

**Bewustzijns  
Besturings Model  
BBM**

**BEWUSTZIJNS  
BESTURINGS  
MODEL**

© Copyright 1998-2011, Jules Ruis

## **Bewustzijns Besturings Model**

**Het BBM is een integraal model voor het managen van mensen en organisaties, in interactie met de voor hen relevante omgeving.**

**Het BBM wordt als leidraad gehanteerd in de Topopleiding Interactie Management (TIM).**

**© Copyright 1998-2011, Jules Ruis.**

**Deel A.  
BBM**

[\\* Terug naar Index BBM.](#)

# Het originele BBM

**Index Deel A.**

[A.0 Inleiding.](#)

[A.1 Basic Awareness.](#)

[A.2 Business Awareness.](#)

[A.3 Global Awareness.](#)

[A.4 Veranderen.](#)

[A.5 Samenvatting](#)

© Copyright 1998-2011, Jules Ruis

## **Het originele BBM**

**Het BBM is een oorspronkelijk  
bedrijfskundige benadering.**

**In het BBM worden onderscheiden:**

**A.1 Basic Awareness (het niveau van de  
individuele medewerker)**

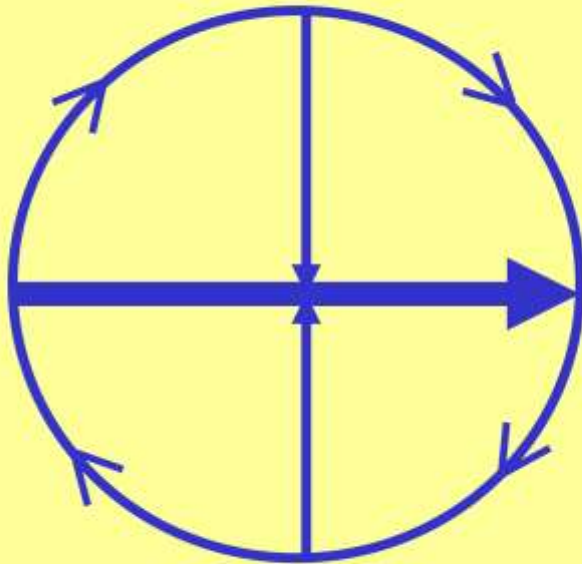
**A.2 Business Awareness (het niveau van  
de organisatie)**

**A.3 Global Awareness (het niveau van  
de relevante omgeving)**

**A.4 De methodiek van Veranderen**

**A.5 Samenvatting en toekomst.**

## Basisprincipes van het BBM



Systeem en Proces

Een  
Organisme  
c.q. een  
Organisatie  
is zowel  
Systeem als  
Proces.

Er vindt  
terugkoppe-  
ling plaats  
vanuit de  
omgeving.

## Basisprincipes BBM

In bovenstaand beeldmerk zijn de twee basisprincipes van het Bewustzijns Besturings Model opgenomen:

- \* De Besturingscyclus (de cirkel) en
- \* Projectmatig werken (de pijl), met:
  - het primaire proces (horizontaal)
  - het communicatie-proces (vertikaal)

## **Besturingscyclus**

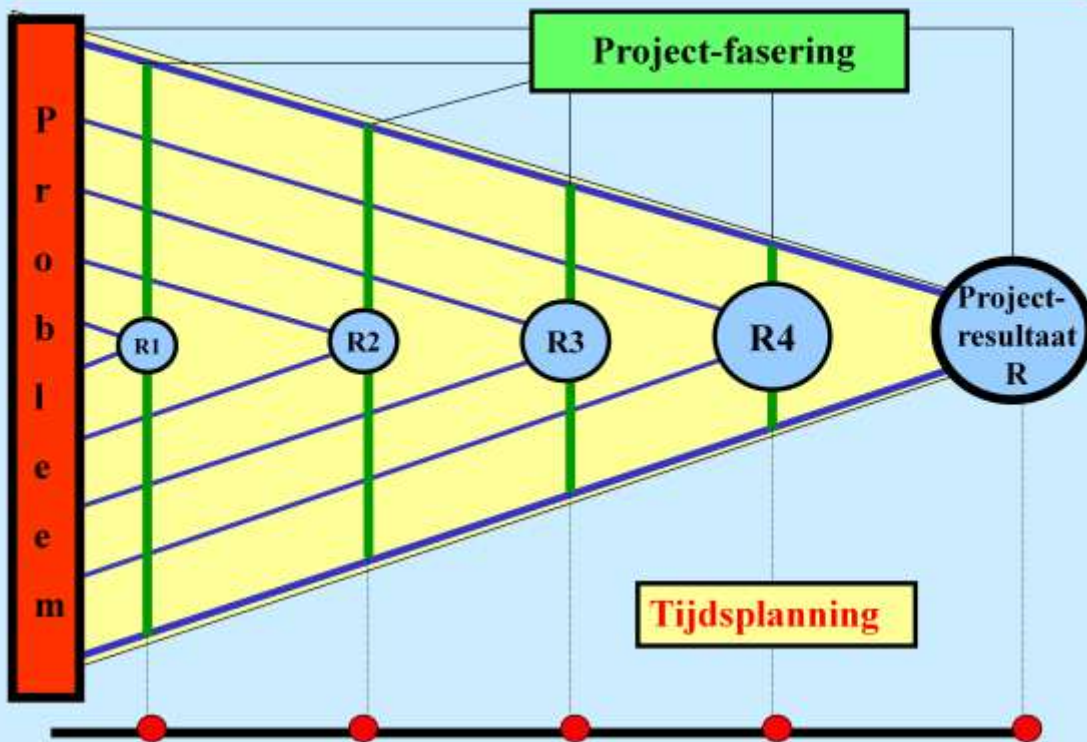


## **Besturingscyclus**

**volgens Deming**

- **Plan** : Doelen stellen
- **Do** : Organiseren
- **Check** : Uitvoeren
- **Action** : Bijsturen

## Projectmatig werken



## Projectmatig werken

1. Naam project/onderwerp
2. Opdrachtgever
3. Projectleider/projectteam
4. Probleemstelling
5. Projectresultaat
6. Projectfasering + tussenresultaten
7. Tijdsplanning
8. Mancapaciteit, geld, kwaliteit, informatie en organisatie



## Basic Awareness

# BASIC AWARENESS

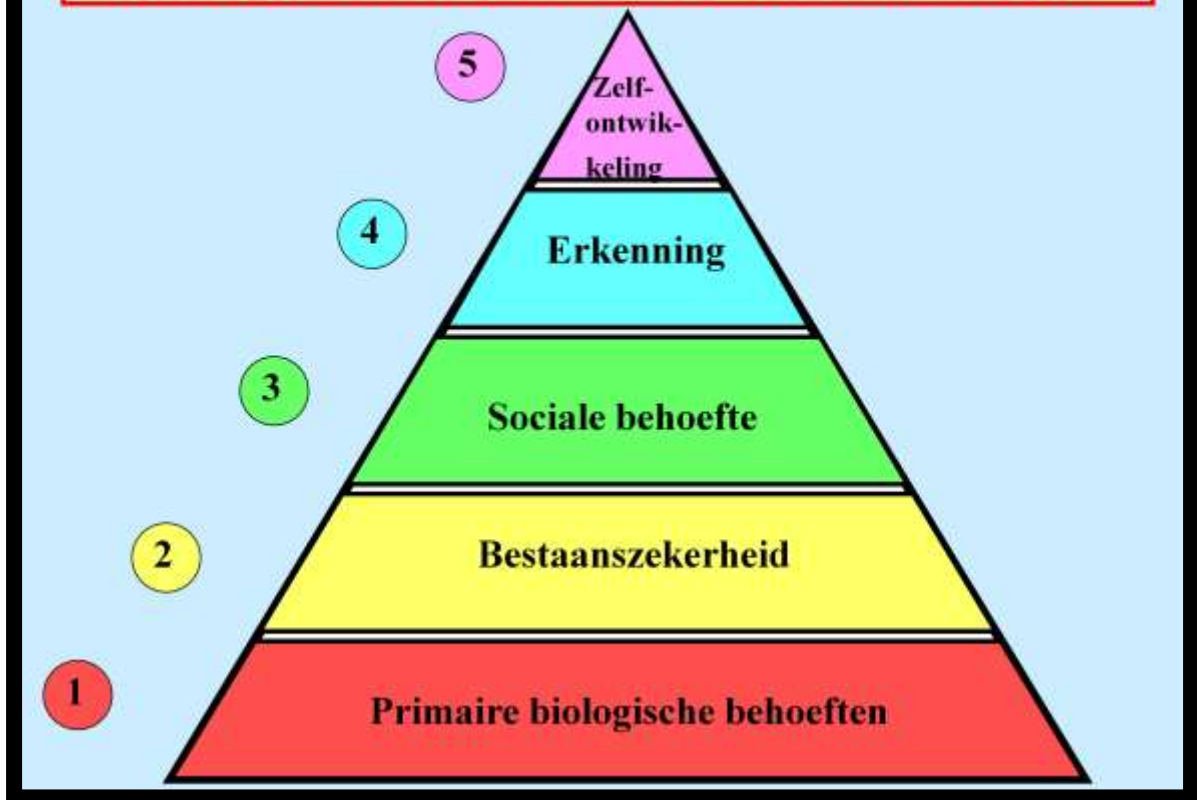
- \* Mensbeelden.
- \* Lerende mens.
- \* Communicatie.
- \* Teamfunctioneren.
- \* Leidinggeven.
- \* Onderhandelen.

## Basic Awareness

**Het basisbewustzijn heeft betrekking op de kennis en vaardigheden van het management en de medewerkers in een organisatie. Welke bijdragen levert ieder van hen aan de verschillende processen?**

**Wat zijn de kernkwaliteiten en de hiervoor noodzakelijke communicatieve vaardigheden, kennis, ervaring en ambitie?**

## Behoeftenhiërarchie van Maslow



## De behoeftenhiërarchie van Maslow

**De aandacht voor een hoger niveau komt pas aan de orde als de behoefte op een lager niveau is vervuld.**

**Een vervulde behoefte vormt niet langer een motiverende factor.**

**Andere schrijvers zijn:**

**Likert, Herzberg en McGregor.**



## Kernkwaliteiten

volgens Daniel Ofman

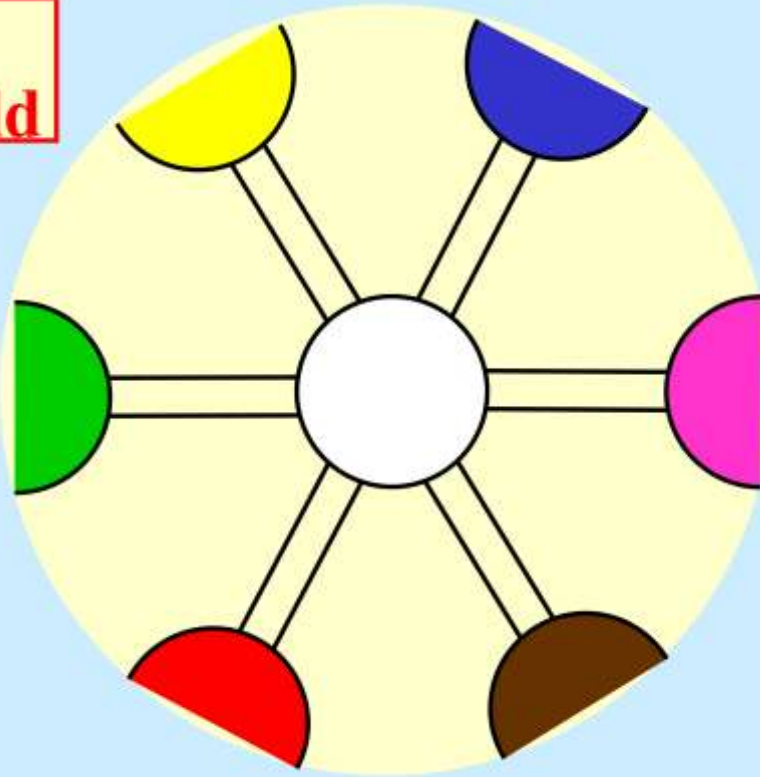
**Bij het opsporen van Kernkwaliteiten van mensen worden de volgende stappen doorlopen:**

- 1. Onderkennen Valkuil/Allergie.**
- 2. Zoeken en benoemen van bijbehorende Kernkwaliteit.**
- 3. Vaststellen van Uitdaging om aan te werken.**



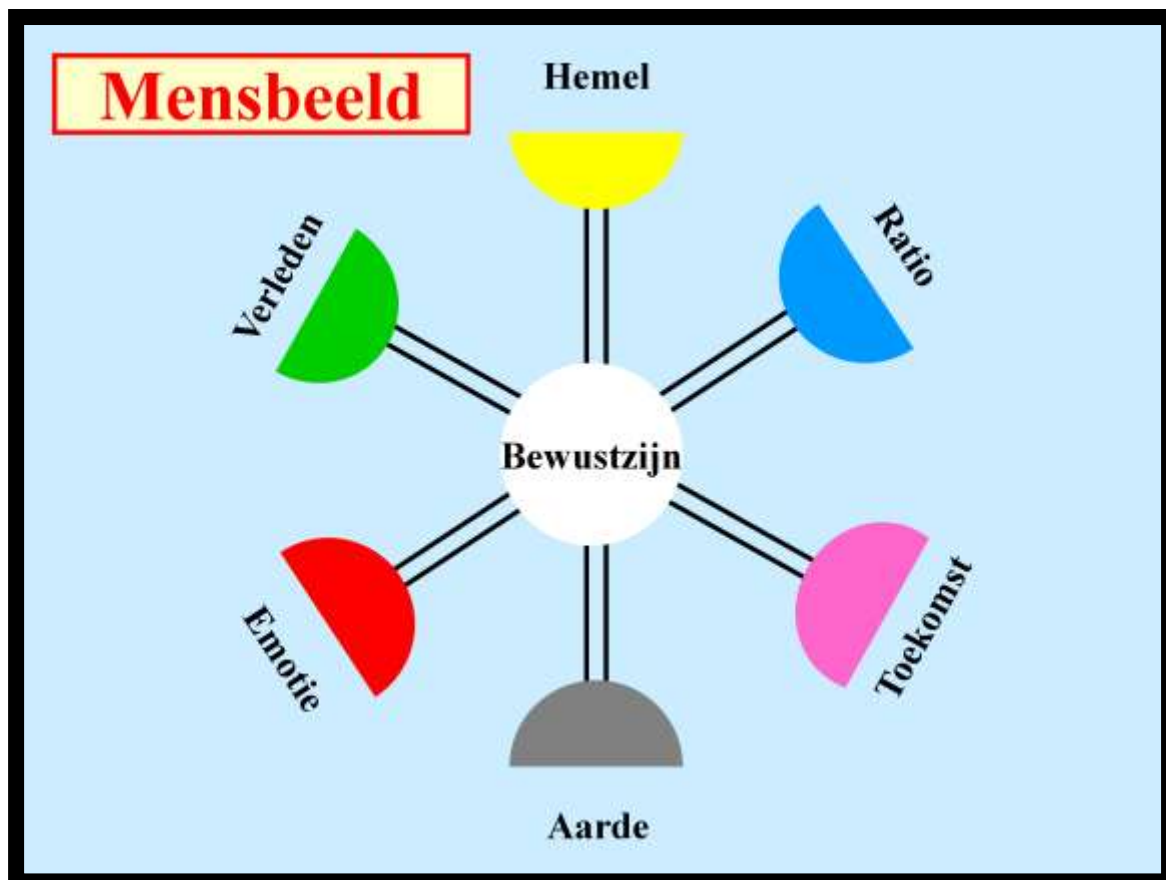
## **Basis- mensbeeld**

Elk  
van  
de  
zes  
polariteiten  
kent  
een  
weg  
heen  
en  
een  
weg  
terug.



## **Basismensbeeld**

Het basismensbeeld bestaat uit een centraal bolletje (wit van de ziel) en uit zes halve bolletjes (aspecten van het menszijn). De halve bolletjes zijn via twee sporen verbonden met het centrale bolletje, dat beweegbaar is in de richting van de polen. Een volledig mensbeeld ontstaat pas bij verbinding van de een aan de ander.



## **Mensbeeld**

Het mensbeeld bevat drie dimensies met zes polariteiten. Centraal staat het menselijk Bewustzijn.

