



HET ORGANISATIE DENK EN DIAGNOSEMODEL

Dit document bevat een samenvattende beschrijving van het Organisatie Denk en Diagnose Model, het ODM. Het denkmodel (hoofdstuk 3) is vanuit een basis beschreven die geldt voor alle organisaties (hoofdstuk 2). Het ODM is een model bedoeld om te surfen (hoofdstuk 4) en niet om hiërarchisch te bepalen wat goed is voor een organisatie. Met het denkmodel als uitgangspunt kan op een eenvoudige wijze een diagnose van de eigen organisatie worden gemaakt (hoofdstuk 5). Het ODM is een logische samenhang van alle aspecten in een organisatie, weergegeven als een lagenmodel (hoofdstuk 6). Het lagenmodel en de diagnose van de eigen organisatie zijn tezamen een uitstekende ondersteuning in het nadenken over een mensgerichte organisatieontwikkeling.

1. Inleiding

Het ODM is een hulpmiddel ter ondersteuning van de ontwikkeling van een organisatie en is bedoeld voor iedereen die hierbij is betrokken. De toegevoegde waarde is dat het inzicht geeft in het functioneren van de organisatie. Daarbij wordt uitgegaan van wat de aspecten van de organisatie zijn en hoe deze functioneren. Deze aspecten zijn gegroepeerd in domeinen. De wijze van organiseren, de organisatiestructuur, is in de basis voor iedere organisatie gelijk. Een dergelijke basis is nodig voor een referentiemodel waar iedereen zijn eigen organisatie in herkent en aan kan toetsen. Daarbij moet ook worden uitgegaan van het feit dat iedere organisatie uniek is. Het toetsen wordt gedaan door een diagnose van de eigen organisatie te maken. Daarmee wordt als het ware een denkmodel gemaakt van de eigen unieke organisatie.

Het denkmodel is een weergave van de logische samenhang van alle aspecten in een organisatie met daarbij de afhankelijkheden en onderlinge beïnvloedingen. Dit is de referentie waaraan het functioneren van de eigen organisatie kan worden getoetst. Managers en adviseurs kunnen op deze wijze inzicht verkrijgen in het functioneren van de organisatie, Voor het stellen van een diagnose is hetzelfde model gebruikt. In stoplichtkleuren kan een denkmodel worden gemaakt van de eigen organisatie als ondersteuning voor de discussie over hoe de organisatie te verbeteren of hoe een probleem op te lossen. Het ODM is een model dat niets voorschrijft, het heeft geen levels, het bepaalt niet of iets goed of fout is, het stelt alleen maar vragen en geeft achtergrondinformatie. Het is opgebouwd uit lagen, elke laag beïnvloed de laag naar boven en naar beneden. De lagen gaan van strategisch naar operationeel, of anders gezegd zoals bij de mens, van zingeving naar gedrag. Verandering kan in elke laag worden ingezet, er is geen hiërarchie of volgorde. Alleen zijn veranderingen in de hogere lagen fundamenteeler, maar ook veel moeilijker om door te voeren.

Het ODM is uitsluitend bedoeld om inzicht te krijgen in je eigen organisatie, met de mensen die daar werken, de processen en de systemen. Inzicht in je eigen organisatie, zodat je kunt nadenken over je eigen problemen. Ervaring heeft geleerd dat alleen al door de bestaande situatie in kaart te brengen en dit te bediscussiëren, er voldoende inzicht ontstaat om doelgerichte interventies te definiëren. Vaak is dit afdoende en zijn omvangrijke verbeterprogramma's niet nodig.

2. De basis van iedere organisatie

Wat is de definitie van een organisatie?

‘Een organisatie is een doelgerichte samenbundeling van kennis, vaardigheden en middelen die activiteiten aanwendt om te voorzien in de behoefte aan producten en/of diensten in haar omgeving’.

Het ODM gaat uit van de doelgerichte samenbundeling om te voorzien in de behoefte aan

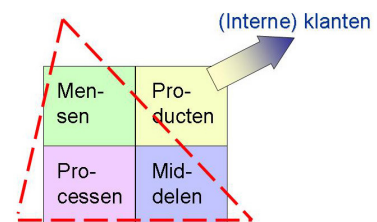
producten/diensten in de omgeving, intern of extern. Daarin ligt het vertrekpunt dat iedere organisatie bestaat uit:

1. de producten of diensten die geleverd worden aan (interne) klanten in de omgeving;
2. de doelgerichte samenbundeling, het voortbrengingsproces, dat nodig is om die producten of diensten te kunnen realiseren.

