten bij de actuele context en situatie van de klant. Alleen dan kun je de volgende stap aanreiken van organisatieontwikkeling en performanceverbetering. Die kan voor iedere klant anders zijn!

Met dit boek en de aansluitende website met wiki (www.cubrix.nl) is mijn kennis en ervaring meer toegankelijk geworden.

Met de kennis van de Cubrix kun je de rol oppakken van een *organization architect*. Staat het fundament goed? Is de organisatie in staat de ambities waar te maken? Is een andere structuur of cultuur nodig? En zo ja, hoe krijg je die transitie voor elkaar. Een *organization architect* gaat samen met belanghebbenden alle facetten van de Cubrix na die een rol spelen in organisatieontwikkeling en performanceverbetering.

Je kunt een organisatie bekijken zoals een architect een ruimte ziet. Zowel voor organisaties als ruimten kun je beoordelen of de esthetiek, functionaliteit en duurzaamheid op orde zijn. Net zoals een architect zijn vaardigheden ontwikkelt en aanwendt, reikt de Cubrix perspectieven aan waarmee je de kwaliteiten van organisaties – en hun onderlinge samenhang – kunt waarnemen en duiden.

Een korte schets van de fasegewijze ontwikkeling van de architect:

- > Op het basisniveau ontwerpt de architect op zijn tekentafel de blauwdruk van een gebouw; hij of zij berekent het bestek en bepaalt hoe, wat en wanneer de aannemer aan de slag kan gaan.
- > In een volgend stadium voegt de architect met name waarde toe aan het bouwproces en de projectontwikkeling, waardoor nu her en der in Nederland Vinex-wijken lijken neergekwakt.
- > In de derde fase is met name de afstemming cruciaal met zowel de gebruikers van de ruimten als de toeleveranciers. Een architect leert zich beter verplaatsen in de behoeften van alle stakeholders en betreft hen steeds meer bij de diverse stappen in het proces, van het ontwerp tot aan de keuze van de materialen.
- > Deze trend leidt onafwendbaar naar de ambitie van geïntegreerd bouwen, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van gebouwen door de afvalproductie te verminderen, de flexibiliteit van gebouwen te verhogen, de functionele levensduur te verlengen en componenten te hergebruiken nadat de functionele levensduur is geëindigd. De consequentie is dat binnen een bouwproces zeer veel verschillende partijen moeten samenwerken om te komen tot het uiteindelijke resultaat. De rollen en verantwoordelijkheden van deze partijen verschuiven regelmatig. Ook de omgeving is continu in beweging. De grote hoeveelheid partijen en gegevens binnen een project en de dynamiek daarvan maken dat de kans op faalkosten groot is. Moderne architecten werken daarom met Building Information Modeling. BIM is de oplossing die maakt dat alle relevante informatie gedurende het hele bouwproces wordt opgeslagen, gebruikt en beheerd in een digitaal (3D) gebouwmodel. Alle partijen die bij het bouwproces betrokken zijn, werken met dezelfde informatie en zien dus van elkaar wat er gebeurt. De informatie is dan ook continu beschikbaar en altijd actueel.

Voor wie is dit boek?

Beantwoord voor uzelf de volgende vragen:

- > Wie van u ervaart dat vertrouwde wijzen van werken niet langer effectief zijn, soms zelfs averechts werken?
- > Wie van u wil daarom een beter inzicht hebben in de complexiteit van organisatieontwikkeling en performanceverbetering?
- > Wie van u wenst een scherper beeld van organisatiedynamiek en een overzicht van verandermethoden die écht werken?

Drie keer bevestigend beantwoord? Voor u is dit boek geschreven!

Aangezien ontwikkeling en performanceverbetering dagelijks op de agenda staan van leidinggevendenden is dit boek van belang voor alle managers, adviseurs, organisatie- en bedrijfskundigen.

De zeven ontwikkelpaden van de Cubrix refereren aan diverse managementdisciplines, zoals strategie, communicatie, research & development, people-, inkoop- en procesmanagement. Dit boek laat zien wat de specifieke bijdragen zijn en de rol van de belangrijkste disciplines in de verschillende ontwikkelstadia van organisaties. Het is dus tevens een aanrader voor stafleden en professionals die verantwoordelijk zijn voor of vertrouwd zijn met deze disciplines.

Ik hoop dat ook studenten er kennis van zullen nemen. De Cubrix is mijns inziens een uitstekend bedrijfskundig referentiekader dat de mogelijkheid biedt de toegevoegde waarde van oude modellen te leren respecteren, de gangbare modellen kritisch te waarderen en de kwaliteiten van de nieuwe, meer innovatieve modellen te verkennen. Nog mooier zou zijn wanneer lezers de aangeboden inzichten van organisatiedynamiek en modern projectmanagement ter harte nemen en de nieuwste organisatievormen daadwerkelijk leren toepassen. Zo cocreëren wij samen Society 3.0, zoals Ronald van den Hoff dit noemt.