\* Tijd

Heden tussen Verleden en Toekomst

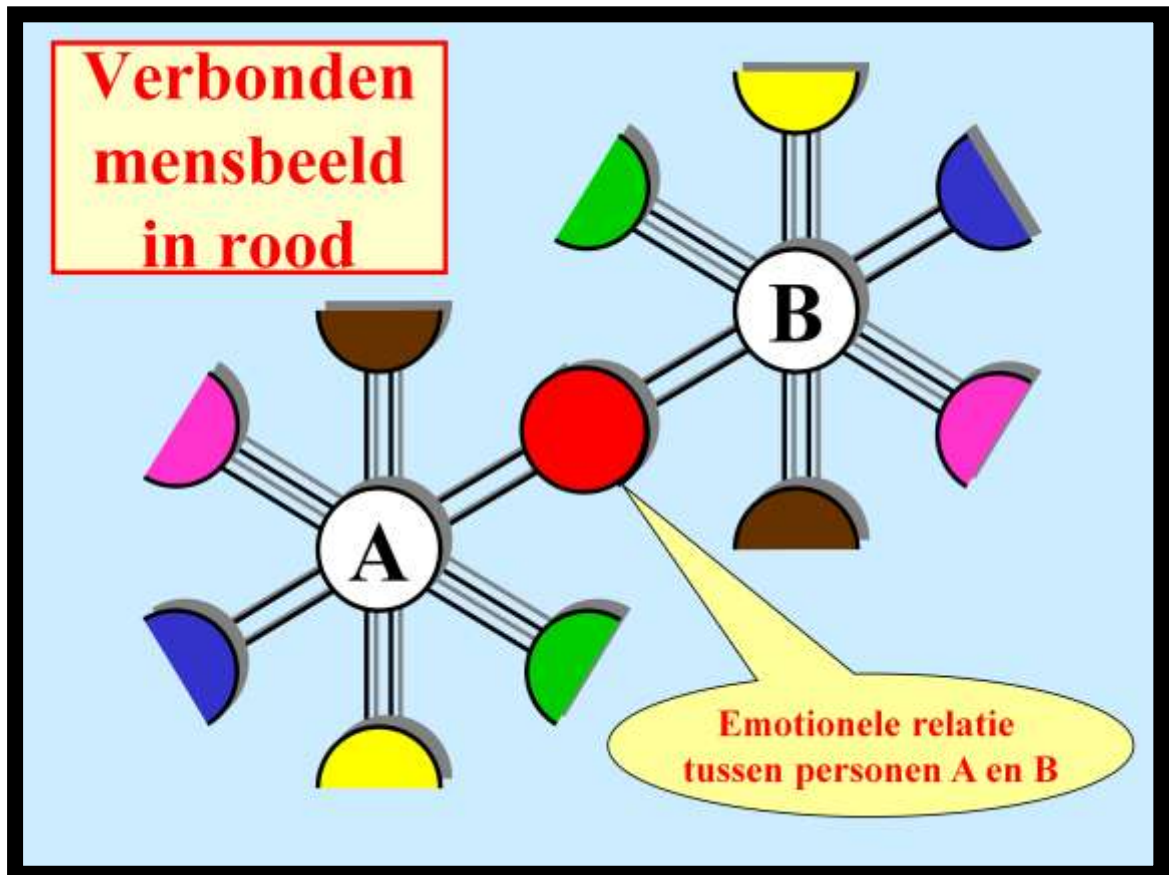
\* Ruimte

Hier tussen Hemel en Aarde.

\* Relatie

Evenwicht tussen Ratio en Emotie.

De Mens tussen andere Mensen.



## **Verbonden Mensbeeld**

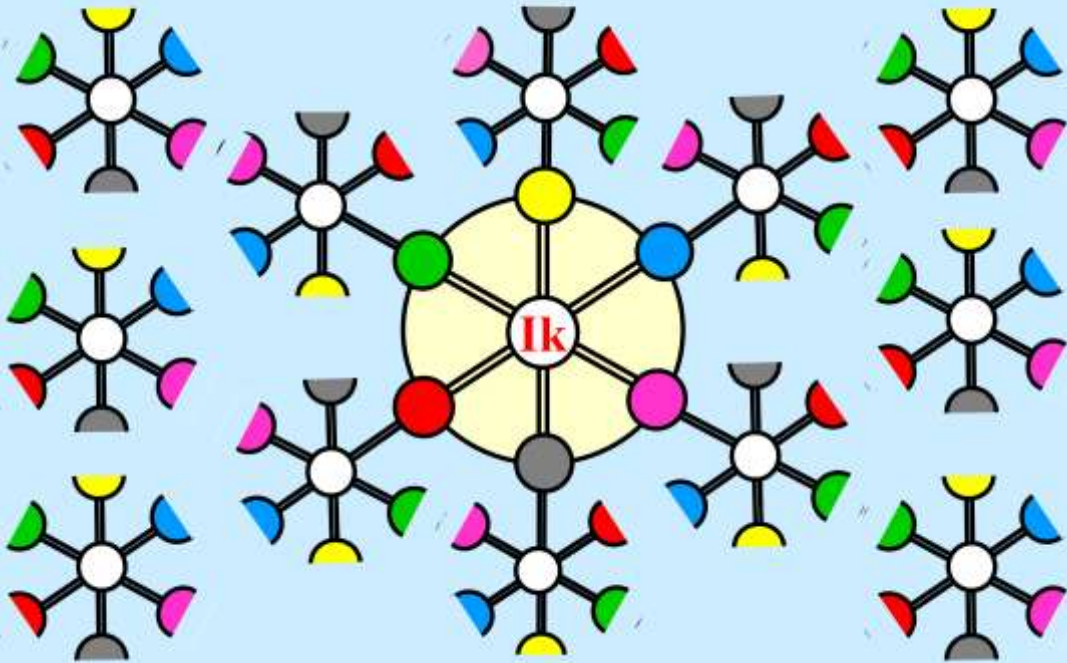
**Menselijk Bewustzijn manifesteert zich in het Hier en Nu (tijd/ruimte-dimensie)**

.

**De verbondenheid met anderen wordt weerspiegeld in de relationele dimensie.**

**‘Commitment met Hart en Ziel’.**

## Integraal verbonden mensbeeld



## Integraal verbonden mensbeeld

Het integraal verbonden mensbeeld kan worden uitgedrukt in de volgende formule:  $Ik = f \{M R T\}$

**Ik = Bewustzijn van mijzelf**

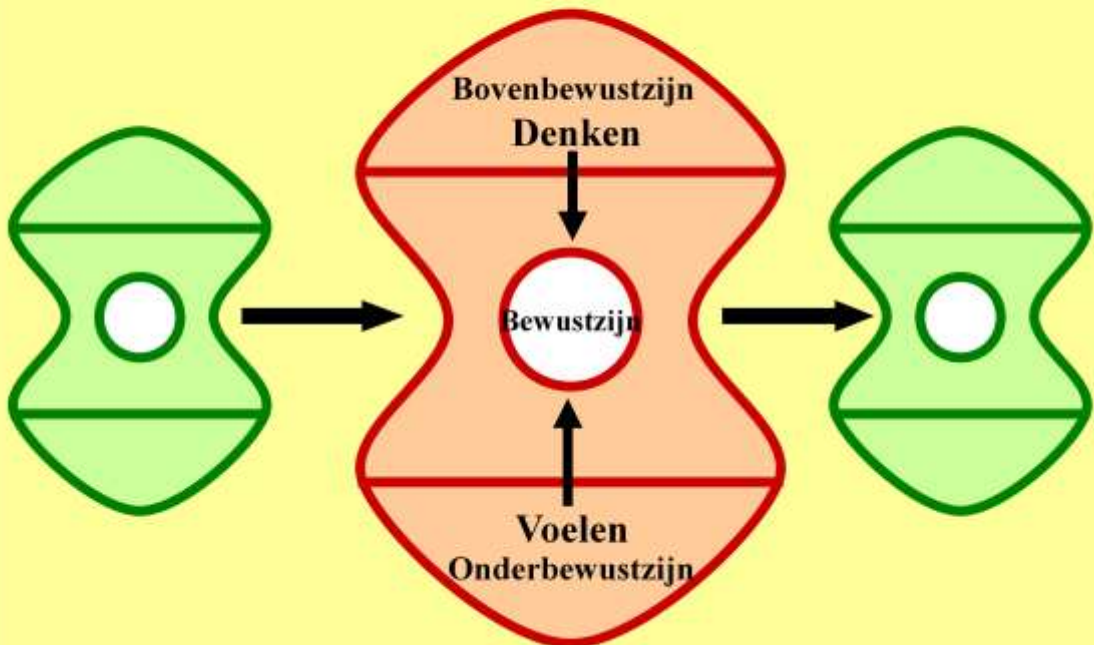
**f = functie van**

**M = Mens/Relatie (Ratio/Emotie)**

**R = Ruimte (Hemel/Aarde)**

**T = Tijd (Verleden/Toekomst)**

## Mensbeeld Denken-Voelen



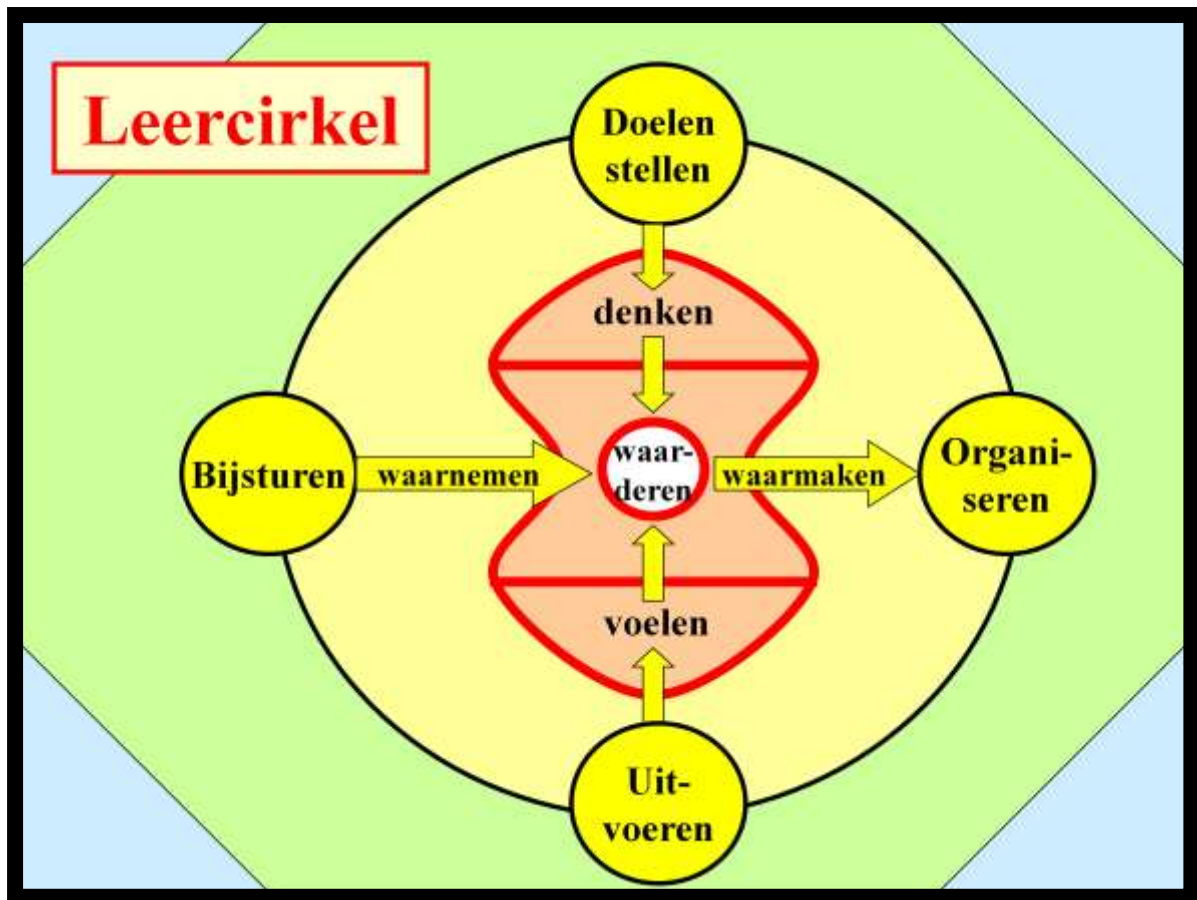
## Dimensie Denken-Voelen

De mens op weg naar volwassenheid wil zeggen:

het zoeken naar evenwicht tussen 'denken' en 'voelen' (dus tussen ratio en emotie) e.e.a. in het licht van de relatie met andere mensen.

Tevens in het perspectief van Ruimte en Tijd.





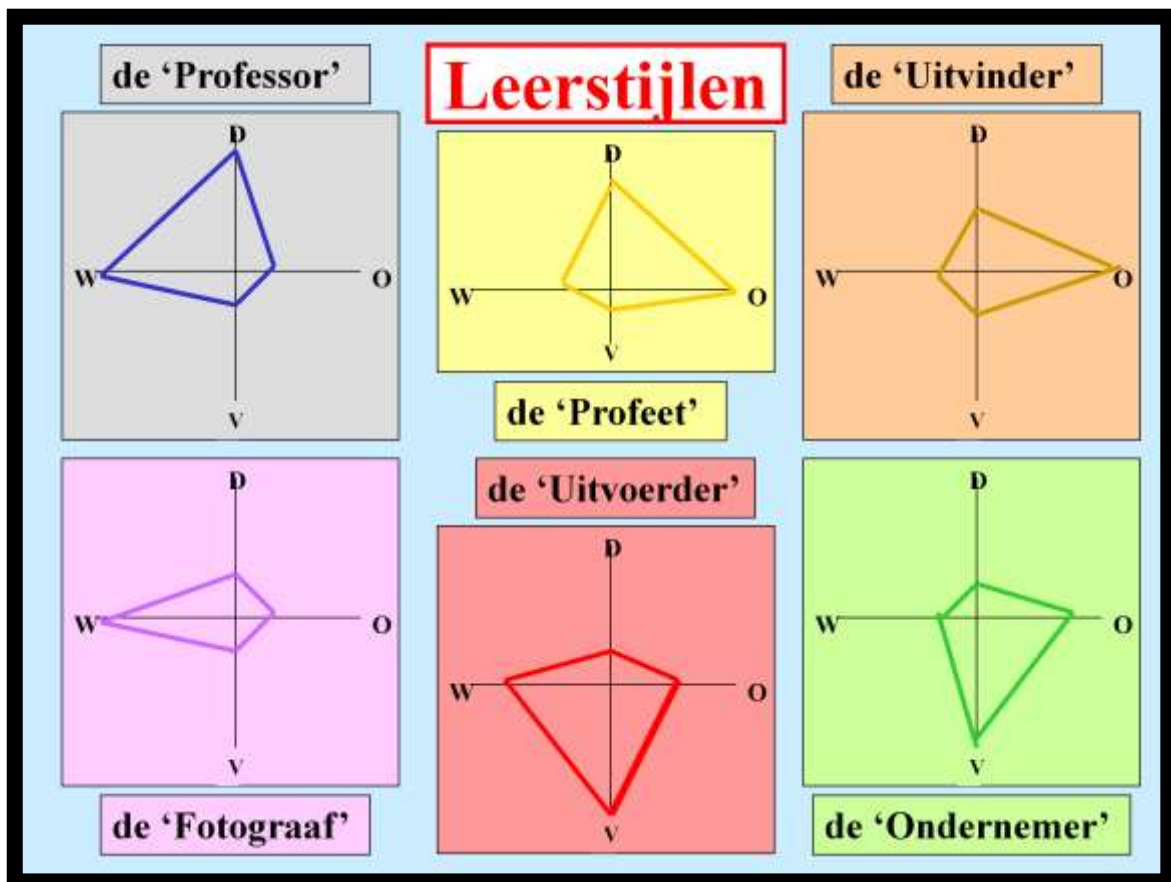
## Leercirkel

volgens Kolb/Juch

Het 'ervaringsleren' (action learning) is een cyclisch proces van 'vallen en opstaan'; aldoende leert men.

Tussen de besturingscyclus en de leercirkel bestaat de volgende relatie.

