



4PERSPECTIVES  
people · planet · profit · purpose

## De OrganisatieGyroscoop®

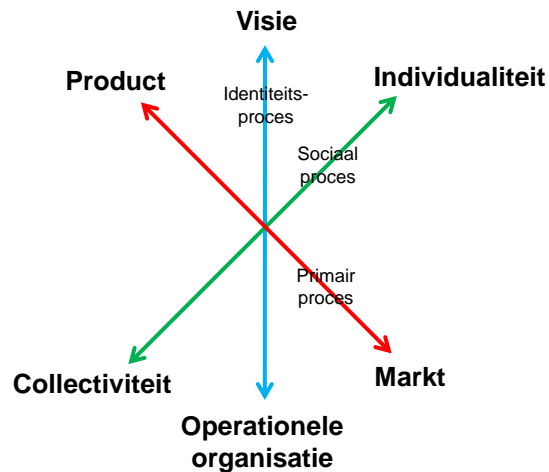
Het besturen van een organisatie heeft veel gelijkenis met het besturen van een vliegtuig. Een gyroscoop is in het vliegtuig het instrument om onder alle omstandigheden veilig te kunnen vliegen en landen. Het geeft de piloot informatie over de positie van het vliegtuig ten opzichte van de horizon. Zelfs in turbulent weer blijft de gyroscoop zijn werk doen, zodat de piloot zijn vliegtuig en de passagiers met een keurige landing op de plaats van bestemming kan brengen.

De OrganisatieGyroscoop® biedt u als ondernemer of u en uw MT-leden of een groep deelnemers aan een innovatiecounsel de mogelijkheid om alle facetten, waarop u als leiders moet koersen, voortdurend in beeld te houden. De gyroscoop helpt u om de samenhang tussen de ongelijksoortige verschijnselen binnen uw organisatie te blijven doorzien. Daarmee stelt hij u in staat om zich te focussen op de verschillende aspecten die op een zeker moment bepalend zijn voor het resultaat. Hij helpt u om koers te zetten richting de door u gewenste duurzame toekomst.

De OrganisatieGyroscoop® is een navigatiehulpmiddel voor leiders, die het van belang vinden, dat veranderingen zich in hun organisatie op een organische manier ontfouwen. Gestuurd van binnenuit door voortschrijdend inzicht in de wisselwerking tussen markt en technologie, tussen ideeën en de realiteit en tussen talenten, ambities en initiatieven van het individu en de kracht van collectieve samenbundeling naar buiten. Binnen onze projecten en innovatiecounsels richten we ons, met behulp van de OrganisatieGyroscoop®, op de continuïteit van uw organisatie, en de veranderingsprocessen die daarvoor nodig zijn. Duurzaam betekent voor ons het verstevigen van de basis en de sociale cohesie vanwaaruit de organisatie zich kan ontwikkelen en daarmee op termijn haar levensvatbaarheid behoudt. Voor een organisatie is een te snelle eenzijdige groei niet goed, in analogie met het vliegtuig waar teveel lift - een te steile klim naar boven- het vliegtuig in een overtreksituatie brengt. Daardoor komt het vliegtuig in een vrije val is dan alleen nog met krachtig bijsturen, door de piloot, te redden. De gyroscoop waarschuwt, maar de piloot moet direct handelen.

In het schema hieronder ziet u de 3 assen en 6 polen waaraan u bij het ontwikkelen van uw organisatie aandacht geeft. Het is uw bewustzijn van hun wisselwerking die het verschil maakt. De volgorde waarin dit gebeurt is minder relevant en afhankelijk van het stadium waarin uw organisatie zich bevindt.

Op alle assen hebben we te maken met polaire krachten, plus of min, heet of koud, binnen of buiten, omhoog of omlaag en ga zo maar door. Een vliegtuig beweegt zich met de gyroscoop aan boord door een driedimensionale ruimte, de lucht. Uw organisatie heeft voortdurend te maken met spanning tussen de polen, die we met de OrganisatieGyroscoop® goed in beeld brengen en houden.



Figuur 1 OrganisatieGyroscoop

### Drie vitale polaire processen

Ieder kent de polariteit tussen vraag en aanbod, uw product en de markt. Uw organisatie ontleent er haar bestaansrecht aan. Aan de vraagzijde, aan de dynamische voorkant, gaat het om de relatie met de klant. Sluit uw product aan bij de wensen van de (potentiële) klant, kunt u nieuwe markten aanboren, zorgt uw product voor de noodzakelijke naamsbekendheid, hoe reageren uw concurrenten op uw aanbod, hoe lang kan uw product in zijn huidige make-up nog mee en op welke vraag-achter-de-vraag geeft het eigenlijk een antwoord. Aan de andere pool, de aanbodzijde, gaat het om de kwaliteit, de efficiency, het vakmanschap, de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, de time-to-market en de keuze van uw leveranciers, de competenties van uw medewerkers. Van aanbod naar vraag en omgekeerd speelt zich het **primaire proces** af, de levensader van uw organisatie. Wordt uw aandacht teveel afgeleid door de andere twee processen, dan komt het voortbestaan van uw organisatie in gevaar.