Wat kun je verwachten?

Veranderen impliceert in essentie de acceptatie van het bestaande. De ontwikkeling van ons bewustzijn leert ons dat juist de appreciatie van wat is de basis vormt voor een nieuwe ontwikkeling naar andere performanceniveaus. Dit zijn we nauwelijks gewend. Dit boek schetst vier paradigma's en acht ontwikkelstadia die aantonen dat we ooit heel anders met verandering omgingen. Macht en beheersing speelden ooit een dominante rol, terwijl tegenwoordig betrokkenheid en symbiose aan belang winnen. Confrontatie, fragmentatie en veroordeling maken langzaam plaats voor nieuwe waarden, zoals verbinding, inclusiviteit en waardering.

De Cubrix biedt een breder spectrum dan de tweedimensionale benadering die veel auteurs kiezen. Onmiskenbaar goede boeken, maar om duidelijkheid te verschaffen worden dikwijls twee werelden scherp tegenover elkaar geplaatst, zoals in:

- > *Nieuw Europees Organiseren* (2011), Jaap Jan Brouwer en Jaap Peters
- > *Iedereen CEO* (2011), Menno Lanting
- > *Society 3.0* (2011), Ronald van den Hoff
- > En diverse recente publicaties over Het Nieuwe Werken

Ik pleit juist voor de volledige conceptuele breedte van organisatieontwikkelingen, omdat vanwege de gelaagdheid oude vormen doorwerken in de huidige structuren. Op hun beurt beïnvloeden zij weer de toekomstige ontwikkelingen. Dit boek honoreert en waardeert de oude, de gangbare én de toekomstige ontwikkelingen, in hun onderlinge samenhang.

Weer andere boeken, zoals *De geluksfabriek* (2003) van Maurits Bruel en Clemens Colsen en *Leren Veranderen* (1999/2006) van Leon de Caluwé en Hans Vermaak, zouden aan diepgang winnen wanneer zij hun gedachtegoed zouden hebben gebaseerd op de fasegewijze benadering van Graves en/of de integrale structuur van de Cubrix. Dit klinkt aanmatigend. Zo bedoel ik het niet. Ook dit boek is een sneuvelversie. Ik hoop dat anderen, verrijkt met nieuwe ervaring en inzichten, mijn benadering weer scherper en eleganter formuleren. Vandaar dat dit boek in de *commons* wordt uitgebracht. Mijn punt is dat ik met dit boek meer de verdieping en de nuance zoek. Het wordt er namelijk niet eenvoudiger op. De complexe wereld van vandaag vraagt mijns inziens om een integrale, verbindende en geïntegreerde benadering, die het oude waardeert en openstaat voor nieuwe mogelijkheden en oplossingen.

Ik nodig de lezer uit het boek van A tot Z te lezen. Ben je echter bekend met *Spiral Dynamics*? Ken je Wilber en Cornelis? Weet je van de mogelijkheden van het EFQM-model? Biedt een beschrijving van macro-economische systemen je geen verrassingen meer? Dan kun je enkele hoofdstukken overslaan.

Door de brede benadering komen vele thema's aan de orde, maar om de dikte van het boek nog enigszins binnen de perken te houden staan er relatief weinig praktijkvoorbeelden in. Het zal professionals niet moeilijk vallen om zelf toepassingen te vinden. Op de site van dit boek is overigens wel ruimte voor praktijkvoorbeelden. Er staan bovendien nieuwe boeken op stapel die ingaan op het concreet toepassen van de Cubrix. Hou mijn blogs en tweets in de gaten!

De opzet van het boek

De kernpunten en noviteiten in dit boek heb ik aan de hand van 49 – ietwat abstract en compact geformuleerde – stellingen samengevat. De uitleg en toelichting volgen in het boek.

Hoofdstuk 1 schetst de onderstroom van maatschappelijke trends en ontwikkelingen die organisaties met nieuwe, meer complexe uitdagingen confronteert. Mensen, organisaties en maatschappijen dienen hiertegenover een meer adequate respons te stellen. In **hoofdstuk 2** wordt de Cubrix geïntroduceerd.

In **hoofdstuk 3** worden de achtergrond en uitgangsprincipes van het gedachtegoed van Graves geïntroduceerd, zoals door Beck en Cowan verwoord in Spiral Dynamics.

In **hoofdstuk 4** ga ik dieper in op bepaalde aspecten van evolutie en fasegewijze ontwikkeling, door met name de ideeën te belichten van twee filosofen, namelijk Ken Wilber en Arnold Cornelis. Geniet van hun eruditie, maar laat je er niet door afleiden. Voor een basisbegrip van de Cubrix kun je dit hoofdstuk overslaan.

Hoofdstuk 5 vat de waardesystemen van Graves samen, de ontwikkelstadia van de Cubrix.

In **hoofdstuk 6** schets ik de macro-omgeving van organisaties vanuit een evolutionair perspectief.