- \* Doelen stellen (denken)
- \* Organiseren (waarmaken)
- \* Uitvoeren (voelen)
- \* Bijsturen (waarnemen)



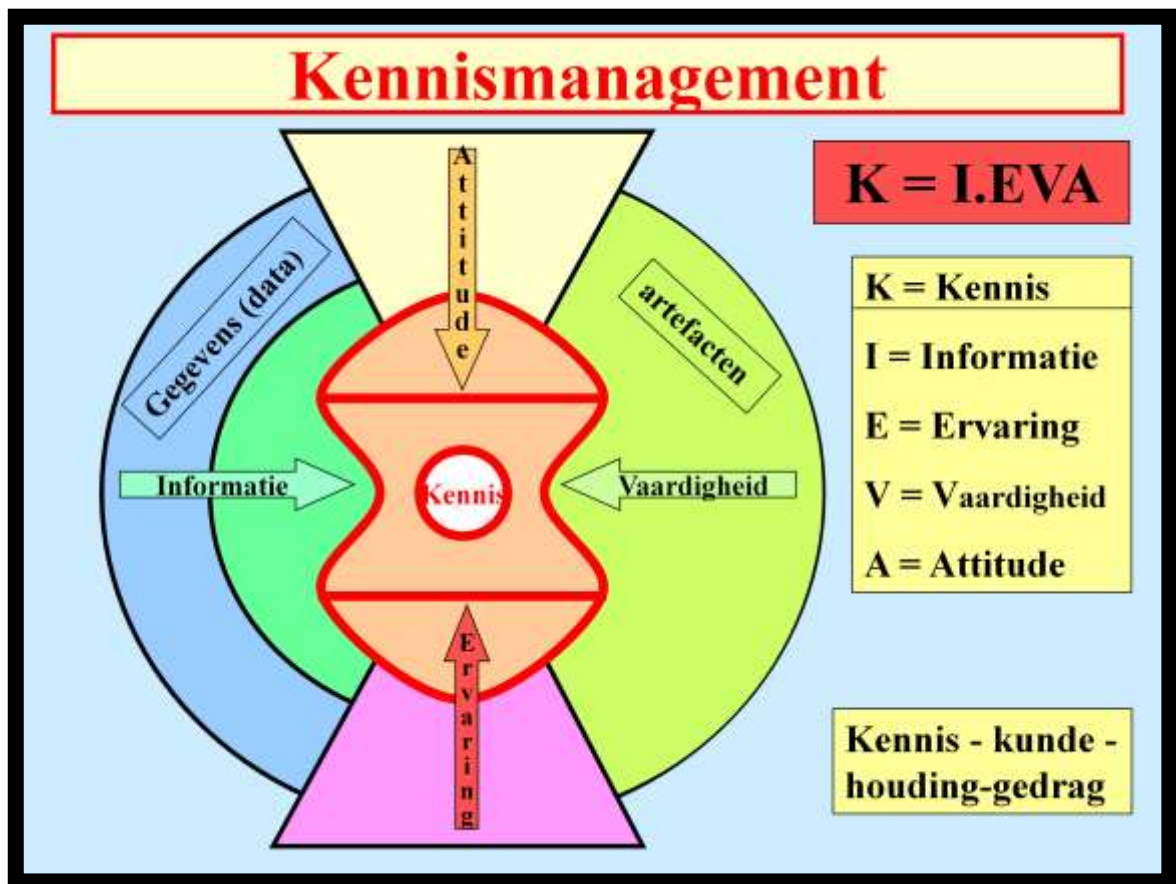
## Leerstijlen

volgens Kolb/Juch

**Uitgangspunt vormt de leercirkel:  
Voelen - Waarnemen - Denken -  
Organiseren/Waarmaken**

**en opnieuw  
V - W - D - O, etc.**

**Er worden zes stereotyperingen  
onderscheiden met voorkeur voor 'leren'  
op een bepaalde as of in een bepaald  
kwadrant.**



## Kennismanagement

volgens Weggeman

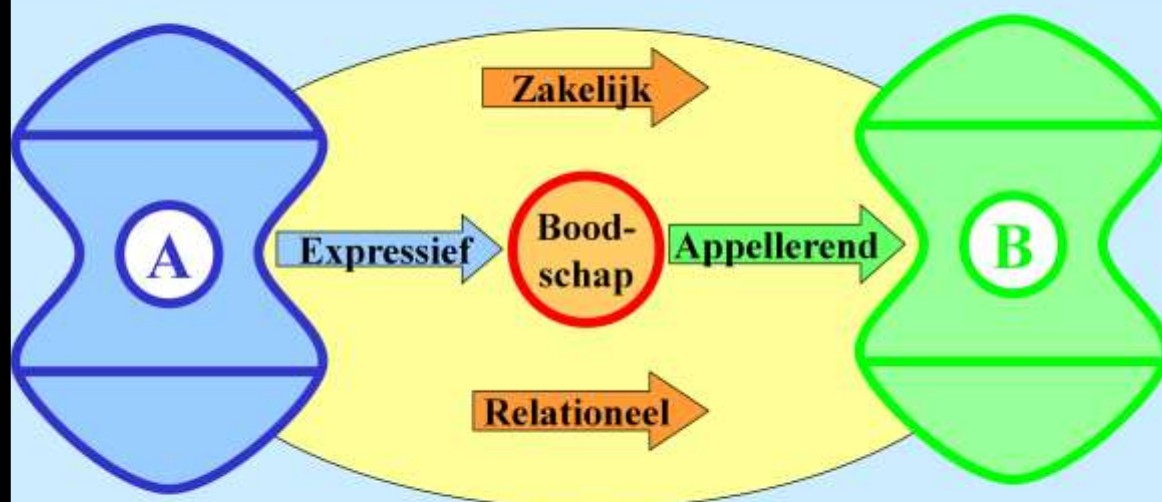
Weggeman onderscheidt de volgende  
openvolgende trits:

**Data - Informatie - Kennis**

**Kennis is een persoonlijk vermogen, dat  
iemand in staat stelt een bepaalde taak  
uit te voeren.**

**Tacit Knowledge en Indigenous  
Knowledge komen steeds meer in de  
belangstelling.**

## Communicatie-boodschap



Vier aspecten (cf. Schulz von Thun)

## Communicatie-boodschap

volgens Schulz von Thun

Vier invalshoeken zijn van belang bij de communicatie van A naar B.

- \* Expressief aspect (vanuit A)
- \* Zakelijk en Relationeel aspect (gekoppeld aan de boodschap)
- \* Appellerend aspect (naar B)

## Communicatie-cyclus



## Communicatie-cyclus

**Het proces van communiceren bestaat uit vier stappen:**

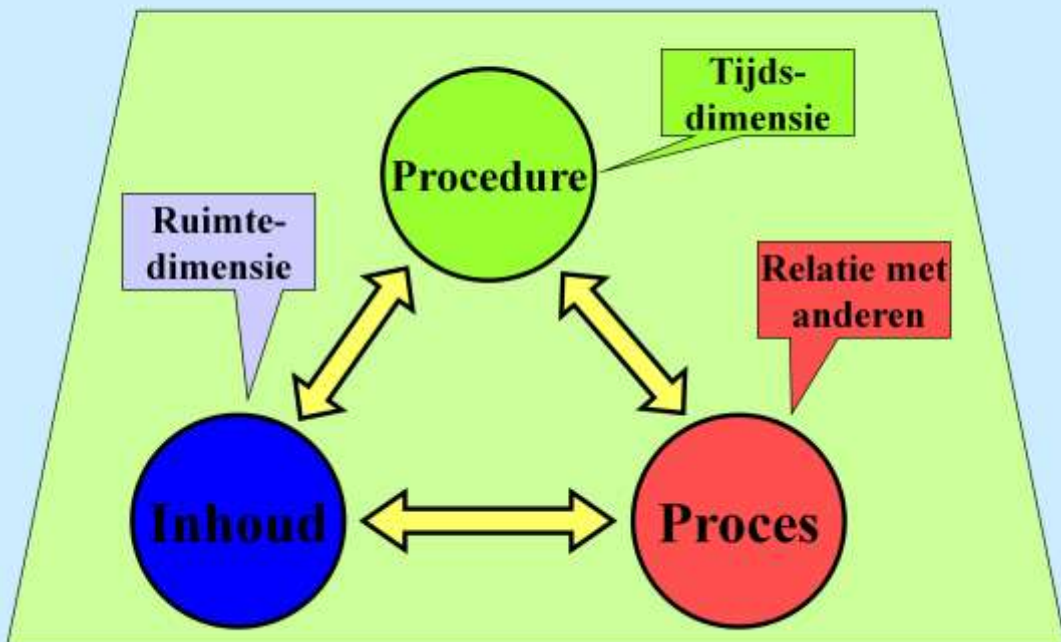
**Waarnemen, Waarderen, Waarmaken en Waarborgen (volgens Ruis).**

**Waarderen betekent waarde toekennen aan de binnenkomende informatie (denken en voelen).**

**Waarborgen = feedback**



## Communicatie-dimensies



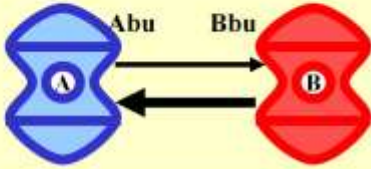
## Communicatie-dimensies

Bij het communiceren dient met drie dimensies rekening te worden gehouden.

- Inhoud (ruimte-dimensie)
- Procedure (tijds-dimensie)
- Proces (relatie met anderen)

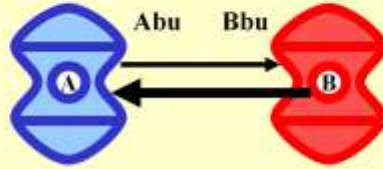
# Feedback

Niveau 1: Abu naar Bbu en Bbu naar Abu



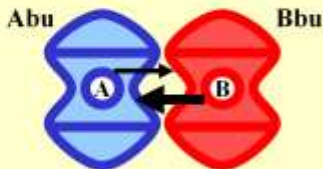
'Actief luisteren' (afstand blijft gelijk)

Niveau 2: Abu naar Bbu en Bbi naar Abu



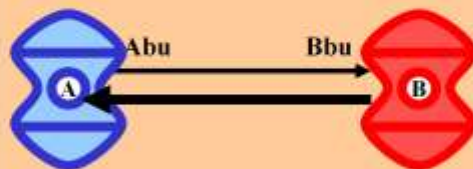
'Beoordelen' (afstand blijft gelijk)

Niveau 3: Abi naar Bbu en Bbi naar Abu



'Waarderen' (afstand wordt kleiner)

Niet doen! Abu naar Bbu en Bbu naar Abi



'Psychologiseren' (afstand wordt groter)

# Feedback

**Feedback (waarborgen) is het sluitstuk van goede communicatie.**

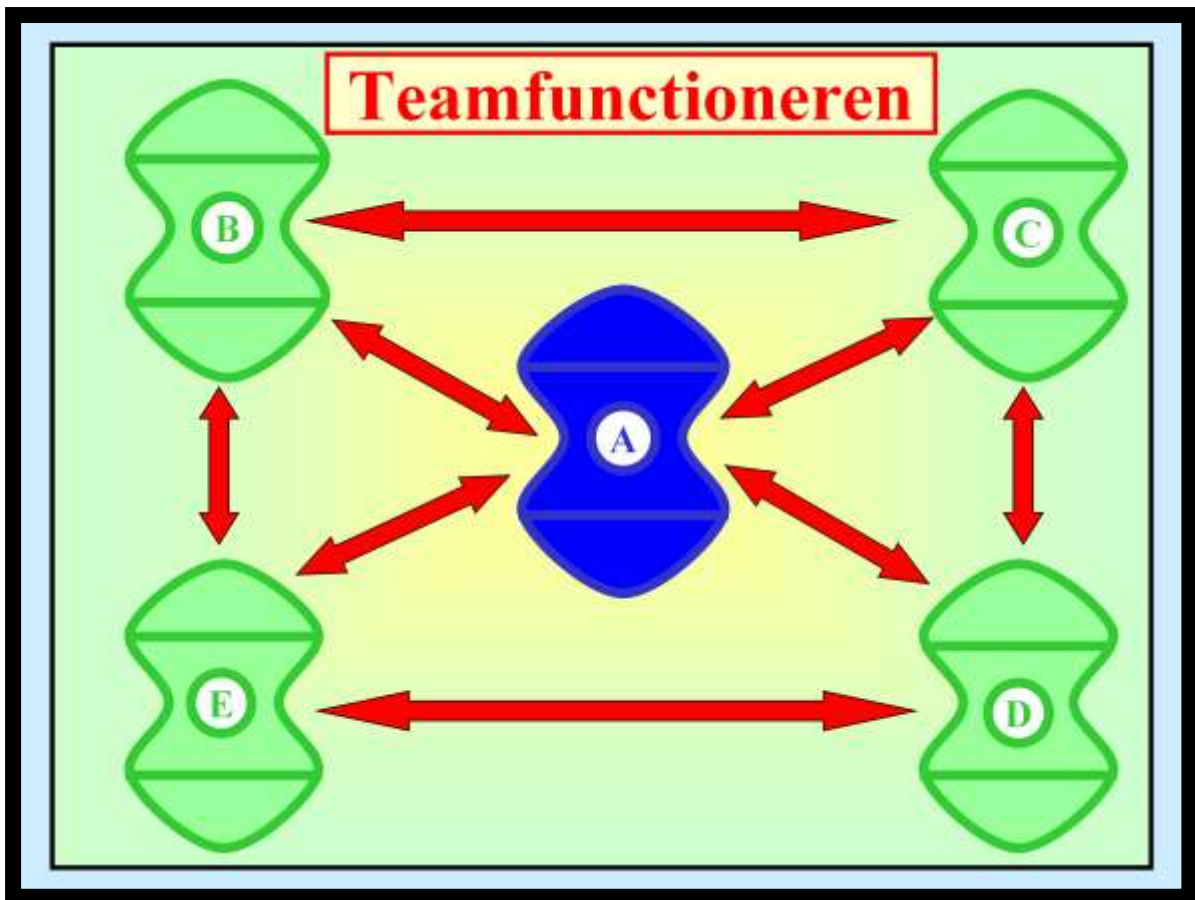
**B = geveer van feedback**

**A = ontvanger van feedback**

**bi = binnenkant van A/B**

**bu = buitenkant van A/B**

**Advies: nooit feedback geven over de binnenkant van de ander. B praat in ik-vorm over het gedrag van A.**

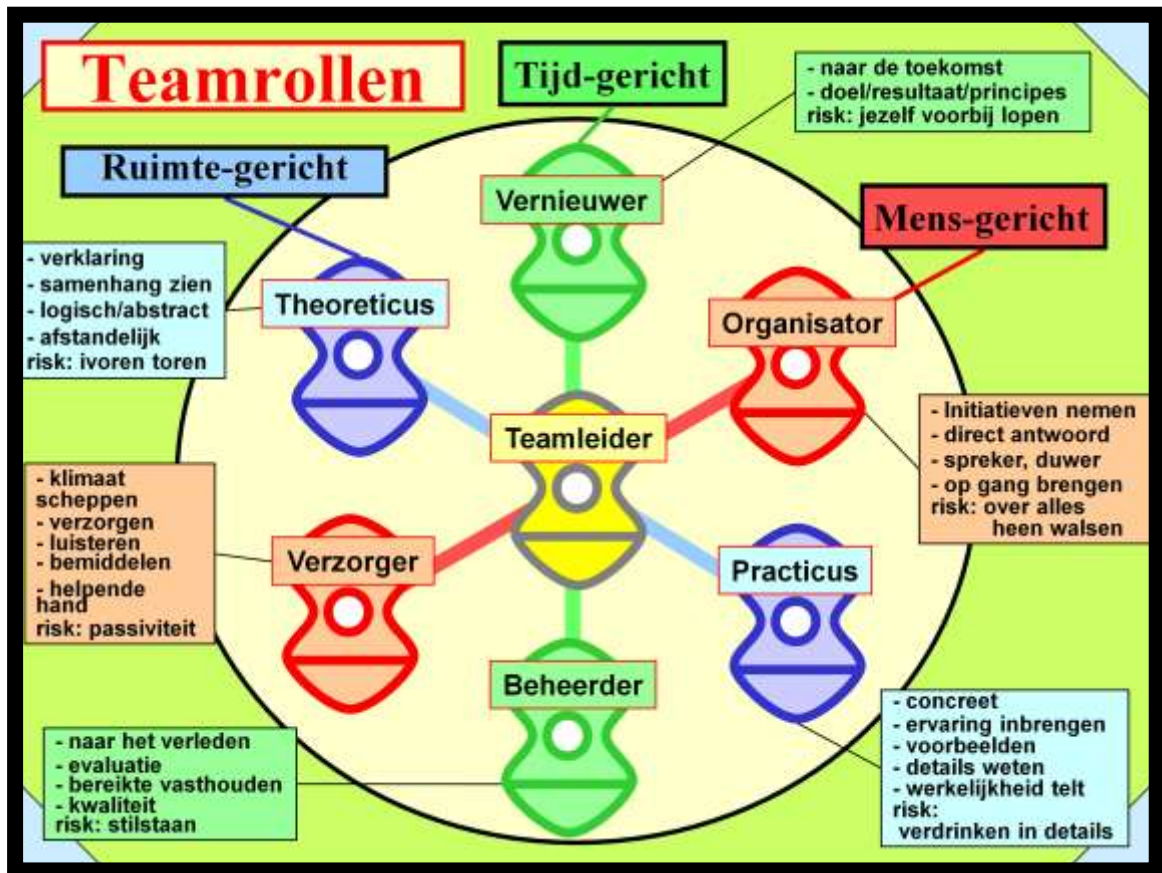


## Teamfunctioneren

**Kenmerkend bij teamfunctioneren is de interactie tussen elk van de teamleden.**

**Het betreft zowel taakgerichte (inhoud) als relatiegerichte (proces) communicatie.**

**De teamleider treedt op als procedure-bewaker. Hij draagt tevens zorg voor de afstemming en integratie van de verschillende bijdragen van de leden van het team.**



## Teamrollen

We onderscheiden drie dimensies en zes teamrollen.