De samenbundeling van kennis, vaardigheden en middelen worden als activiteiten in het voortbrengingsproces ingezet. ODM definieert dat als de basisdomeinen 'Mensen', 'Processen' en 'Middelen'. Daaraan moet worden toegevoegd de producten/diensten die worden geleverd aan de klanten. Dat definieert ODM als het basisdomein 'Producten', wat de relatie is met de omgeving. Maar 'Producten' is ook het domein waarmee de brug wordt geslagen tussen de buitenwereld en het voortbrengingsproces.

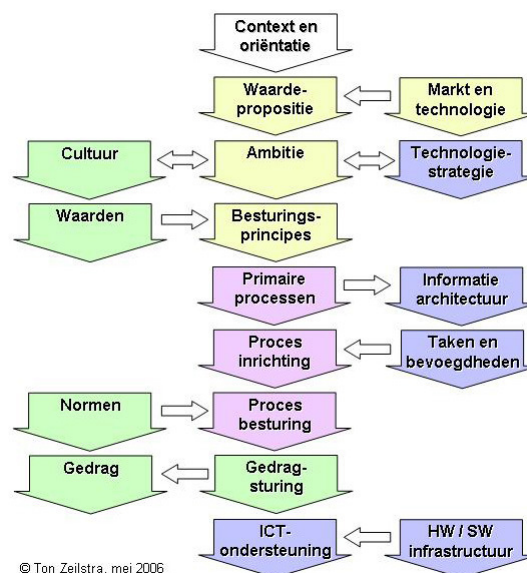
Deze redenering brengt ons bij het vertrekpunt van ODM:

Elke organisatie bestaat uit de basisdomeinen 'Mensen', 'Processen', 'Middelen' en 'Producten'. De samenhang tussen deze domeinen moet goed zijn en goed op elkaar zijn afgestemd. De basisdomeinen 'Mensen', 'Processen' en 'Middelen' brengen de producten voort. Het basisdomein 'Producten' heeft de relatie met de omgeving en stelt de eisen waaraan moet worden voldaan.



3. Het denkmodel

Om te kunnen inzoomen op de basisdomeinen zijn de aspecten van de organisatie die behoren tot een basisdomein opgesplitst en gebundeld in logische groepen, de domeinen. De afhankelijkheden en onderlinge beïnvloedingen zijn daarbij gedefinieerd. Dit heeft geresulteerd in het denkmodel van het ODM. De kleur van de domeinen geeft aan tot welk basisdomein het behoort.



Beknopte beschrijving van de domeinen:

Met de '**Waardepropositie**' wordt vastgesteld welke toegevoegde waarde de organisatie op de markt (of naar andere afdelingen) heeft of wil hebben. Dat betekent dat de afzetmarkt en doelgroepen gedefinieerd moeten zijn en dat bepaald is welke producten voor welke doelgroepen bestemd zijn. Maar ook zal bepaald moeten zijn hoe de benadering van de doelgroepen is, de marktbenadering.

'**Markt**' en waardepropositie zijn van elkaar afhankelijk. Als er een markt is, heeft de

waardepropositie het karakter om de concurrentie de loef af te steken en voor te blijven. Als er geen markt is moet de waardepropositie zeer uitnodigend zijn voor klanten, want dan moet er een markt worden gecreëerd. De relatie tussen deze twee is dat de markt voorwaardenscheppend is voor de waardepropositie.

Beschikbare of beschikbaar komende '**Technologie**' is naar de organisatie toe in twee richtingen voorwaardenscheppend. Technologie biedt mogelijkheden om de waardepropositie te doen onderscheiden van concurrenten of uitnodigend te zijn voor klanten. Keuzen voor een bepaalde technologie moeten dan worden gemaakt. Maar technologie kan ook mogelijkheden bieden voor verbetering van de huidige ICT-ondersteuning en daarmee input zijn voor de technologie-strategie.

De waardepropositie moet worden vertaald in concrete, te realiseren doelen. '**Ambitie**' is niet meer, maar ook niet minder, dan de lange termijn normstelling binnen de waardepropositie, waarmee bepaald is wat de organisatie over een aantal jaren bereikt heeft. Ambitie is voorwaardenscheppend voor cultuur en technologie, maar is er ook afhankelijk van.