In **hoofdstuk 7** introduceer ik het *Global Excellence Model*, afgekort het GEM. Dit is een zelfontwikkelde variant – a next generation-model – van het EFQM/INK-management-model.

Het langste hoofdstuk, hoofdstuk 8, bevat de beschrijving van de zeven organisatievormen, die op coherente wijze corresponderen met de ontwikkelstadia van Spiral Dynamics en de ontwikkelpaden van het GEM.

In **hoofdstuk 9** worden vier projectorganisatievormen uitgewerkt, eveneens afgeleid van en gebaseerd op de waardesystemen van Spiral Dynamics.

In **hoofdstuk 10** ga ik in op verschillende vormen van dynamiek binnen en tussen organisatievormen en op de veranderstijlen van ieder waardesysteem.

In **hoofdstuk 11** beschrijf ik de criteria van goed onderzoek en laat ik zien hoe het gedachtegoed en de structuur van de Cubrix de ontwikkeling van onderzoeksinstrumenten van Research to Improve hebben beïnvloed. De beschrijving van de instrumenten heeft enigszins het karakter van een prospectus.

Veel leesplezier!

veilige – CLAN – saamhorige

vitale – MACHTS – daadkrachtige

geordende – BUREACRATISCHE – rechtvaardige

Bouwen aan een.....organisatie

renderende – EFFECTIEVE – competitieve

humane – PROFESSIONELE – zorgzame

disruptieve – NETWERK – duurzame

holistische – FLUÏDE – virtuele

CUBRIX

Zicht op organisatieontwikkeling en performanceverbetering

| | |
|---|-----------|
| Citaten | 2 |
| Eerste reacties op het boek | 4 |
| Dankwoord | 6 |
| Voorwoord door Ronald van den Hoff | 9 |
| Inleiding | |
| Waarom dit boek? | 15 |
| Voor wie is dit boek? | |
| Wat kun je verwachten? | |
| De opzet van het boek | |
| Inhoudsopgave | 22 |
| Samenvatting in 49 stellingen | 29 |
| Hoofdstuk 1 | |
| Eenvoudiger wordt het niet... | 37 |
| 1.1 Verscheidenheid aan organisaties | 39 |
| 1.2 Humanisering | 41 |
| 1.3 Paradigma's | 42 |
| > Autoriteitsparadigma | |
| > Beheersingsparadigma | |
| > Betrokkenheidsparadigma | |
| > Symbiotisch paradigma | |
| 1.4 Simpliciteit | 45 |

| | | |
|-----|----------------------------------|----|
| 1.5 | De onderstroom | 46 |
| 1.6 | Inclusiviteit en complexiteit | 51 |
| 1.7 | De context van organisaties | 53 |
| 1.8 | Hoe met complexiteit om te gaan? | 54 |

Hoofdstuk 2

De Cubrix, raamwerk voor beter organiseren 61

| | | |
|-----|--|----|
| 2.1 | Waarschuwing | 63 |
| 2.2 | Raamwerk voor beter organiseren | 63 |
| 2.3 | De ontwikkeling van de Cubrix | 65 |
| 2.4 | Toepassingsmogelijkheden van de Cubrix | 67 |

Hoofdstuk 3

Introductie van Spiral Dynamics 71

| | | |
|-----|-----------------------------|----|
| 3.1 | Inleiding | 73 |
| 3.2 | Clare W. Graves (1914-1986) | 73 |
| 3.3 | Emergent | 75 |
| 3.4 | Cyclisch | 78 |
| 3.5 | Dubbele helix | 79 |
| 3.6 | Maturiteit | 80 |
| 3.7 | Biopsychosociaal | 81 |
| 3.8 | Systeemontwikkeling | 83 |
| 3.9 | Waardesystemen | 83 |

Hoofdstuk 4

De wereld van Ken Wilber en Arnold Cornelis

| | | |
|-----|---|----|
| 4.1 | Introductie | 87 |
| 4.2 | De visie van Ken Wilber op evolutionaire ontwikkeling | 87 |
| 4.3 | Arnold Cornelis: Zelfsturing als voorwaarde voor gezondheid, waarden en geluk | 93 |

Hoofdstuk 5

De ontwikkelstadia gebaseerd op de waardesystemen van Spiral Dynamics 97

| | | |
|-----|------------------------------------|-----|
| 5.1 | Introductie | 99 |
| 5.2 | De waardesystemen | 102 |
| 1. | Beige – overleven | 102 |
| 2. | Paars – veiligheid en geborgenheid | 102 |
| 3. | Rood – macht en energie | 105 |
| 4. | Blauw – orde | 109 |

| | | |
|----|------------------------------------|-----|
| 5. | Oranje – succes en ondernemerschap | 111 |
| 6. | Groen – gemeenschap | 113 |
| 7. | Geel – synergie | 115 |
| 8. | Turkoois – holisme | 120 |
| 9. | Koraal – universeel | 125 |