\* Tijd-gericht:

Beheerder-Vernieuwer

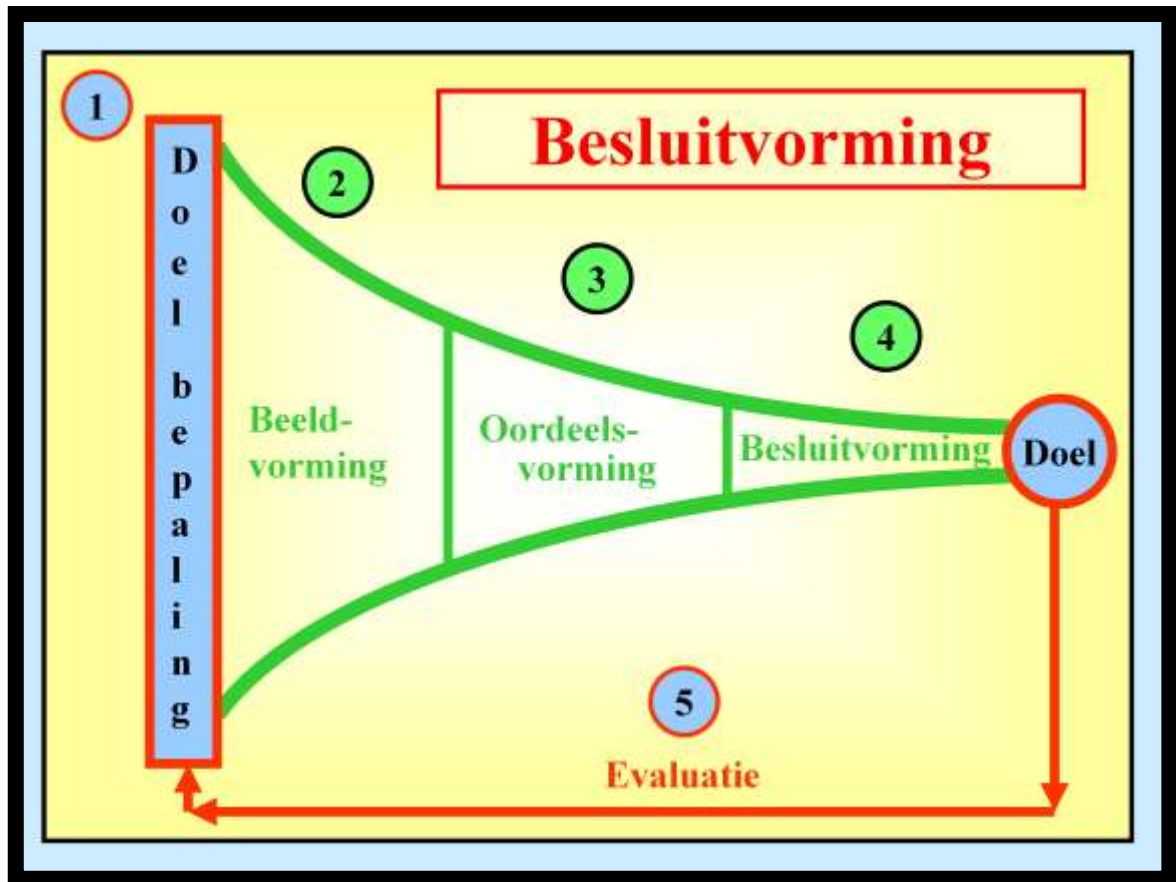
\* Ruimte-gericht:

Theoreticus-Practicus

\* Mens-gericht:

Verzorger-Organisator

N.B. Teamleider integreert.



## Besluitvorming

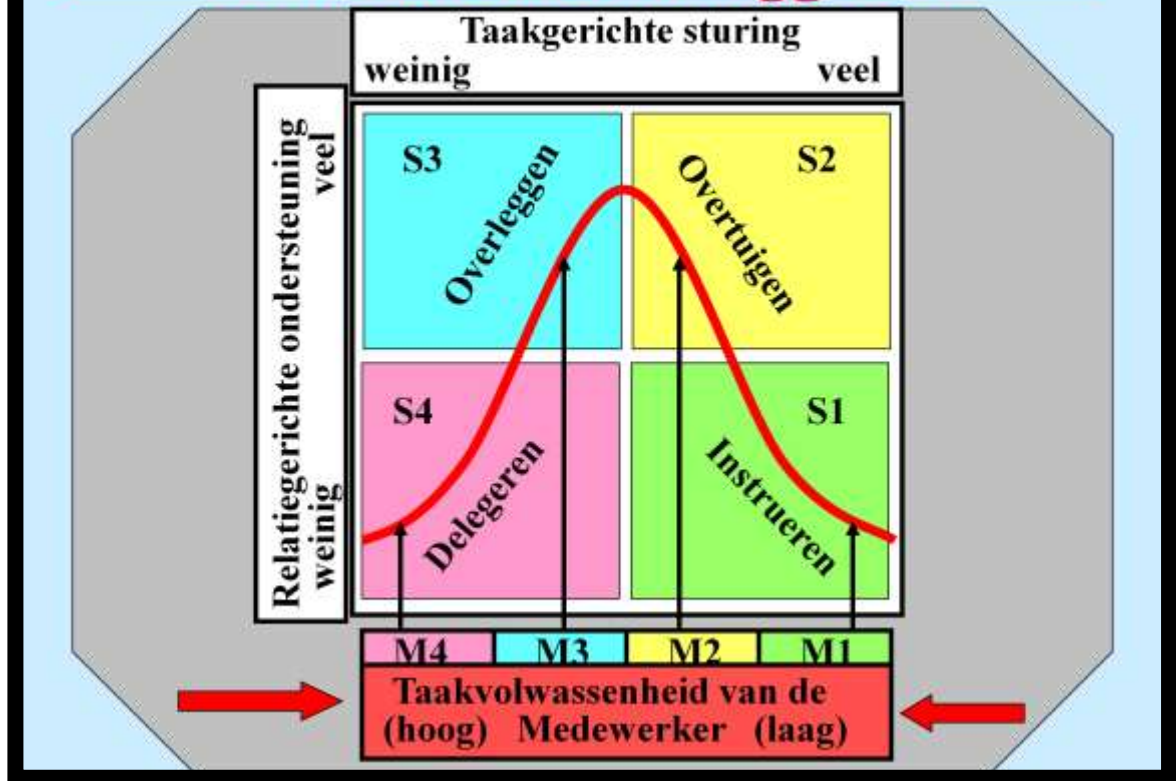
Bij besluitvorming worden vijf stappen doorlopen:

- |                    |    |
|--------------------|----|
| 1. Doelbepaling    | D. |
| 2. Beeldvorming    | B. |
| 3. Oordeelsvorming | O. |
| 4. Besluitvorming  | B. |
| 5. Evaluatie       | E. |

Er zijn verschillende vormen van de feitelijke besluitvorming (o.a. consensus-principe: niemand zegt nee).



# Situationeel leidinggeven



## Situationeel leidinggeven

volgens Hersey en Blanchard

Vier stijlen, gerelateerd aan taakvolwassenheid van de medewerker.

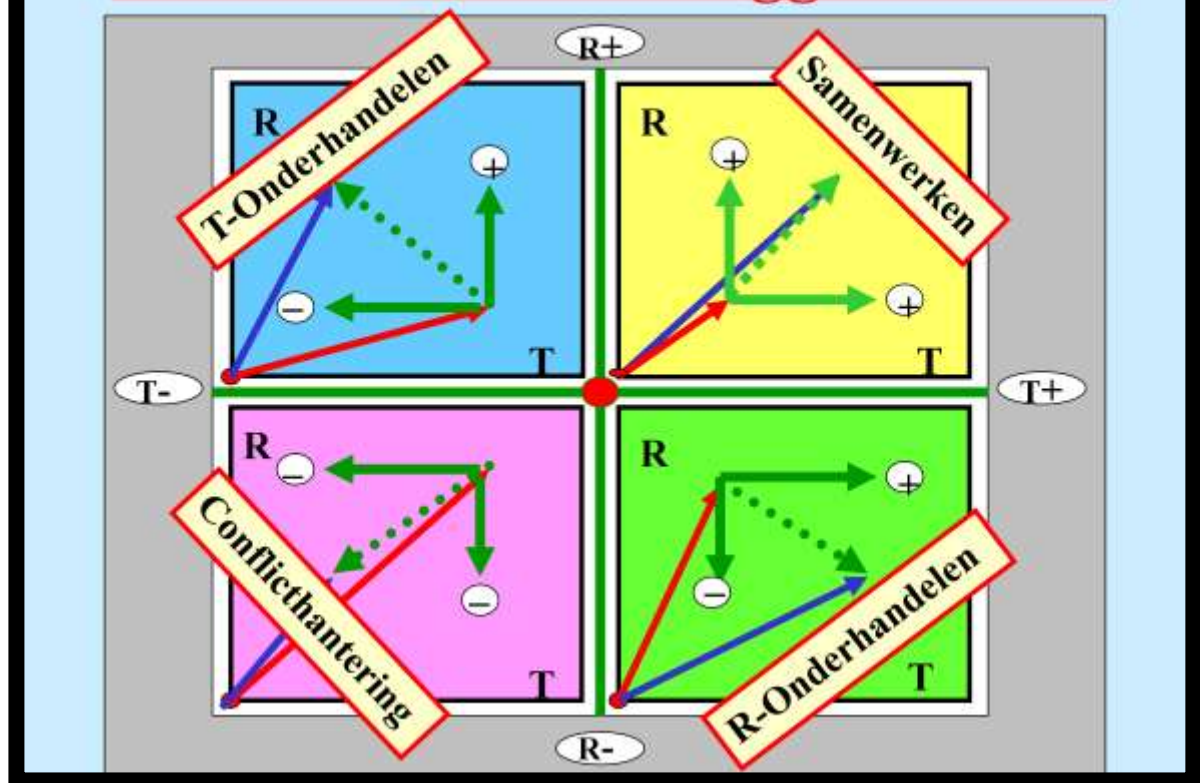
**M1-S1: Instrueren (veel taak en weinig relatie)**

**M2-S2: Overtuigen (veel taak en veel relatie)**

**M3-S3: Overleggen (weinig taak en veel relatie)**

**M4-S4: Delegeren (weinig taak en weinig relatie)**

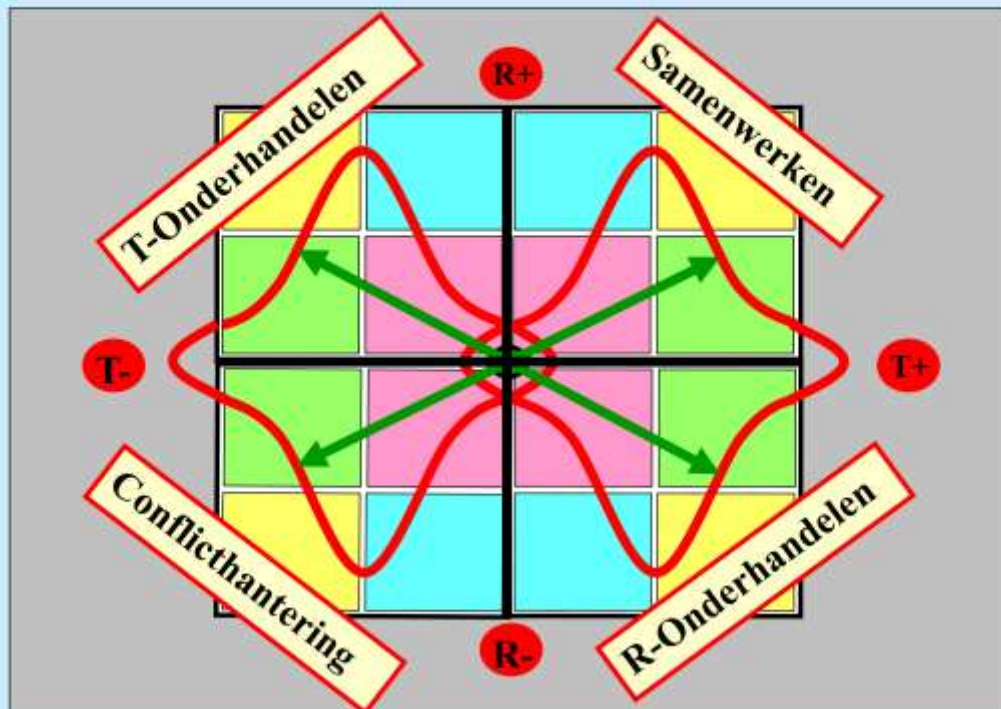
## Vectoraal leidinggeven



## Vectoraal leidinggeven

Uitgangspunten zijn een Klus (blauw) en een Persoon (rood), uitgedrukt in twee dimensies: Taak en Relatie. Leidinggeven (groen) wordt gedefinieerd als 'aanvullen wat ontbreekt' tussen de kenmerken van de klus en de kwaliteiten van de persoon. Aldus ontstaan er vier mogelijkheden voor de vectorale richting van het leidinggeven.

## Escalatie-dynamiek



## Escalatie-dynamiek

Verbindende benadering voor het omgaan met verschillende taak-relatieverbanden: leidinggeven bij samenwerken, onderhandelen (T=Taak en R=Relatie) en conflicthantering.

+ = Toegevoegde waarde

- = Verloren energie

In rechter bovenkwadrant zijn de vier stijlen van leidinggeven herkenbaar (S1 t/m S4).

## Dilemma's bij onderhandelen

A

versus

B

1. Afhankelijkheidsdilemma

Onderlinge afh.