'**Cultuur**' is het geheel van vanzelfsprekende aannamen, ideeën, meningen, gewoonten, waarden en normen die richting geven aan het gedrag van mensen. Cultuur kan worden getypeerd als: reactief, responsief of proactief. De ambitie kan uitgaan van een proactieve cultuur, maar als de huidige cultuur reactief is, dan moet er iets veranderen, of in de cultuur of in de ambitie of in beiden. Ditzelfde principe van wederzijdse afhankelijkheid geldt ook voor de '**Technologie-strategie**'. Hierin is vastgesteld hoe en met welke middelen de toekomstige bedrijfsvoering ondersteund gaat worden, de ambitie op automatiserings- en technologiegebied. Daarbij moet worden uitgegaan van noodzakelijke veranderingen vanwege veroudering of anderszins, maar ook van de implementatie van nieuwe technologieën die nodig zijn om de waardepropositie te kunnen realiseren.

'**Besturingsprincipes**' zijn richtinggevende regels die aangeven hoe een organisatie moet worden ingericht, hoe de bedrijfsvoering moet functioneren en hoe de interactie met de omgeving moet zijn. Ze zijn de richtinggevende vertaling (de brug) van ambitie naar bedrijfsvoering.

'**Waarden**' zijn de aanvaarde opvattingen over wat goed of slecht is in en voor een organisatie en voor de bedrijfsvoering. Dit geeft aan wat men belangrijk vindt, zoals vrijheid, respect, zelfsturing, openheid, eerlijkheid, etc. Cultuur is de context waarvan waarden afgeleid zouden moeten zijn. Waarden behoren in lijn te zijn met de cultuur maar ook met de waarden uit de samenleving. Waarden zijn ook voorwaardenscheppend voor besturingsprincipes. Richtinggevende regels vaststellen die niet in lijn zijn met de aanvaarde opvattingen over wat goed en slecht is, ondervinden veel weerstand.

De bedrijfsvoering wordt vormgegeven door een keten van activiteiten die gericht is op het leveren van producten aan de (interne) klant. Deze activiteiten vormen samen de '**Primaire processen**'. Een primair proces bestaat uit processtappen, elke processtap resulteert in een output die wordt gebruikt als input voor de volgende processtap. De laatste processtap is de levering aan de klant. De primaire processen moeten in lijn zijn met de besturingsprincipes, maar ook met de hoger liggende ambitie en waardepropositie. Primaire processen hebben informatie nodig en genereren informatie. Deze specificatie van informatie moet vormgegeven zijn in de '**Informatie-architectuur**'. Daarin zijn de relaties en afhankelijkheden tussen de informatie-objecten in een logische structuur weergegeven, het bestemmingsplan voor het gebruik en de vernieuwing van de informatievoorziening. De informatie-architectuur is de context waarbinnen de verantwoordelijkheden, rechten en plichten die functionarissen hebben bij de informatieverwerking, is vastgelegd. Deze '**Taken en bevoegdheden**' zijn input voor de '**Procesinrichting**', de verdeling van uitvoeringstaken en de toewijzing aan medewerkers met als doel dat dit leidt tot de gewenste resultaten in een processtap.

Door '**Procesbesturing**' wordt richting gegeven aan het uitvoeren van de activiteiten als gedefinieerd in de procesinrichting. Besturing is op het niveau van de gedefinieerde processtappen. '**Normen**' zijn concrete richtlijnen voor het handelen. Het zijn de gedragsregels die het dagelijkse sociale verkeer regelen, de verbijzondering van de waarden in concrete gedragingen. Maar normen zijn ook voorwaardenscheppend voor procesbesturing. Anders gezegd, als procesbesturing niet

uitgaat van de in de organisatie geldende normen, dan is het moeilijk het primaire proces de gewenste richting te doen geven. **'Gedrag'** van medewerkers moet uitgaan van het daadwerkelijk weten wat je moet doen, je moet het willen en je moet het kunnen. Gedrag is iets doen, het is de wijze waarop iemand handelt of hoe iemand reageert op zijn omgeving. Dit wordt richting gegeven door de waarden en normen. Maar gedrag kan ook beïnvloed worden door **'Gedragsturing'**. Dit betreft alle systemen, procedures en regelgeving die erop gericht zijn om ervoor te zorgen dat het gedrag van medewerkers de bedrijfsvoering ondersteunt en het potentieel van medewerkers benut. Gedragsturing moet in lijn zijn met de procesbesturing, zodat de medewerkers een constructieve bijdrage leveren aan het voortbrengingsproces.