Hoofdstuk 6

De ontwikkeling van economische systemen **129**

| | | |
|-----|--|-----|
| 6.1 | Aanleiding | 131 |
| 6.2 | Het ideale economische model | 132 |
| 6.3 | De preklassieke systemen | 138 |
| | > Subsistentie | |
| | > Tribale economie | |
| 6.4 | Klassieke economische systemen | 140 |
| | > Feodale economie | |
| | > Koloniale economie | |
| | > Prekapitalistische economie (corporatisme) | |
| | > Mercantilisme | |
| | > Ontwikkelingseconomie (neomercantilisme) | |
| | > Planeconomie | |
| 6.5 | Kapitalistisch economisch systeem | 151 |
| | > Anglo-Amerikaans model | |
| 6.6 | Sociale markteconomie | 157 |
| 6.7 | Interdependente economie | 161 |
| 6.8 | Samenvatting | 166 |

Hoofdstuk 7

De ontwikkelpaden gebaseerd op het Global Excellence Model (GEM) **167**

| | | |
|-----|--|-----|
| 7.1 | Introductie | 169 |
| 7.2 | Geschiedenis van EFQM | 170 |
| 7.3 | Kenmerken van het EFQM-model | 171 |
| 7.4 | Europese visie op kwaliteit | 172 |
| 7.5 | Beperkingen van het EFQM Excellence Model | 173 |
| 7.6 | Naar een opvolger van het EFQM Excellence Model: het GEM | 176 |

Hoofdstuk 8

| | | |
|--|--|-----|
| Organisatietypen gebaseerd op de Cubrix | 181 | |
| 8.1 | Introductie | 183 |
| 8.2 | Cultuur | 184 |
| 8.3 | Het benoemen van de cultuur- en structuurtypen | 187 |
| 8.4 | De organisatievormen | |
| | 1. Clanorganisatie | 191 |
| | » Mensen | |
| | » Cultuur | |
| | » Structuur | |
| | » Leiderschap | |
| | » Strategie | |
| | » Peoplemanagement | |
| | » Communicatie en besluitvorming | |
| | » Leren en innoveren | |
| | » Middelen | |
| | » Processen | |
| | » Duurzaam ondernemen | |
| | » Verantwoord ondernemen | |
| | » Verwachtingen ten aanzien van overheden | |
| | » Toepassing van de clanorganisatie | |
| | » Tekortkomingen van de clanorganisatie | |
| | 2. Machtsorganisatie | 195 |
| | » Idem | |
| | 3. Bureaucratische organisatie | 201 |
| | » Idem | |
| | 4. Effectieve organisatie | 207 |
| | » Idem | |
| | 5. Professionele organisatie | 214 |
| | » Idem | |
| | 6. Netwerkorganisatie | 225 |
| | » Idem | |
| | 7. Fluïde organisatie | 238 |
| | » Idem | |
| 8.5 | Ter afronding | 241 |
| | Organisatiematrices A en B | 242 |

Hoofdstuk 9

Beyond projectmanagement: organisatievormen voor projectmatig werken

| | | |
|-----|--------------------------------------|------------|
| | | 247 |
| 9.1 | Besturen vanuit beheersing | 249 |
| 9.2 | Complexiteit | 252 |
| | > Stabiël – lineair | |
| | > Meervoudig – multiplistic | |
| | > Verbindend – affiliative | |
| | > Meerduidig – ambiguës | |
| 9.3 | Kenmerken van projectorganisaties | 254 |
| 9.4 | Projectorganisatiewijzen | 256 |
| | > Trajectmanagement | |
| | > Haalbaarheidsontwikkeling | |
| | > Draagvlakvorming | |
| | > Vlechtwerk (meshwork) | |
| 9.5 | Meshworks | 259 |
| | > Appreciative Inquiry | |
| | > Analyse | |
| | > CHE en Gaiasoft | |
| | > Collaboration-suites van Mindz.com | |
| 9.6 | Epiloog | 264 |

Hoofdstuk 10

Organisatiedynamiek en veranderingkunde

| | | |
|-------|---|------------|
| | | 265 |
| 10.1 | Inleiding | 267 |
| 10.2 | Veranderambities | 268 |
| | > Vitaliseren | |
| | > Optimaliseren | |
| | > Heroriënteren | |
| | > Transformeren | |
| 10.3 | Vitaliseren en intrinsieke aanpassing | 270 |
| 10.4 | Optimaliseren en heroriënteren | 275 |
| 10.5 | De veranderstadia in een transitieproces | 278 |
| 10.6 | De chaos en creativiteit van transformaties | 280 |
| 10.7 | Dynamische kwaliteit | 282 |
| 10.8 | Kantelpunten van de waardesystemen | 283 |
| 10.9 | De overgangen tussen de waardesystemen | 288 |
| 10.10 | Veranderstijlen | 292 |