Eigenbelang

2. Vertrouwens-dilemma

Vertrouwen

Wantrouwen

3. Informatie-dilemma

Openheid

Geslotenheid

4. Pressie-dilemma

Buigzaamheid

Hardheid

5. Concessie-dilemma

Wel concessies

Geen concessies

6. Impasse-dilemma

Voortgang boeken

Stagnatie/impasse

7. Achterban-dilemma

Onderhandelaars

Achterban

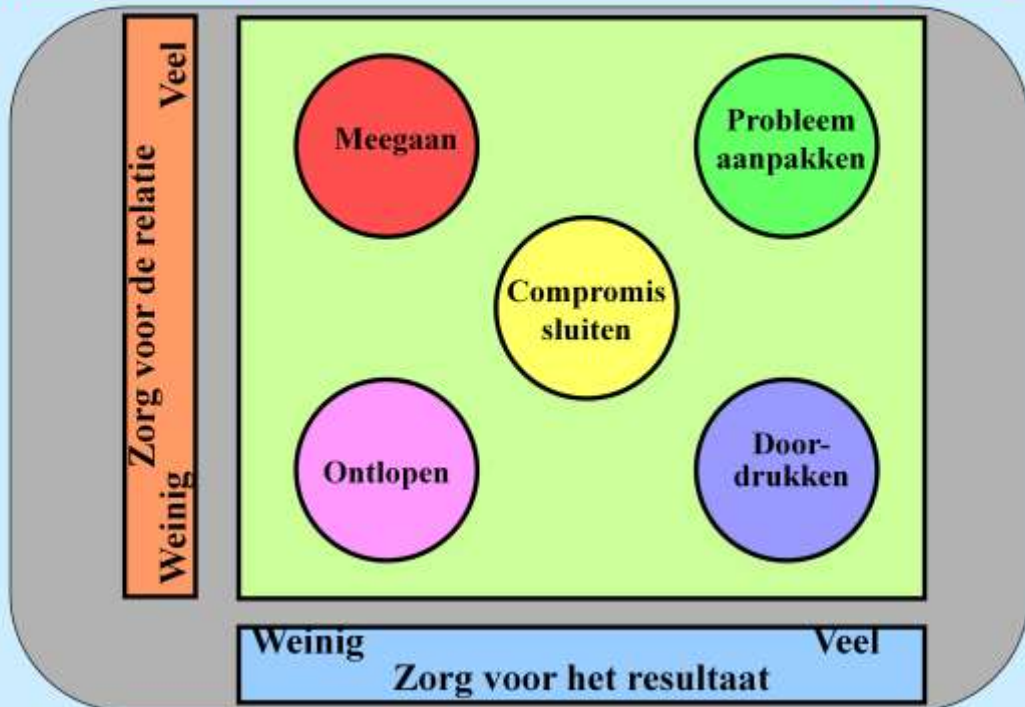
## Dilemma's bij onderhandelen

Onderhandelen zit tussen het positieve gevoel bij samenwerking en het negatieve gevoel bij conflicten.

**Advies:** Spoor de belangen op van de andere partij en onderhandel zoveel mogelijk over deze belangen i.p.v. over de geponeerde opties.

De belangen blijken vaak veel minder strijdig te zijn dan men bij voorbaat veronderstelt.

## Stijlen conflicthantering



## Stijlen Conflicthantering

### Meegaan

- als je crediet wilt opbouwen;

### Probl. aanpakken

- als commitment nodig is;

### Compromis sluiten

- als het om een tijdelijke oplossing gaat;

### Ontlopen

- als het probleem niet belangrijk is;

### Doordrukken

- als vooral het resultaat telt;



## 12 Archetypen (Carol S. Pearson)



## 12 archetypen door Carol S. Pearson

‘to help us find ourselves and transform our world’,

gebaseerd op het leermodel van Jung en het boek van Joseph Campbell ‘The Hero with a thousand Faces’.

- A. Ter voorbereiding van de reis (macht)
- B. Gedurende de reis (authenticiteit)
- C. Na afloop van de reis (vrijheid)

## Business Awareness

# BUSINESS AWARENESS

- \* Basis-modellen Ruis.
- \* 7S-model.
- \* Performance indicatoren.
- \* Total Quality Management.
- \* Vierfasenmodel.
- \* Besturend Vermogen.

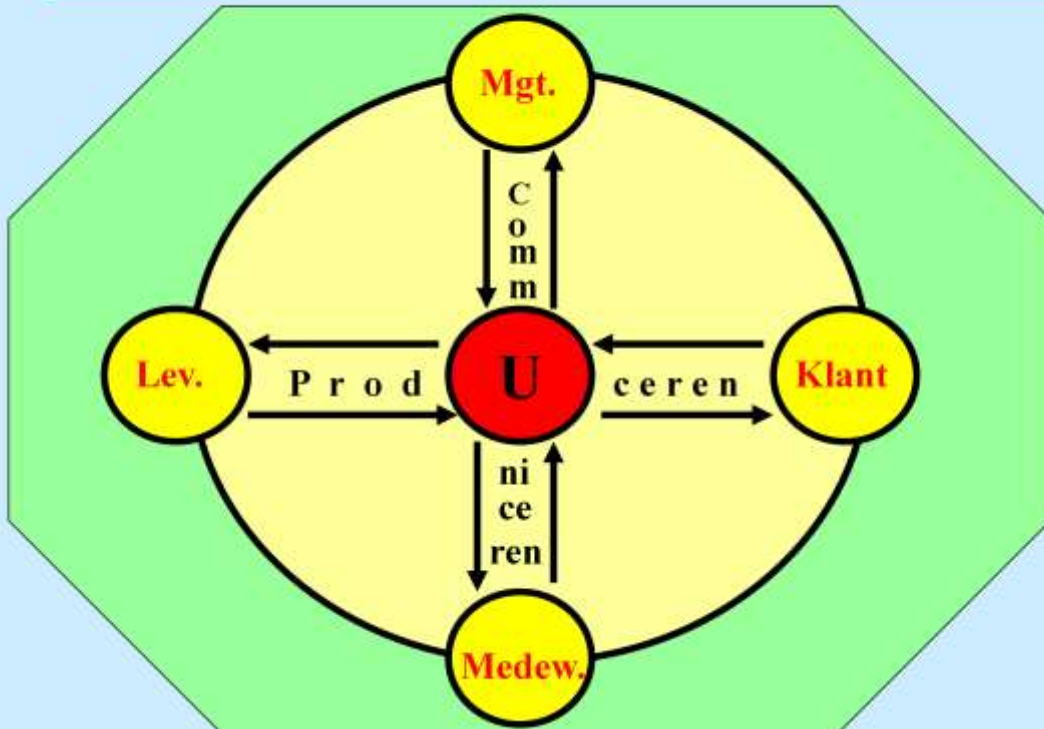
## Business Awareness

Het zakelijk bewustzijn betreft het inzicht in de organisatorische relaties, in een perspectief van ruimte en tijd.

Het legt de verbinding tussen de Basic Awareness van management en medewerkers en de Global Awareness van vooral externe stakeholders.

Het 7S-model is een praktisch voorbeeld van Business Awareness.

## Basic Business Awareness



## Basic Business Awareness

met U als hoofdactor in het midden.

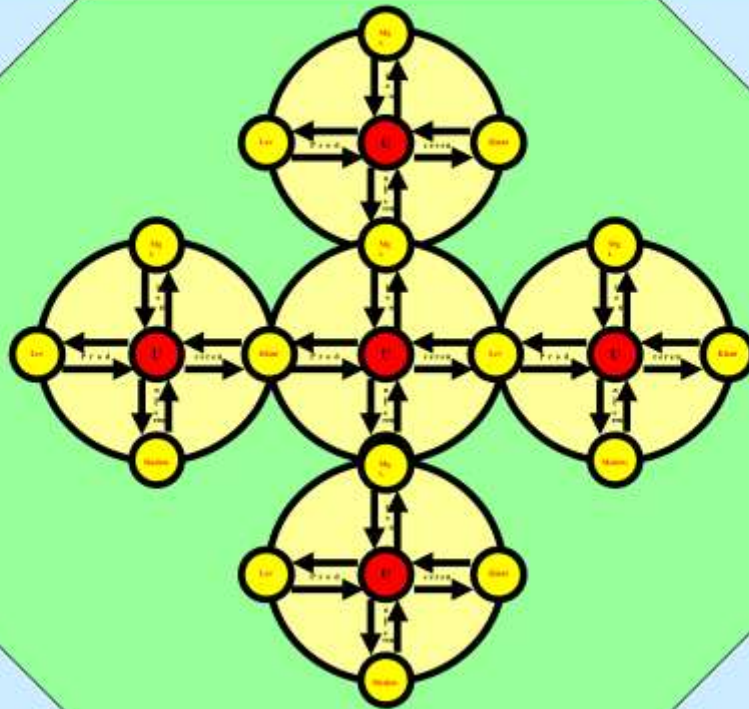
### Twee Processen:

Produce en Communiceren.

### Vier Partners:

Management en Medewerkers,  
Leveranciers en Klanten.

## 2-dimensionale Business Awareness



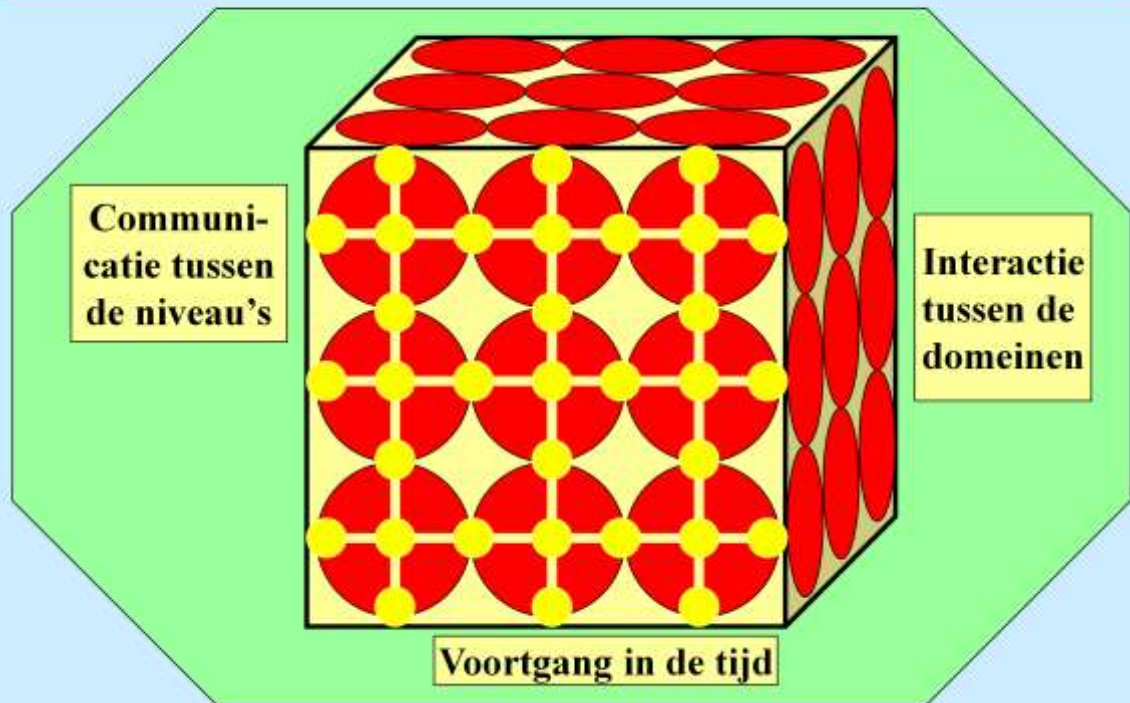
## Twee-dimensionale Business Awareness

Producers, met interne leveranciers en interne klanten (feedback en feed-forwards).

Communiceren, tussen alle niveaus (zowel topdown als bottom-up).



## Driedimensionale Business Awareness



## Driedimensionale Business Awareness

Het Bewustzijns Besturings Model bestaat op het niveau van de organisatie uit drie dimensies:

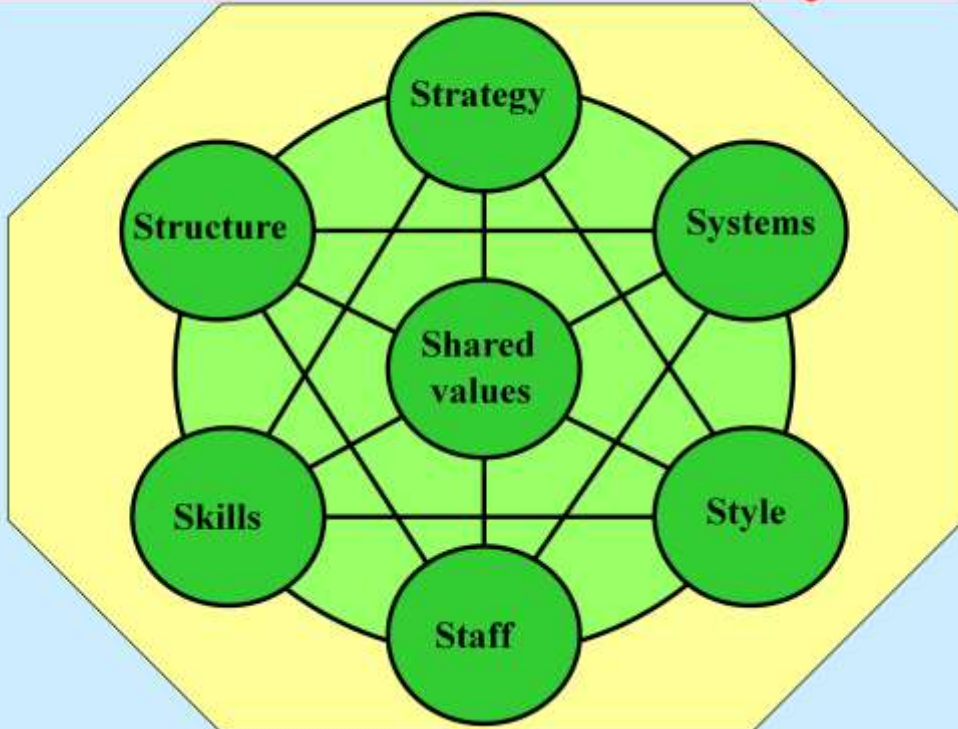
**Tijds-dimensie: primaire proces**

**Ruimte-dim.: communicatieproces**

**Relatie-dim.: interactie tussen de verschillende domeinen/afdelingen**



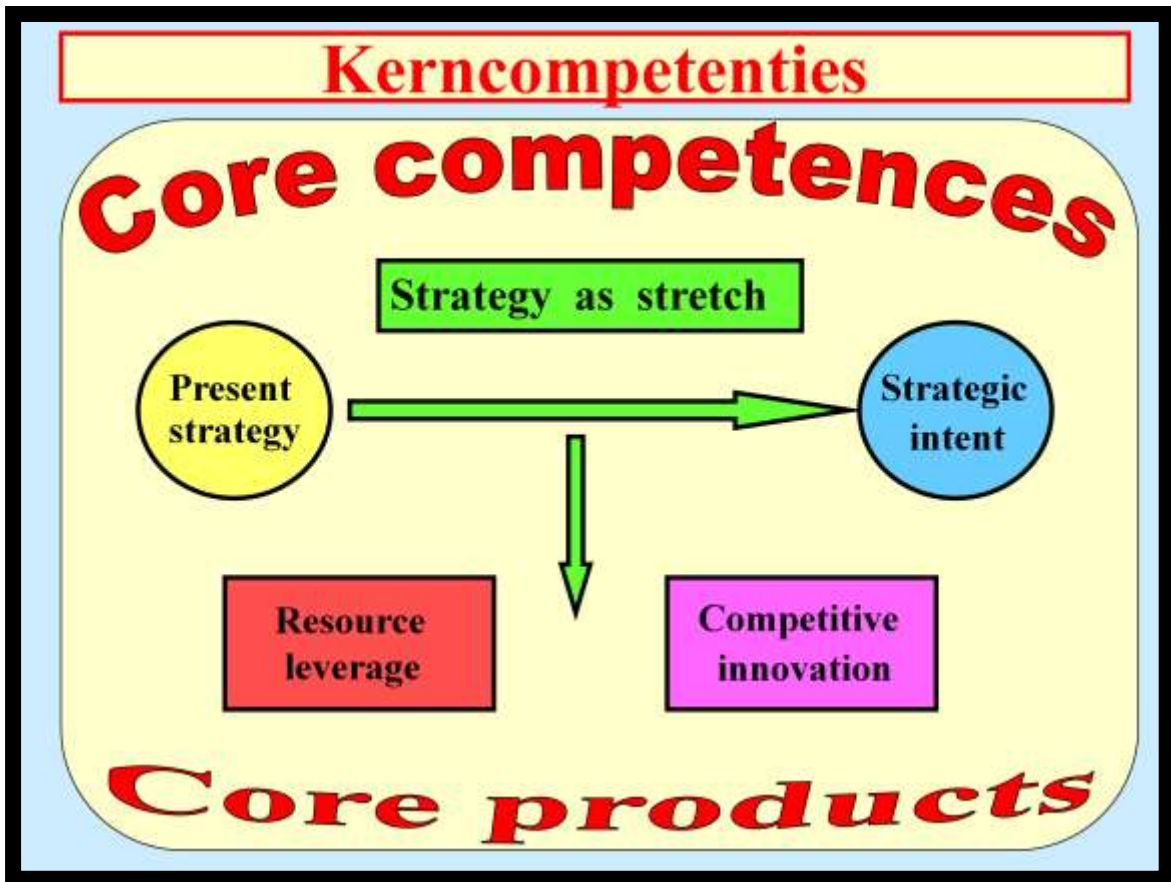
## 7S-model van McKinsey



## 7S-model van McKinsey

1. **Strategie** : actieplan voor het Hoe
2. **Structure**: bevoegdheden en verantw.
3. **Systems**: systemen en procedures
4. **Shared values**: waarden en normen
5. **Skills**: kerncompetenties
6. **Style**: cultuur en stijl van leidinggeven
7. **Staff**: medewerkers