Tot slot is **'ICT-ondersteuning'** benodigd om het primaire proces te ondersteunen in de uitvoering. Het primaire proces heeft mensen en middelen nodig om te kunnen functioneren. Afgeleid van technologie-strategie en informatie-architectuur is de **'HW/SW infrastructuur'**. Deze is voorwaardenscheppend voor de ICT-ondersteuning.

4. Surfen door het ODM

'Surfen op zee' begint ergens en door het spelen met de wind kun je rakken varen, een eind de zee op gaan, of gewoon lekker heen en weer varen. Het ontwikkelen van organisaties vindt eigenlijk op dezelfde manier plaats of zou op dezelfde manier plaats moeten vinden. Het ODM heeft een structuur die bedoeld is om de organisatieontwikkeling te ondersteunen als surfen op zee. De structuur heeft geen hiërarchie, maar een samenhang waarmee wordt aangegeven hoe de verbanden zijn en wat voorwaardelijk is. Omdat de situatie in elke organisatie anders is, maar ook afhankelijk is van omstandigheden, kun je dat zien als spelen met de wind.

De structuur lijkt te zeggen dat je eerst een waardepropositie moet hebben en dat daarvan afgeleid een ambitie wordt vastgesteld. Maar het kan best zijn dat er eerst een ambitie is en dat bij het denken hoe dit te vermarkten, het zinvol wordt om de waardepropositie te definiëren. Het ODM schrijft daarin niets voor. De volgorde is niet belangrijk, wel dat beiden in de juiste verhouding met elkaar komen of zijn. Want wat altijd blijft is dat waardepropositie en ambitie met elkaar in lijn moeten zijn, waardepropositie is de context voor ambitie. Net als bij het surfen, van welke kant de wind ook waait, de techniek blijft hetzelfde maar de rakken zijn anders.

Surfen door het ODM is vrijuit denken over de eigen organisatie, zien waar afhankelijkheden en verbanden kloppen en niet kloppen, nadenken over mogelijke interventies en 'doorrekenen' wat het effect zou kunnen zijn.

5. Het diagnosemodel

Het denkmodel is de basis voor het diagnosemodel. In het diagnosemodel worden bij elk domein vragen gesteld om de bestaande situatie te bepalen. Deze vragen worden zichtbaar als je met de muis over het domein gaat, tevens zie je dan je eigen definitie van de bestaande situatie. Als je op het domein klikt krijg je de uitleg van de vragen en word je geholpen om de diagnose op te stellen. De bestaande situatie kun je beschrijven door op het icoontje rechts boven in het domein te klikken. Dan word je in staat gesteld om de bestaande situatie van dat domein te beschrijven en tevens kun je daarbij de betekenis geven die jijzelf als manager/adviseur vindt van de bestaande situatie: goed (groen), matig (oranje) of niet goed genoeg (rood). Ditzelfde geldt voor de verbindingspijlen.

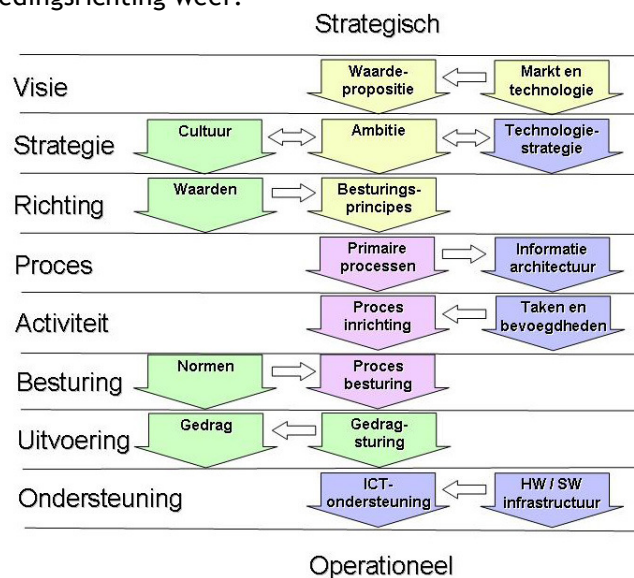
Daarmee verkrijgt je een denkmodel als hierboven beschreven van je eigen situatie, het overzicht van je eigen organisatie op één scherm met directe toegang tot je eigen details. Dit helpt je het inzicht te verkrijgen om vast te stellen of je iets zou willen of moeten veranderen en wat de mogelijk consequenties daarvan zijn. Het diagnosemodel is uitermate geschikt om met meerdere mensen te kunnen discussiëren over de bestaande situatie. Het is een



communicatiemiddel om een goed gemeenschappelijk beeld te verkrijgen, maar ook om het eigen subjectieve beeld minder subjectief te maken.