| | |
|---|------------|
| Hoofdstuk 11 | |
| Research to Improve: | |
| onderzoek als basis voor verbetering | 297 |
| 11.1 De Cubrix als referentie voor onderzoek | 299 |
| 11.2 Medestanders | 299 |
| > Society 3.0 | |
| > Koploperz | |
| > Huisacademies | |
| > AI-100 en AIM | |
| > Diversen | |
| 11.3 Goed onderzoek | 305 |
| > Functioneel | |
| > Integraal | |
| > Conceptueel | |
| > Logistiek | |
| > Integriteit: gaming the system | |
| 11.4 Onderzoeksinstrumenten van Research to Improve | 313 |
| > Surveys: | |
| » RTI Integral Business Survey | |
| » Patiënt Vertrouwen Onderzoek | |
| > Monitors | |
| » Leiderschaps Monitor | |
| » People Management Monitor | |
| > Scans | |
| » Strategy Scan | |
| » Acadroom | |
| » Context Scan voor Projectmatig Werken | |
| > Assessments | |
| » Waardeprofiel | |
| 11.5 Opvolging: onderzoek als input voor een goed gesprek | 325 |
| | |
| Bijlage: In den beginne... | 329 |
| | |
| Literatuur- en referentielijst | 335 |
| | |
| Colofon | 342 |

Samenvatting in **49** stellingen

Hoofdstuk 1 Eenvoudiger wordt het niet...

1. De exponentiële versnelling van de ontwikkelingen van mondiale vraagstukken gecombineerd met de exploitatieve en beheersmatige aanpak van veel (grote) organisaties, heeft in belangrijke mate bijgedragen aan een lange lijst van (mondiale) crises die de levensomstandigheden van mensen, organisaties en maatschappijen bedreigen en ontwrichten.
2. Als het denken en handelen van personen in een organisatie is gebaseerd op een te simpele voorstelling van de werkelijkheid, kan men niet adequaat reageren op de uitdagingen van de organisatie.
3. De vier gehanteerde paradigma's (dominantie, beheersing, betrokkenheid en symbiose) zijn ieder gerelateerd aan een context van een verschillend niveau van complexiteit. Wat passend is binnen het ene paradigma werkt averechts of anders in een andere context.
4. De voortschrijdende humanisering van organisaties, een wijze waardoor meer ruimte wordt geboden aan en beter gebruik wordt gemaakt van de kracht en potentie van alle betrokken mensen, veroorzaakt niet alleen een positieve impuls op de werkbeleving van de medewerkers, maar verbetert ook de resultaten voor de verschillende stakeholders.

Hoofdstuk 2 De Cubrix, raamwerk voor beter organiseren

5. De Cubrix is een driedimensionaal, kubusvormig raamwerk dat per definitie alle ontwikkelstadia (multi-level), ontwikkelpaden (multi-discipline) en de relevante belanghebbenden (multi-stakeholder) van organisaties omvat.
6. De Cubrix biedt leidinggevend en professionals inzicht en praktische ondersteuning bij organisatieontwikkeling, performanceverbetering en waardeontwikkeling.
7. De organisatiematrix is opgebouwd uit zeven ontwikkelniveaus en zeven ontwikkelpaden, en omvat alle organisatievormen in 49 kernachtige omschrijvingen.
8. Uit de structuur en het onderliggende gedachtegoed van de Cubrix zijn zeven

organisatietypen, vier projectorganisatievormen, vier veranderambities en zeven veranderstijlen afgeleid.

9. De Cubrix is geschikt om bijvoorbeeld managementliteratuur, modellen, theorieën en instrumenten, alsmede *best & next practices* te ordenen.