Aan ommezijde van elke S: de S van \$

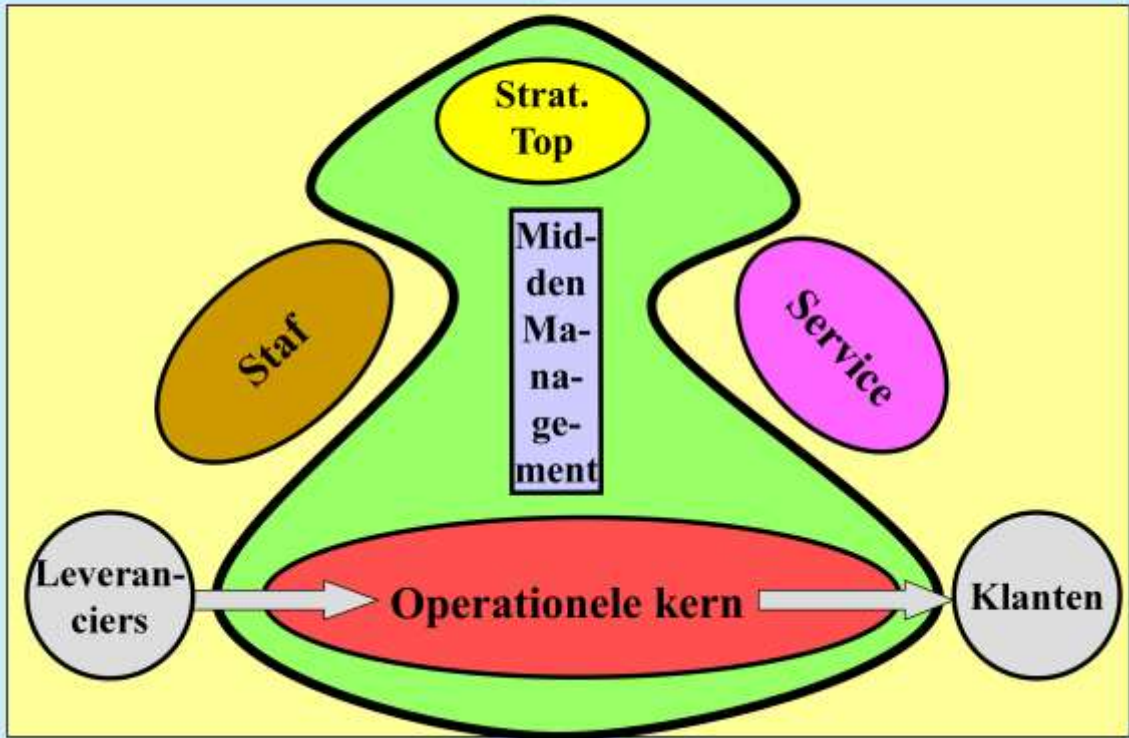


## **Kerncompetenties**

volgens Prahalad & Hamel

- 'Strategy as stretch' i.p.v. 'Strategy as fit with the market'.
- 'Strategic intent' gaat verder dan mission statement (10 tot 20 jaar).
- Kerncompetenties en kernproducten staan centraal in het model.
- Middelenhefboom en concurrerende innovatie zijn de instrumenten.

# Organisatiestructuur



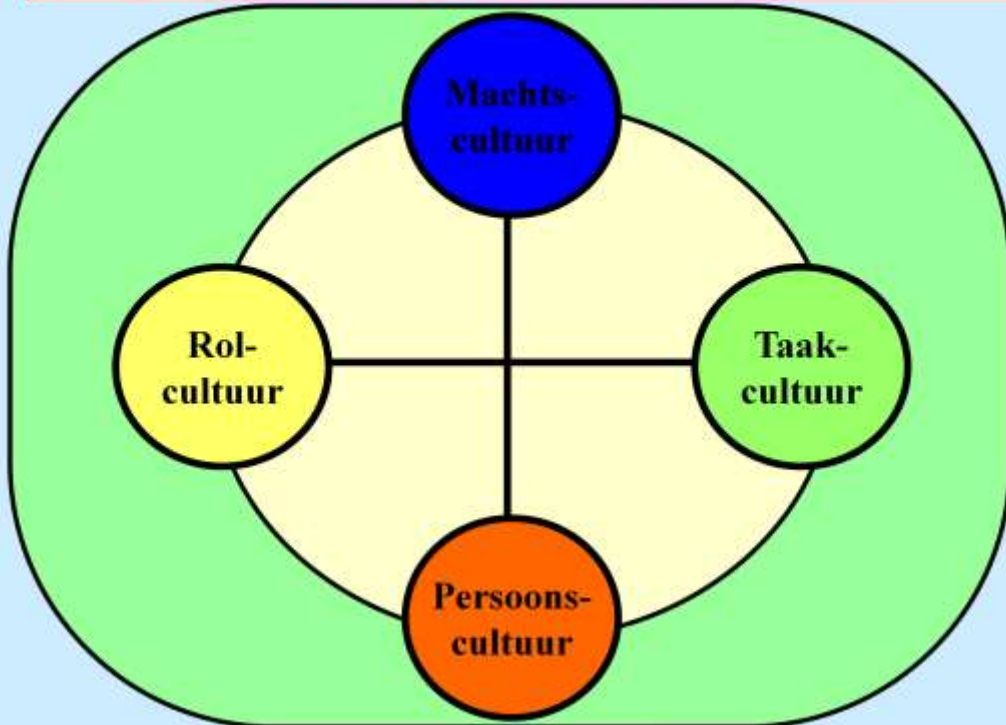
## Organisatiestructuur

volgens Mintzberg

Vijf basisstructuren (met nadruk op):

- Simpele Structuur (strat. top)
- Machine Bureaucratie (oper. kern)
- Professionele Bureaucratie (Staf)
- Divisie Structuur (midden manag.)
- Adhocratie (Service)

## Stijlen organisatiecultuur



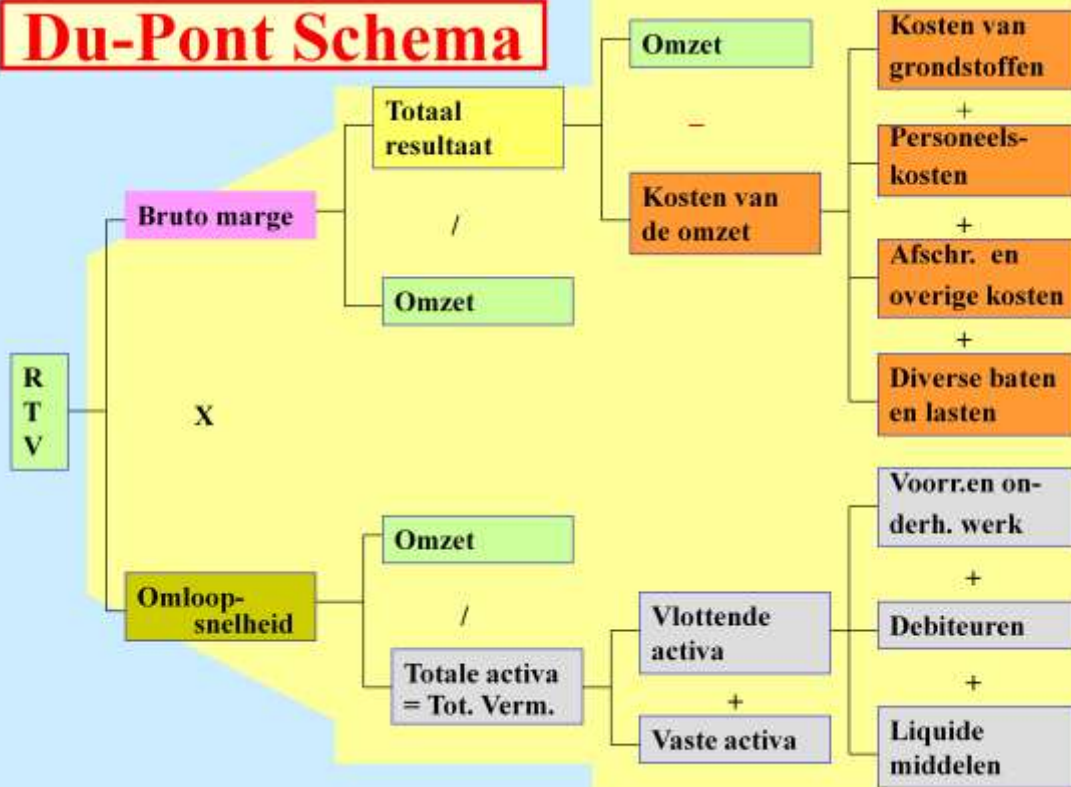
## Stijlen organisatiecultuur

volgens Harrison

Vier Stijlen :

- Machtscultuur (baas-gericht)
- Persoonscultuur (mens-gericht)
- Rolcultuur (functie-gericht)
- Taakcultuur (resultaat-gericht)

## Du-Pont Schema



## Du Pont-schema

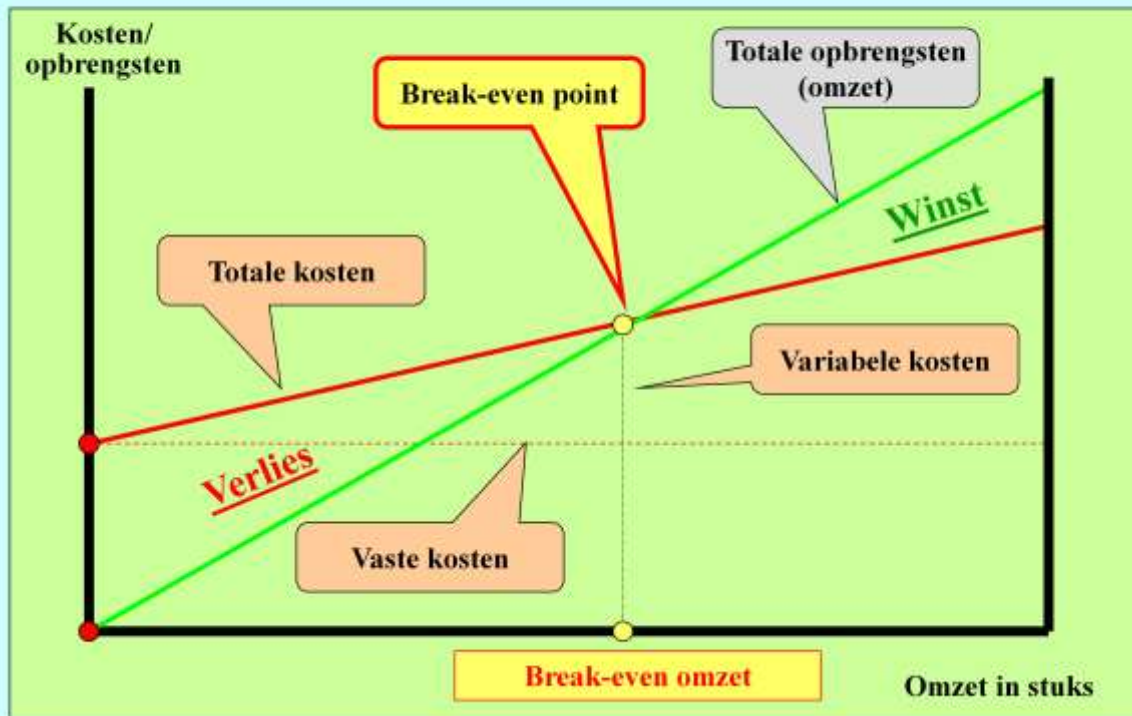
Dit schema geeft een integraal overzicht van alle financiële informatie, alsmede de

balans en resultatenrekening, met

- \* Rentabiliteit (RTV)
- \* Solvabiliteit
- \* Liquiditeit



## Break-even point



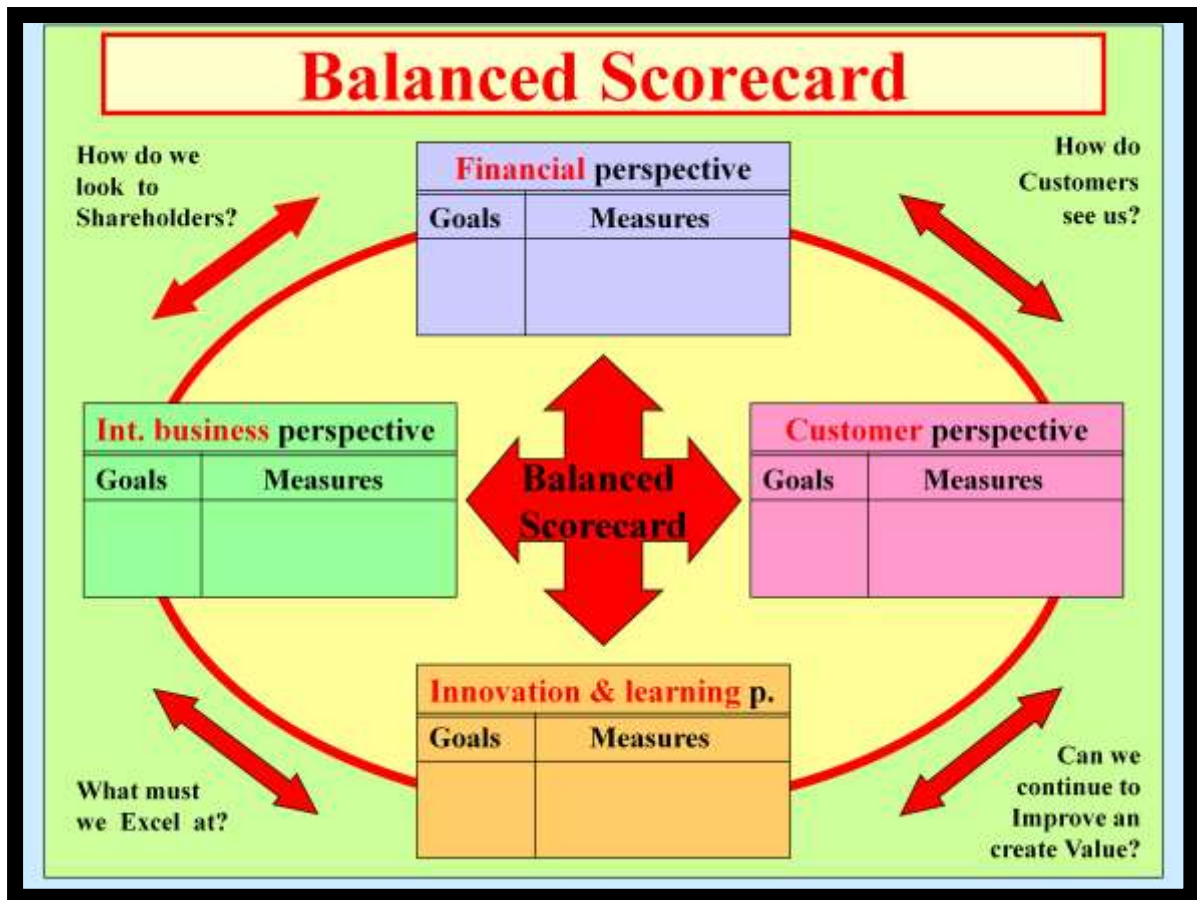
## Break-even point

Het break-even point is de omzet waarbij men precies quitte speelt, m.a.w. winst noch verlies maakt.

De kosten bestaan uit vaste + variabele kosten.

$$\text{winst/verlies} = \text{omzet} - \text{kosten}$$

Bij nieuwe investeringen verschuift het break-even point naar rechts.