De pool sturende ideeën tegenover de pool organisatorische condities of anders gezegd, de visie tegenover de operationele organisatie is ook een polariteit waarop spanning kan staan. Hoe worden uw richtinggevendende ideeën (de visie, de bedrijfsfilosofie, de waarden, de missie, de strategie en de beleidsdoelstellingen) vertaald in de operationele organisatie. Het gaat dan om het meer aardse, de materiële vormgeving van de organisatie. Over de structuren, de processen en de middelen die nodig zijn om de ideeën te realiseren. Het proces tussen deze beide polen is het **sturingsproces**. Hoe duidelijker de identiteit, hoe gemakkelijker en beter de mogelijkheden voor uw organisatieleden, klanten en andere betrokkenen, om zich met uw organisatie te identificeren en zich ermee te verbinden. Deze beide assen zeggen al heel veel over wat we tegenwoordig customer/market-engagement en employee-engagement noemen.

De derde polariteit is die tussen individualiteit en collectiviteit. Het gaat hier om het **afstemmingsproces**, de manier waarop het individu en de individuele afdelingen in staat zijn zich verhouden tot het geheel. Het people-perspectief en de communicatie in al zijn facetten binnen een organisatie. We bezien hier het functioneren van mensen en afdelingen vanuit de individuele (lees: dynamische) invalshoek als vanuit de collectieve (lees: stabiliserende) invalshoek. Het eeuwige spanningsveld tussen de kracht van het individu en de kracht van het collectief. We zien dat bijvoorbeeld in een sportploeg die met stuk voor stuk uitstekende professionals als team toch zwaar kan teleurstellen. Dichter bij huis kunnen het eigengereide individuen of afdelingen zijn, die hun eigen gang gaan en zich niets van de rest aantrekken. Of, vanuit de andere kant: het gevaar van een verstikkende cultuur binnen de organisatie, waardoor individuen zich onvoldoende durven te uiten en er geen vernieuwing kan ontstaan.

De OrganisatieGyroscoop© maakt de drie meest vitale polariteiten zichtbaar in hun samenhang zoals u ziet. Polariteiten maken het werken met de OrganisatieGyroscoop© spannend. Omdat inzichtelijke en bespreekbaar wordt dat polariteiten elkaar nodig hebben en tegelijkertijd elkaar afstoten. De kwaliteit van de ene pool wordt sterk beïnvloed door de tegenoverliggende, en ook de naast liggende is van invloed. Helemaal interessant wordt het als u met elkaar de drie processen en de zes polen in hun onderlinge samenhang, of juist het gebrek daaraan, beschouwt en ontdekt hoe verschijnselen en patronen elkaar beïnvloeden. Als dan tegelijkertijd inzichtelijk wordt hoe dit samenhangt met de mate van contact met de markt, de toekomst en met de eigen ambities en mogelijkheden, dan wordt allengs duidelijk wat u en uw mensen collectief en individueel te doen staat. Inzicht verwerven, diagnostiseren, navigeren en ontwikkelen vallen samen.

4Perspectives is een adviesbureau dat zich bezighoudt met organisatieontwikkeling vanuit actieve betrokkenheid van de klant zelf. We hanteren – in lijn met de drie polaire processen die de OrganisatieGyroscoop© beschrijft - drie uitgangspunten voor het inrichten van onze projecten, waarmee het presteren van organisaties en teams snel, duurzaam en op een plezierig uitdagende manier op een hoger plan komt:

- ervoor zorgen dat mensen zicht krijgen op het hele systeem in zijn samenhang
- ervoor zorgen dat mensen verbinding maken met hun markt nu en in de toekomst en
- mensen helpen om het zelf te doen vanuit gezamenlijk ondernemerschap

**Bron:**

*De huidige OrganisatieGyroscoop© is in de jaren negentig van de vorige eeuw ontwikkeld door het toenmalige adviesbureau Oreon in Amersfoort onder de naam 3-Assenmodel.*

*Sido van der Meulen en Dries Oosterhof hebben het model vanuit Oreon jarenlang centraal gesteld in hun Masterclass Veranderingsmanagement. Het is inmiddels doorontwikkeld tot een instrument waarmee velen in korte tijd de essentie en de dilemma's van hun organisatie inzichtelijk kunnen maken voor zichzelf en anderen. Daarmee maakt het zijn naam als 3-D navigatie-instrument waar.*