Hoofdstuk 3 Introductie van Spiral Dynamics

10. Een waardesysteem omvat een cluster aan waarden, gedachten, motieven en overtuigingen waarmee de mens, organisaties en samenlevingen zich een beeld vormen van de werkelijkheid (*worldview*); dat richting geeft aan hoe we denken, hoe we beslissingen nemen en hoe we prioriteiten stellen in ons leven.
11. Een waardesysteem ordent manieren van denken, de keuze van onze drijfveren en de wijze van reageren op situaties en omstandigheden in onze omgeving. Zodoende beïnvloeden waardesystemen de ambities, handelwijzen, structuur en cultuur van een organisatie, alsmede het gedrag van de mensen binnen die organisatie.
12. Een waardesysteem helpt mensen een adequaat antwoord te vinden op uitdagingen die de omgeving stelt. Het creëren en adopteren van waarden is een overlevingsstrategie of een vorm van *coping behaviour* om je in specifieke omgevingen te kunnen handhaven.
13. Emergentie is de (evolutionaire) ontwikkeling van complexe georganiseerde systemen. Zowel oude wijsheidstradities als moderne wetenschap hebben vastgesteld dat het evolutieproces een niet-lineair, spiraalsgewijs ontwikkelingsproces is, waarbij periodiek chaotische perioden voorwaardenscheppend zijn voor het ontstaan van ingrijpende veranderingen, waardoor iedere volgende cyclus een zekere ontwikkeling kent ten opzichte van de vorige cyclus. Deze steeds terugkerende cyclische beweging betreft niet steeds een herhaling van alsmaar hetzelfde, maar bestaat uit transformerende cycli van voortdurende vernieuwing, waardoor groei en ontwikkeling mogelijk zijn.
14. Waardesystemen bloeien op en verdwijnen wanneer omstandigheden wezenlijk veranderen. Het ontwikkelpad voltrekt zich niet lineair, maar sprongs- en spiraalsgewijs, en volgens een specifieke volgorde van ontwikkelstadia.
15. De waardesystemen en ontwikkelstadia vormen een inclusieve reeks: de meer complexe systemen omvatten en overstijgen de minder complexe systemen en zijn in deze systematiek afhankelijk van elkaar.
16. De waardesystemen alterneren – als een pendule – tussen de zogenaamde ikegeoriënteerde of expressieve systemen (aangeduid met beige, rood, oranje en geel: de warme kleuren) en de wij-georiënteerde of opofferingsgerichte systemen (voorgesteld als paars, blauw, groen en turkoois: de koele kleuren).
17. Elk waardesysteem kent een reeks positieve en negatieve manifestaties, gezonde en ongezonde elementen. Een waardesysteem kan ondersteunen en afremmen, vitaliseren en frustreren. Ieder waardesysteem heeft de potentie specifieke kwaliteiten te genereren en creëert – door zijn tekortkomingen – zelf de aanleiding voor de ontwikkeling van een volgend waardesysteem.

Hoofdstuk 5 De ontwikkelstadia gebaseerd op de waardesystemen van Spiral Dynamics

18. De waardesystemen van Graves kunnen als volgt gelabeld worden:
 - a. Overleven (beige)
 - b. Veiligheid (paars)
 - c. Macht en Energie (rood)
 - d. Orde (blauw)
 - e. Succes (oranje)
 - f. Gemeenschap (groen)
 - g. Synergie (geel)
 - h. Holisme (turkoois)
 - i. Universeel (koraal)
19. Het laatste waardesysteem – koraal – is toegevoegd aan de systematiek van Graves.

Hoofdstuk 6 De ontwikkeling van economische systemen

20. De waardesystemen zijn paarsgewijs toegepast op afzonderlijke macro-economische modellen, waardoor deze in een evolutionaire reeks van economische systemen konden worden geplaatst, variërend van zelfvoorziening tot interdependente economieën. De controverse tussen de Rijnlandse en Anglo-Amerikaanse benadering wordt zodoende in een breder perspectief geplaatst.
21. Ieder economisch systeem kan worden beschreven aan de hand van een mix van de volgende mechanismen waarmee ‘economische’ activiteiten worden gecoördineerd: wederkerigheid (symmetrie), herverdeling (centrale besturing), het gemeenschappelijk huishouden (autarkie,) marktwerking (ruil) en verovering (ontvreemding).
22. Er is een beeld gecreëerd van een toekomstig economisch systeem: de interdependente economie. Een wezenlijk en waardevast bestel dat een adequaat antwoord biedt op de uitdagingen die we mondiaal en lokaal in toenemende mate ervaren.

Hoofdstuk 7 De ontwikkelpaden gebaseerd op het Global Excellence Model

23. De creatie van het Global Excellence Model (GEM), een van de fundamenteën onder de Cubrix, is een *next level*-model ten opzichte van het Business Excellence Model en het INK-managementmodel.
24. De GEM genereert de zeven ontwikkelpaden, de *enablers*, die organisaties in staat stellen adequaat te reageren op uitdagingen van verschillende niveaus van complexiteit en inclusiviteit. Hierdoor kan kwaliteit van mensen, processen, producten en organisaties beter worden geduid en gedifferentieerd in de verschillende bedrijfscontexten.
25. De zeven ontwikkelpaden zijn:
 - a. Leiderschap
 - b. Strategie en Beleid

- c. People Management
 - d. Communicatie & Besluitvorming
 - e. Leren & Innoveren
 - f. Resource Management
 - g. Proces Management
26. Het GEM biedt het fundament voor de drie resultaatgebieden:
- a. Goed Werkgeverschap
 - b. Goed Ondernemerschap
 - c. Goed Nabuurschap