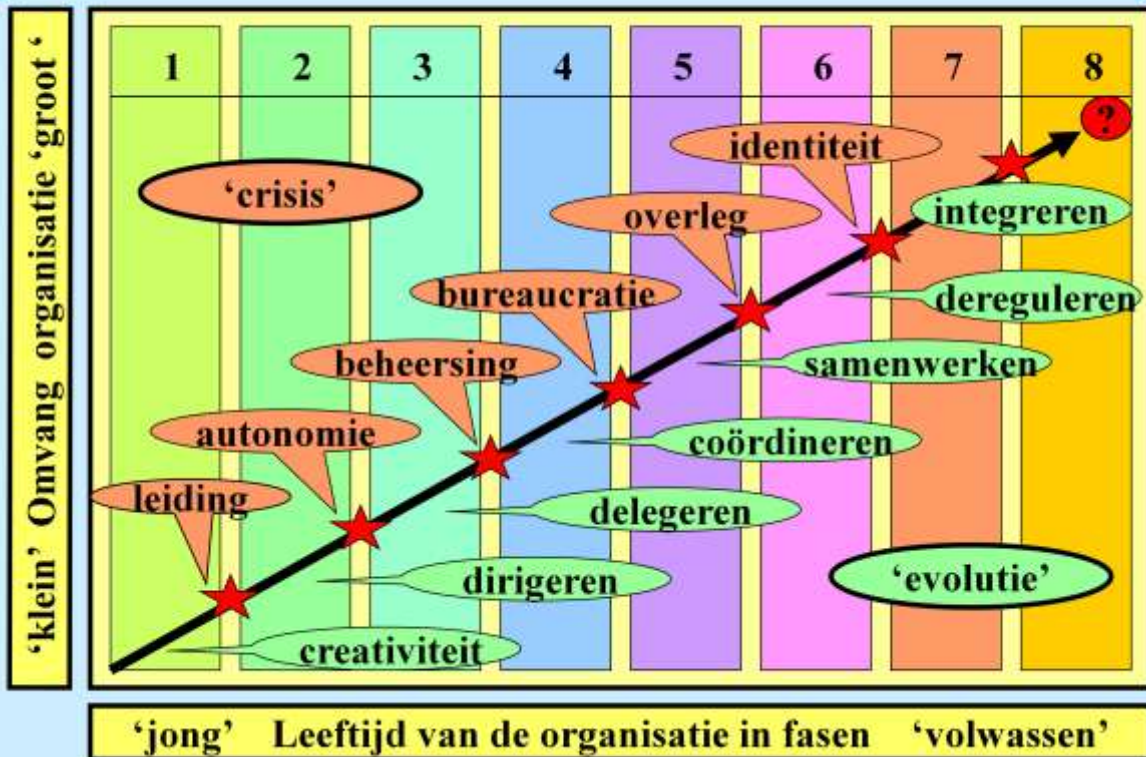


## Balanced Scorecard

volgens Kaplan & Norton

Op vier gebieden worden doelstellingen met bijbehorende meetbare indicatoren vastgesteld. Aldus ontstaat een integraal besturingsinstrument.

## Groeimodel van Greiner



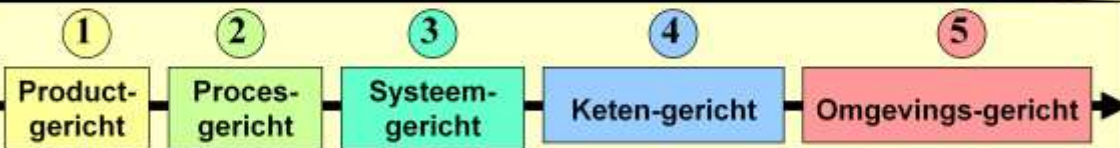
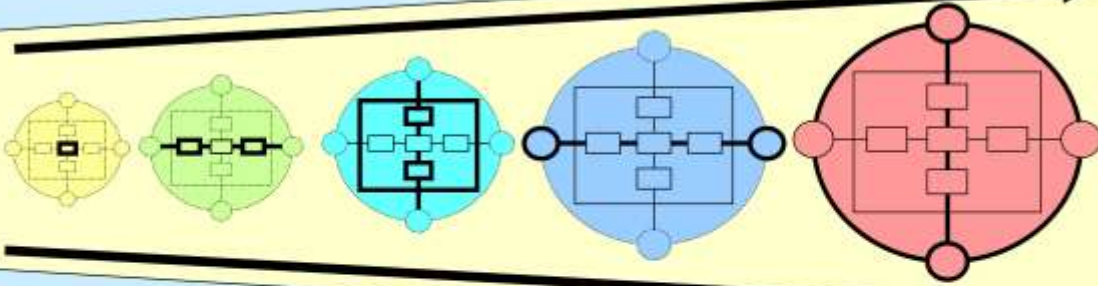
## Groeimodel van Greiner

Een organisatie ontwikkelt zich in de tijd in een aantal fasen (van jong naar volwassen).

Gelijktijdig neemt de omvang toe.

Naast groei door evolutie is er sprongsgewijze verandering met een beleving van crisis.

## Stadia in de ontwikkeling van org.



Van interne gerichtheid naar externe oriëntatie

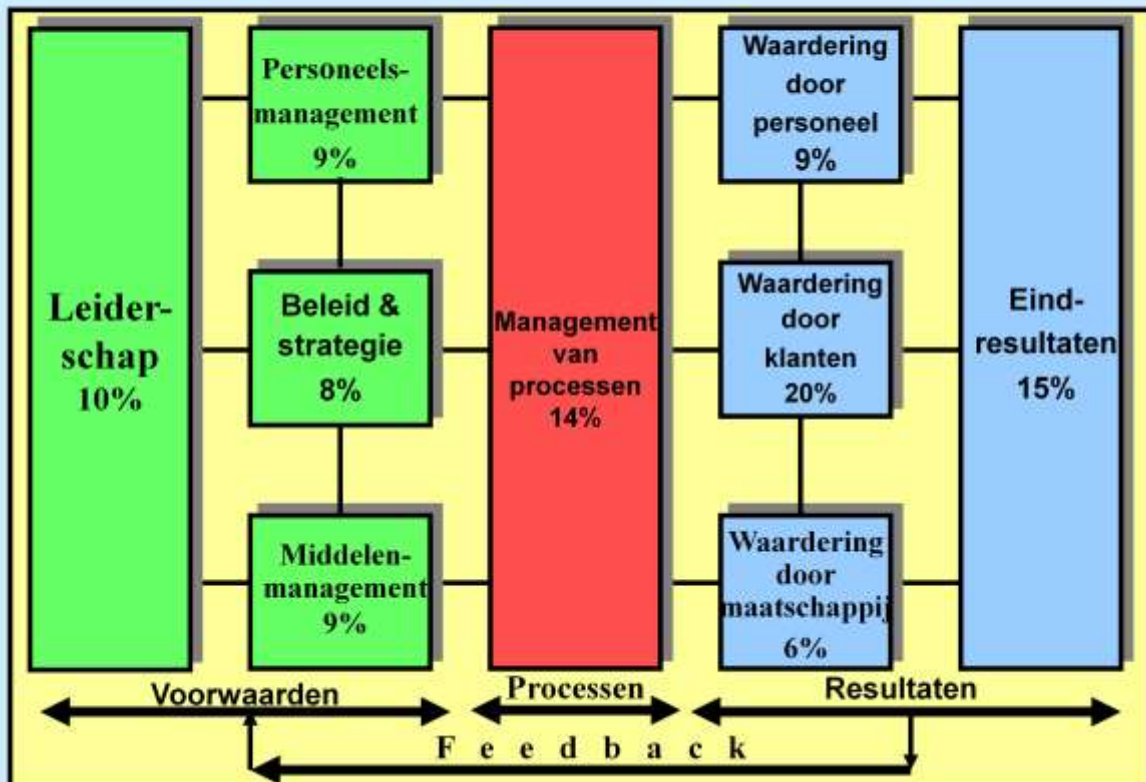
## Stadia in de ontwikkeling van een organisatie

Centrale aandacht per stadium:

1. De output, het product.
2. Voortbrengingsproces als geheel.
3. Totale organisatie, inclusief de ondersteunende processen.
4. Totale organisatie in relatie met leveranciers en klanten.
5. Verantwoordelijkheidsgevoel voor de samenleving als geheel.



## Model Nederlandse Kwaliteit



## Model Nederlandse Kwaliteit

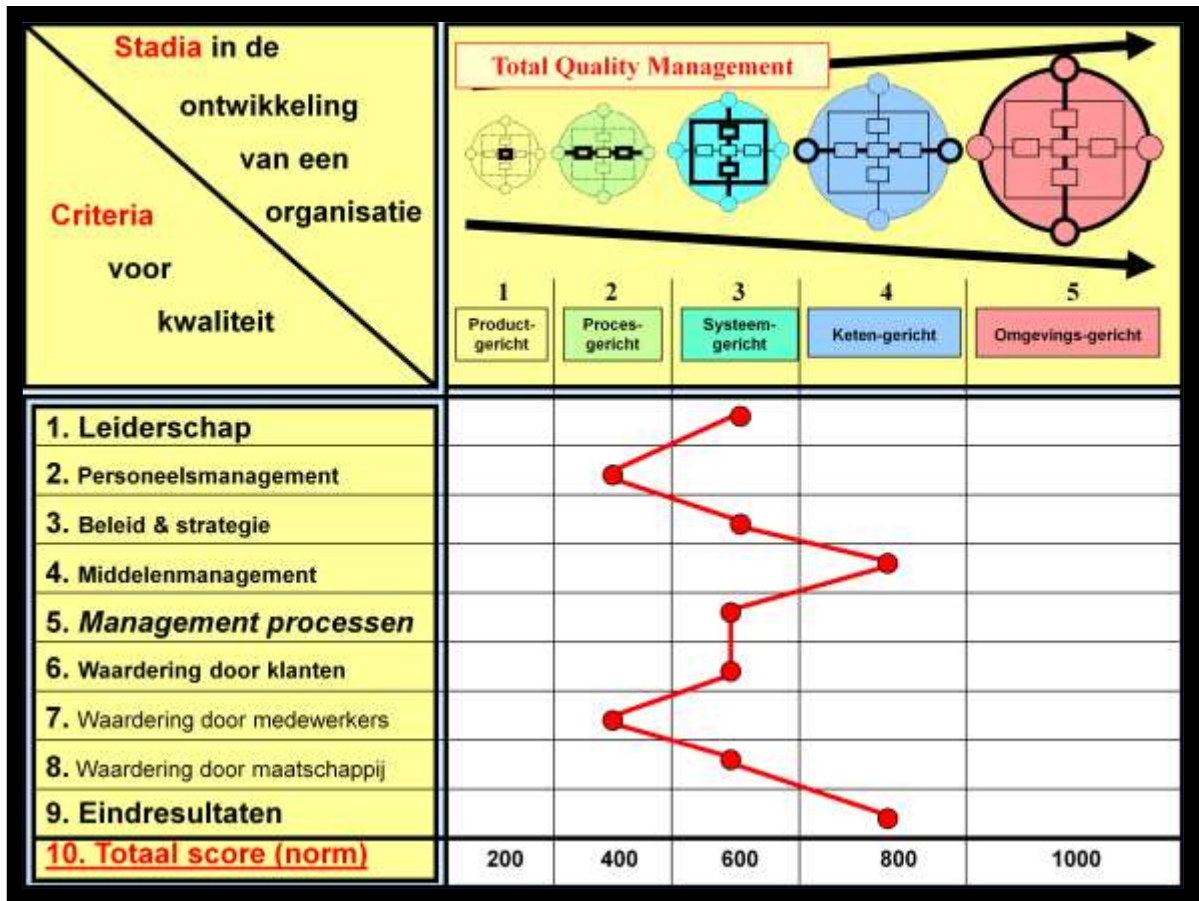
(European Foundation for Quality Management)

Bestaande uit 9 aandachtsgebieden, gegroepeerd naar :

- Voorwaarden
  - Processen
  - Resultaten
- Feedback van output naar input.

Per gebied is een weegfactor opgenomen, samen opgeteld 100%.





## Total Quality Management

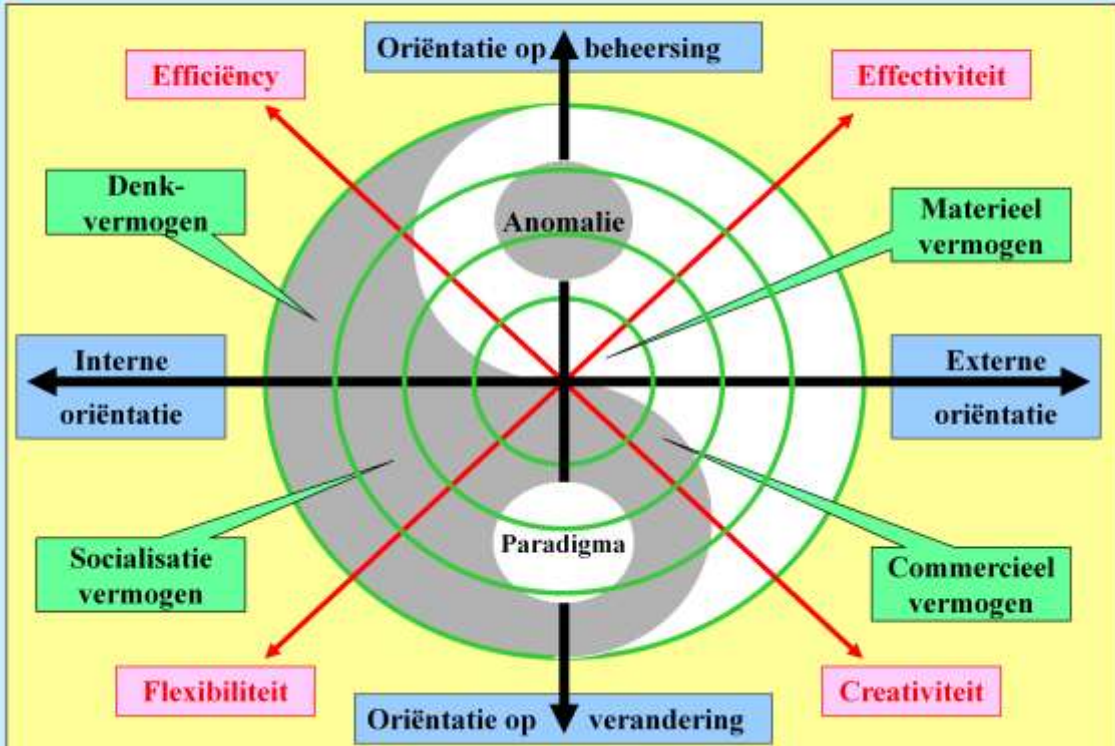
‘Criteria voor kwaliteit’  
versus

‘Stadia in de ontwikkeling van een organisatie’.

Per element in de matrix wordt gemeten.

Aldus kunnen voor de komende tijd taakstellingen voor verbeteringen worden afgesproken.