6. Het lagenmodel

Het denkmodel is een lagenmodel dat van strategisch naar operationeel niveau gaat, van waardepropositie naar concreet gedrag van medewerkers. Daarbij *kan* worden gesteld dat visie, strategie en richting tot het strategische niveau behoren. En dat uitvoering en ondersteuning op het operationele niveau plaats vinden en dan zijn proces, activiteit en besturing de verantwoordelijkheid van het middenniveau. 'Kan worden gesteld', het kan dus ook verschillend zijn per organisatie. Het ODM bepaalt niet welke laag de verantwoordelijk is van welk hiërarchisch niveau in een organisatie. Het gaat om welke aspecten, onderlinge verbanden en afhankelijkheden en hoe deze functioneren. De lagen hebben een onderlinge samenhang, de stap naar een onderliggende specifiekere laag moet in lijn zijn met de bovenliggende laag. Lagen beïnvloeden elkaar, zowel naar boven als naar beneden. Een laag bevat één of meerdere domeinen, die onderling verband met elkaar houden en elkaar beïnvloeden. De pijlen tussen de domeinen geven de horizontale beïnvloedingsrichting weer.



De betekenis van de lagen:

- **Visie:**
Met een visie op ontwikkelingen in de markt wordt een beeld gedefinieerd hoe de organisatie wil inspelen op de mogelijkheden van de markt. Dat wordt uitgedrukt in de waarde die de organisatie wil toevoegen aan de markt.
- **Strategie:**
De visie wordt vertaald in doelen die moeten worden gerealiseerd. Dit is het 'Wat' de organisatie op lange termijn wil bereiken.
- **Richting:**
Aan de realisatie van de doelen moet richting worden gegeven. Het vaststellen van de uitgangsprincipes voor de inrichting van de organisatie op basis waarvan processen, besturing en ondersteuning worden ingericht.
- **Proces:**
Processen worden gedefinieerd om de producten te produceren of diensten te leveren die invulling geven aan de toegevoegde waarde voor de markt.
- **Activiteit:**
Activiteiten worden uitgevoerd om toegevoegde waarde te realiseren. Daarbij gaat het om welke activiteiten wanneer en door wie worden uitgevoerd.

- Besturing:
De uitvoering van de activiteiten moet worden bestuurd. Deze besturing gaat uit van de definitie van de primaire processen en daarbinnen de uitvoering van de activiteiten. Voor besturing is besturingsinformatie nodig.
- Uitvoering:
De uitvoering gebeurt door mensen met gebruikmaking van middelen. Daarvoor geldt dat ze moeten weten wat ze moeten doen en ze moeten het willen en kunnen.
- Ondersteuning:
De uitvoering van de activiteiten wordt ondersteund door machines, ICT en andere hulpmiddelen.

Naast de horizontale lagenstructuur heeft het ODM een verticale structuur in de vorm van drie pijlers.

7. Tot slot

Het ODM is in beginsel bedoeld voor het middelmanagement. Om hen te helpen inzicht te krijgen in het functioneren van de eigen organisatie. Om in te zien hoe de organisatie te verbeteren of op een hoger kwaliteitsniveau te brengen. Ook al zijn middelmanagers geen ervaren organisatieadviseurs, met het ODM kijken zij naar de eigen organisatie zoals een ervaren organisatieadviseur naar organisaties kijkt. Het denkmodel is toegankelijk en gemakkelijk te begrijpen. Het is ontwikkeld en geschreven in een stijl die een ervaren organisatieadviseur in zijn praktijk ook vaak gebruikt. Daardoor kan de dialoog tussen manager en adviseur veel krachtiger en fundamenteler worden. De manager kan echt meedenken vanuit eigen begrepen inzicht.

Veel succes met het ODM.

Ton Zeilstra

Mobiel: 06-340 68 951
E-mail: info@teezet.nl
Internet: www.teezet.nl
Downloaden ODM: www.teezet.nl/odm