Hoofdstuk 8 Organisatietypen gebaseerd op de Cubrix

27. De waardesystemen beïnvloeden de afzonderlijke ontwikkelpaden, zoals leiderschap, zodat deze gedifferentieerd kunnen worden tot zeven leiderschapstijlen en daaraan gekoppelde leiderschapskwaliteiten.
28. De zeven organisatietypen omvatten elke organisatiecontext en management-situatie. Zij variëren van de meest traditionele tot de meest moderne vormen en zelfs *beyond*: denkbare maar nog niet gerealiseerde werkwijzen. De moderne vormen bieden een inspirerend kader voor sociale innovatie en koploerschap.
29. De **Clanorganisatie** (archetype: de stam) is een sociaal afgeschermd, op zichzelf staande groep (*in-crowd*) met een eigen identiteit en cultuur waaraan de afzonderlijke leden hun status en trots ontleen. Ieder lid onderhoudt wederkerige relaties met andere clanleden en de leider(s) van de groep. De groep verschaft haar leden een levenswijze en een bestaan waarin de individuele veiligheid geborgd is.
30. De **Machtsorganisatie** (archetype: de hofhouding) representeert, versterkt en ondersteunt de macht en status van de leider. Het drukt de directieve autoriteit van de machthebbers zo mogelijk uit in bijvoorbeeld groteske gebouwen, zoals kathedralen, paleizen en wolkenkrabbers.
31. De **Bureaucratische organisatie** (archetype: het organigram) kent een strakke, verticaal gestratificeerde, piramidale structuur waarin administratieve procedures en (wettelijke) richtlijnen alle taken en verantwoordelijkheden dwingend voorschrijven. De organisatie is gericht op beheersing, voorspelbaarheid en precisie. Beleid en doelstellingen worden bepaald in de top van de organisatie en de uitvoering wordt opgelegd aan ondergeschikten.
32. De **Ondernemende organisatie** (archetype: de commerciële onderneming) is een effectieve organisatie met een actieve hiërarchie, die meer ruimte en flexibiliteit biedt voor individuele creativiteit, inzet en initiatief. De beheersingsstructuur is nog immer verticaal, maar verantwoordelijkheden zijn gedecentraliseerd tot *profit units* die extra beloond worden wanneer hun aanpak en inzet leidt tot de geambieerde resultaten.
33. De **Professionele organisatie** (archetype: gehumaniseerde organisatie) is een gemeenschap van mensen die streeft naar het faciliteren van de behoeften en behangen van al haar relevante stakeholders door het proces van organiseren. Door afstemming, dialoog en draagvlakvorming met alle belanghebbenden worden

kennis en ervaring uitgewisseld die een nieuwe bron van groei bieden en toegevoegde waarde leveren aan alle stakeholders. Goed Werkgeverschap bindt en boeit de professionals en dienend leiders ondersteunen de individuele en professionele ontwikkeling van medewerkers.

34. De **Netwerkorganisatie** (archetype: vlechtwerk/*meshwork*) is een al dan niet tijdelijke gemeenschap of coalitie die is geformeerd om een gedeeld doel tot stand te brengen of een gemeenschappelijk vraagstuk op te lossen. Het net-vlechtwerkproces maakt energie, toewijding en creativiteit vrij bij de leden van het netwerk, waardoor doorbraken tot stand komen die niet alleen alle belanghebbenden voordelen bieden, maar die tevens de werkwijzen transformeren naar een meer duurzaam niveau.
35. De **Fluide organisatie** is gericht op het vergroten van de kwaliteit van leven voor een zo groot mogelijk groep. De organisatie functioneert als een ecosysteem waarin de individuen werken aan de volledige ontplooiing van hun mens-zijn, in wederkerige verbinding met het Geheel. Organisaties worden enkel en alleen opgericht en in stand gehouden voor hun bijdragen aan het Geheel, hoe klein of groots dan ook. De kringloop van de benodigde middelen is duurzaam ingericht (*cradle to cradle*).
36. Organisaties en Samenlevingen in Balans zijn organisaties en samenlevingen waarbij inzicht in de werking van de universele wetmatigheden een inherent onderdeel is van de cultuur. Daardoor functioneren ze optimaal en dragen ze bij aan het welzijn van alles en iedereen, waardoor iedereen kan floreren in harmonie met al het andere.

Hoofdstuk 9 *Beyond* projectmanagement: organisatievormen voor projectmatig werken

37. De contexten van tijdelijke opgaven (projecten) kunnen worden getypeerd naar de mate van complexiteit. Wederom gebaseerd op Spiral Dynamics kwamen we uit op de volgende contexten:
 - a. **Stabiël (*linear*)**: een wereld die in hoge mate ‘maakbaar’ en voorspelbaar is of lijkt).
 - b. **Meervoudig (*multiplistic*)**: een wereld waarin meerdere opties openstaan en waar gestreefd wordt naar de meest optimale aanpak met het hoogst haalbare resultaat.
 - c. **Verbindend (*affiliative*)**: een wereld waarin de behoefte tot participatie groot is en waarbij de betrokkenheid van sociale partijen moet worden georganiseerd.
 - d. **Meerduidig (*ambiguous*)**: een wereld waarin partijen gezamenlijk betekenis creëren en gericht zijn op integrale, zo mogelijk innovatieve oplossingen.
38. Elke tijdelijke opgave of project kan gekoppeld worden aan een aanpak en werkwijze die het meest effectief aansluit, gegeven de complexiteit en de mate van inclusiviteit van het project. Er kunnen vier projectorganisatievormen worden onderscheiden:

- a. Lineair trajectmanagement (1 \rightleftarrows 1)
 - b. Haalbaarheidsontwikkeling (1 \rightleftarrows n)
 - c. Draagvlakvorming (n \rightleftarrows 1)
 - d. Vlechtwerken (*meshworking*) (n \rightleftarrows n)
39. De Project Context Scan biedt projectopdrachtgevers en projectleiders inzicht in de complexiteit van de opgave en de aanpak die hier effectief bij aansluit.

Hoofdstuk 10 Organisatiedynamiek en veranderingkunde

40. Uit de structuur en het gedachtegoed van de Cubrix zijn vier veranderambities afgeleid:
- > Vitaliseren: het opnieuw waarderen en gezond maken van de collectieve vaardigheden die idealiter onderdeel zijn van minder complexe waardesystemen, waardoor het fundament, de basis van een organisatie wordt versterkt.
 - > Optimaliseren: het beter afstemmen, consequenter inrichten en het beter doen renderen van de huidige, dominante werkwijzen.
 - > Heroriënteren: bewegen naar een nieuwe strategische oriëntatie (situatie), binnen dezelfde dominante context.
 - > Transformeren: bewegen naar een nieuwe context, met aanpassing van waarden en institutionele structuur; de sublimatie naar een *next level*, de ontwikkeling naar een volgend waardesysteem, ontwikkelingsfase, of context. Dit impliceert een nieuwe oriëntatie, maar ook het loslaten van oude patronen en het afstand nemen van de huidige ziens- en werkwijzen in alle disciplines.
41. Het omvatten en overstijgen van waardesystemen impliceert een vorm van dynamiek die ‘intrinsieke aanpassing’ genoemd kan worden of in Spiral Dynamics-terminen: *oblique change*. Een nieuwe, emergente organisatievorm ‘doet wat’ met de kenmerkende aspecten van de voorgaande organisatievormen. Dominante kwaliteiten veranderen van karakter. Zij worden ondersteunend en indien zij niet goed functioneren zal de nieuwe organisatievorm suboptimaal presteren.
42. Door het knelpunt in een organisatie te onderkennen kan een effectieve strategie worden bepaald die op korte termijn het meest effectief zal bijdragen aan de performance van de organisatie.
43. De stappen in een transitieproces worden de *change states* genoemd. De stappen zijn: huidige status (alfa-evenwicht), weerstand (bèta-toestand), chaos (gamma-val), integratiefase (deltagolf) en de nieuwe status-quo (nieuw alfa-evenwicht).
44. In een transitieproces is sprake van een kantelpunt. Wanneer je deze factor vroegtijdig kunt onderkennen, kun je de overgang ondersteunen door sneller in de integratiefase te komen, ervaring op te doen en te ontwikkelen naar een nieuwe status-quo.
45. Iedere overgang kent specifieke thema’s die de ontwikkeling doen kantelen in de richting van een volgend of nieuw emergent waardesysteem. Het zijn thema’s die in het oude waardesysteem zijn ontstaan en niet oplosbaar leken. De kanteling maakt dat er wel een adequaat antwoord kan ontstaan op de nieuwe uitdagingen.

46. De veranderstijlen van De Caluwé kunnen beter gefundeerd en iets anders geor-
dend worden wanneer de Cubrix/Spiral Dynamics wordt gehanteerd als basis.

Hoofdstuk 11 Research to Improve: onderzoek als basis voor verbetering

47. De formulering, de prioritering en de verbinding met theoretische constructen
zorgen ervoor dat de onderzoeksresultaten geen ‘tons of data’ zijn, maar kennis
als basis voor inzicht en aanbevelingen voor verandering.
48. Het regisseren van verbeteringen vergt inzicht in de dynamiek en ritmiek van or-
ganisaties én van mensen, met name...
- a. Inzicht in de context. Het dominante waardesysteem geeft aan wat de be-
langrijkste uitdagingen zijn en op welke wijze, wat betreft inrichting, aanpak
en cultuur, deze beantwoord kunnen worden.
 - b. Inzicht in de situatie, met name in de knelpunten van de organisatie, zodat
de strategische oriëntatie, de richting van verandering en vermogensontwik-
keling bepaald kunnen worden.
 - c. Inzicht in de coherentie tussen harde en zachte aspecten van een organisatie,
met name tussen de cultuur, intenties, gedrag en systeem.
 - d. Inzicht in individuele drijfveren en waardepatronen, waardoor leidinggeven-
den beter kunnen inschatten wie geboeid of gebonden willen worden, wie
afhaken of vooropgaan wanneer veranderingen aanstaande zijn.
 - e. Inzicht in de complexiteit van de veranderopgave: vitaliseren, optimaliseren,
heroriënteren of transformeren.
49. De onderzoeksmethoden van Research to Improve bieden inzicht en geven daar-
mee richting aan organisatieontwikkeling en performanceverbetering.