## Vierfasen-model



## Vierfasenmodel

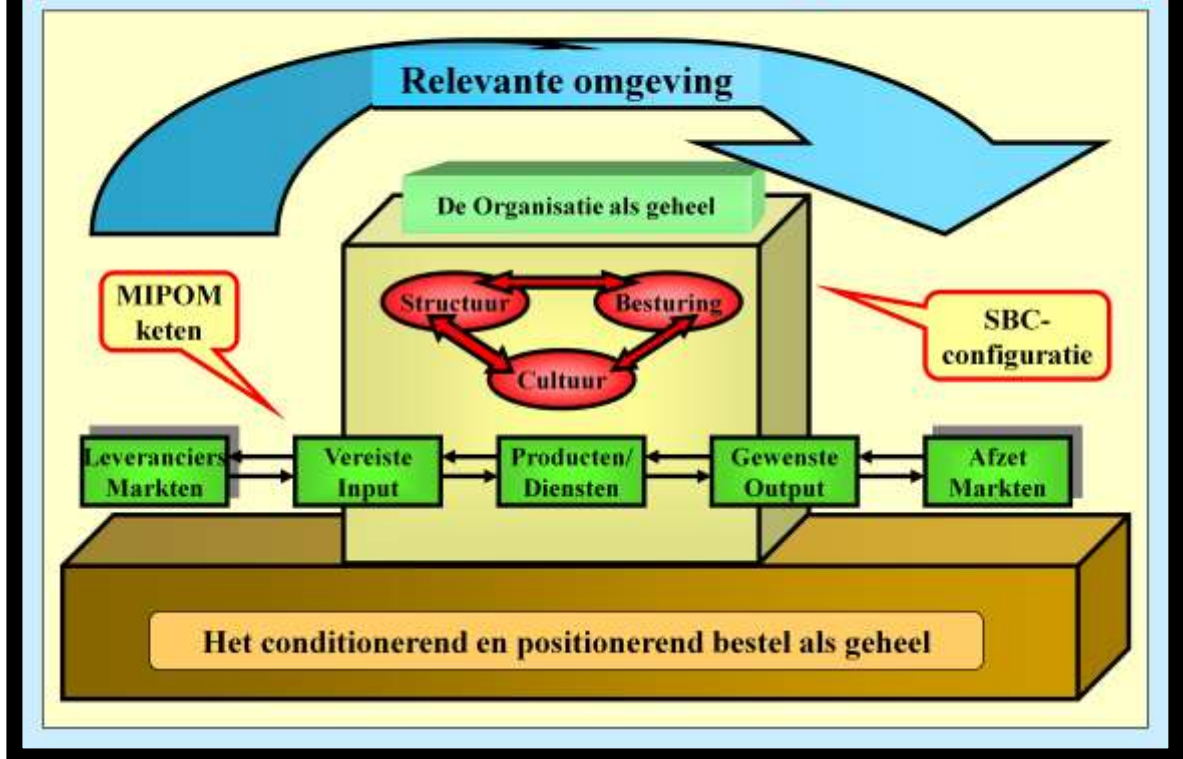
volgens Hardjono

Het model kent drie dimensies:

- \* *Oriëntatie*-richting (blauw)
- \* *Vermogen* van de organisatie (gr.)
- \* *Strategische* uitgangspunten (rood)

Een organisatie ontwikkelt zich van binnen naar buiten waarbij een Yin-Yang-beweging wordt gevolgd.

## Besturend vermogen



## Besturend vermogen

Malotaux/Schaafsma/van der Touw

De auteurs trekken een parallel tussen ontwikkelingen in organisaties en de samenleving als geheel. Hun ontwerp besteedt veel aandacht aan wat zij noemen 'relatiemanagement'. Dit begrip vertoont sterke overeenkomst met het idee van Interactie Management zoals dat door Ruis is ontwikkeld.

## Global Awareness

# Global Awareness

- \* 13S-model van Ruis.
- \* LPK-analyses.
- \* Concurrentiekrachten.
- \* Portfolio-analyse.
- \* Swot-analyse.
- \* Strategische allianties.
- \* Het 25S-model.

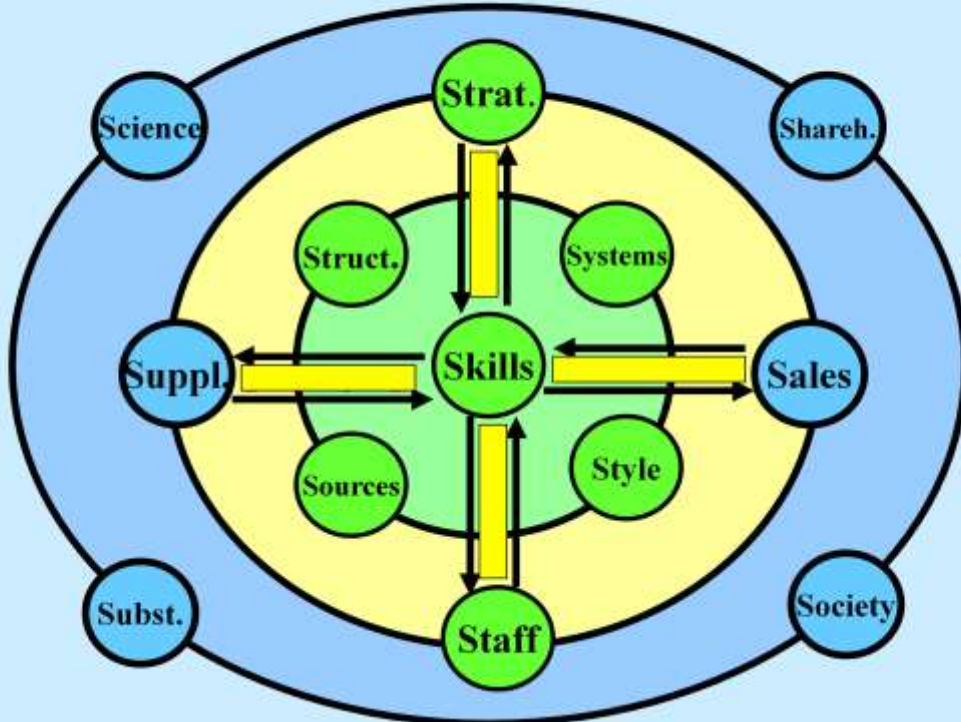
## Global Awareness

**Omgevingsbewustzijn betreft het inzicht in de ‘stakeholders’: actoren en factoren die van belang zijn voor de organisatie. De meest belangrijke zijn uiteraard de leveranciers en de afnemers. Anno 2011 staan de ‘shareholders’ sterk in de belangstelling. Maar ook factoren als milieu e.d. zijn van vitale betekenis.**

**Het 13S-model geeft een integraal beeld. Later uit te breiden tot 25 S.**



## Global Awareness: van 7S naar 13 S



## Basic Global Awareness Van 7S naar 13S.

Aan de 7S van de Business Awareness worden toegevoegd:

- Suppliers
- Sales
- Shareholders
- Society
- Substitutors/Competitors
- Science and Technology



## Ansoff-matrix

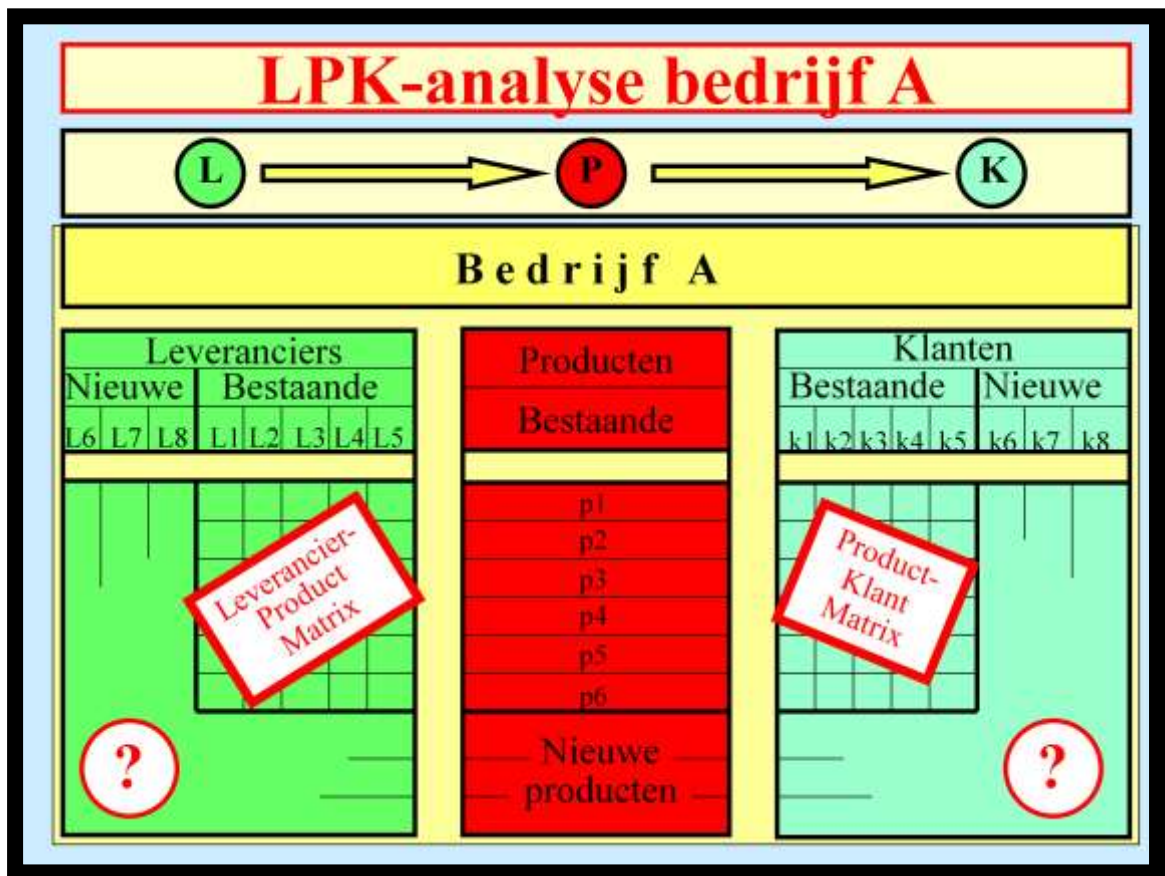
<u>Product</u> <u>Markt</u>	<u>Bestaande producten</u>	<u>Nieuwe producten</u>
<u>Bestaande markten</u>	1. Marktpenetratie	3. Productontwikkeling
<u>Nieuwe markten</u>	2. Marktontwikkeling	4. Diversificatie

## Ansoff-matrix

Volgens het model van Ansoff zijn er vier groeistrategieën voor het verhogen van de omzet.

1. Marktpenetratie
2. Marktontwikkeling
3. Productontwikkeling
4. Diversificatie

2.en 4. worden relatief weinig benut.



## LPK-analyse bedrijf A

(Leverancier - Product - Klant)

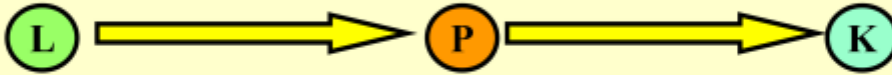
**A: Analyse bestaande situatie**

- Stap 1: LP-matrix
- Stap 2: PK-matrix
- Stap 3: LPK-analyse

**B: Analyse van nieuwe leveranciers, nieuwe producten en nieuwe klanten**

**C: Concurrentie-onderzoek**

## LPK-analyse per element



Leverancier L3			
Markt-volume	Lev. volume	Aandeel Bedr.A	Inkoopkosten

Product P1	
Jaar	Prod. kosten
2003	
2004	
2005	
2006	

Klant K4			
Omzet	Bruto marge	Markt-volume	Aandeel Kl. K4

$$\text{Omzet} - (\text{inkoopkosten} + \text{productiekosten}) = \text{bruto marge}$$

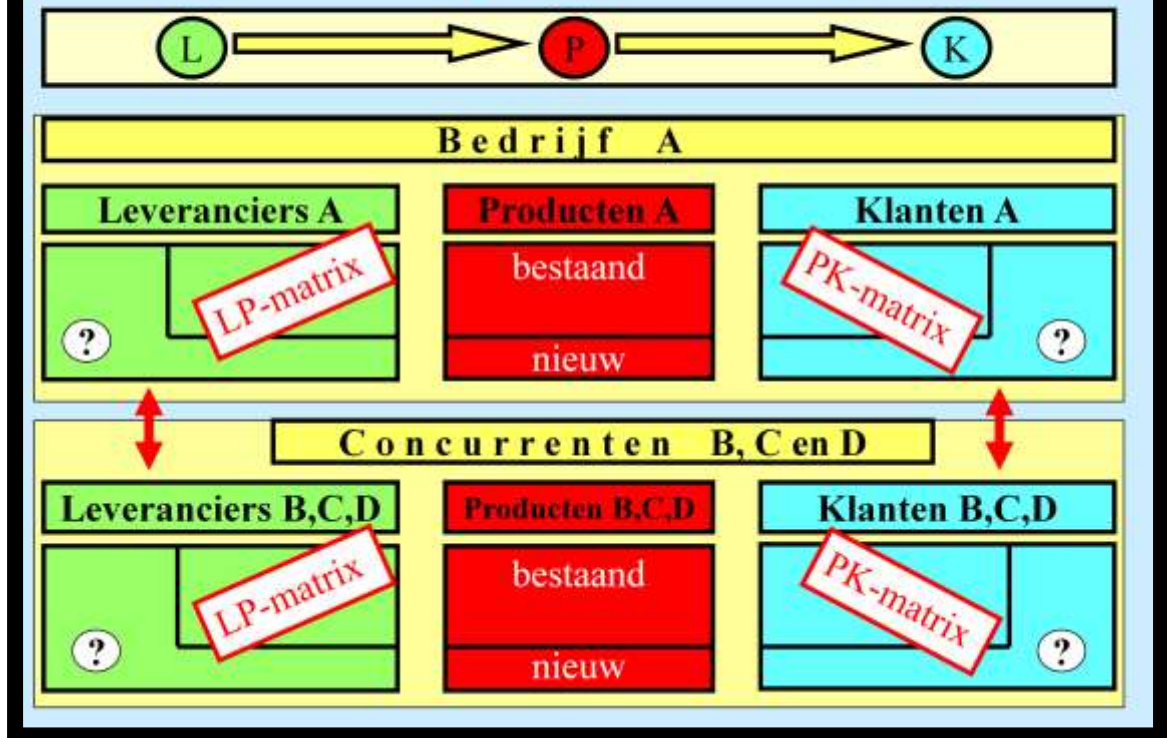
## Bruto marge per LPK

**Voor elk element in de LPK-matrix (leverancier-product-klant) worden marktaandelen en marges bepaald (zowel aan inkoopzijde als aan verkoopzijde).**

$$\text{Omzet} - \text{Kosten} = \text{Winst}$$

**De gegevens worden verzameld over een reeks van jaren (zowel verleden als toekomst).**

## LPK-analyse concurrenten



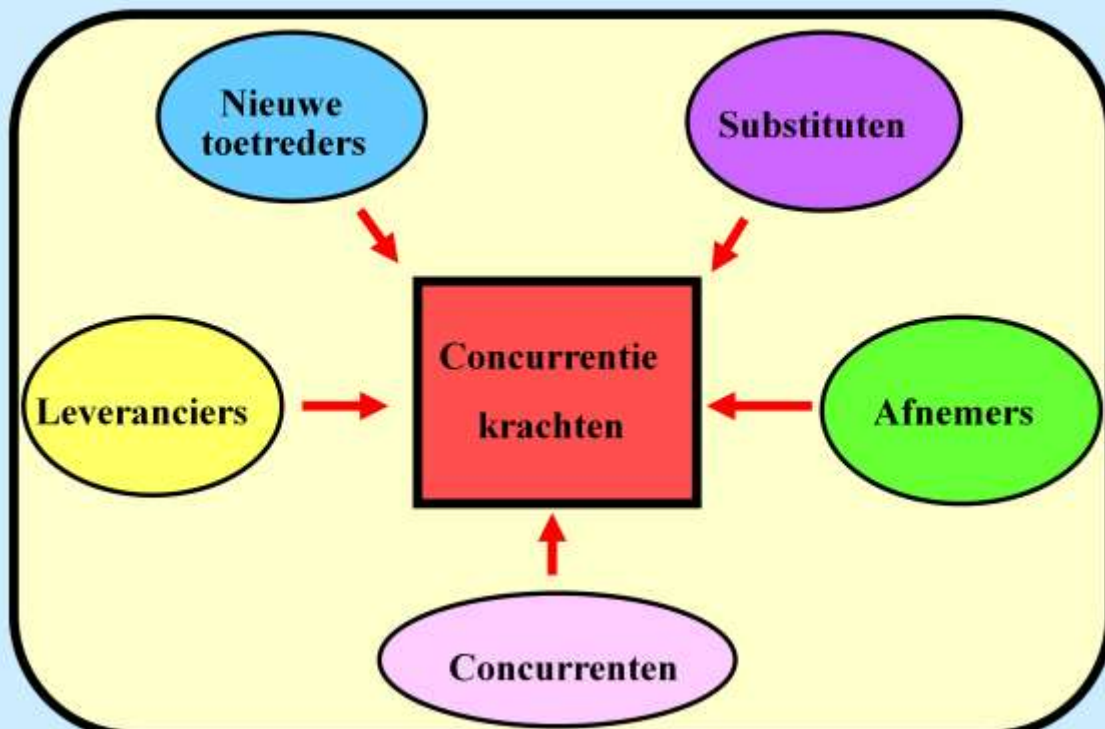
## LPK-analyse concurrenten

(Leverancier - Product - Klant )

Concurrentie-onderzoek geschiedt  
eveneens in de vorm van een LPK-  
analyse.

De som van de gegevens van de  
bedrijven A,B,C, D, etc. geeft inzicht in  
het totale marktvolume.

## Concurrentiekrachten



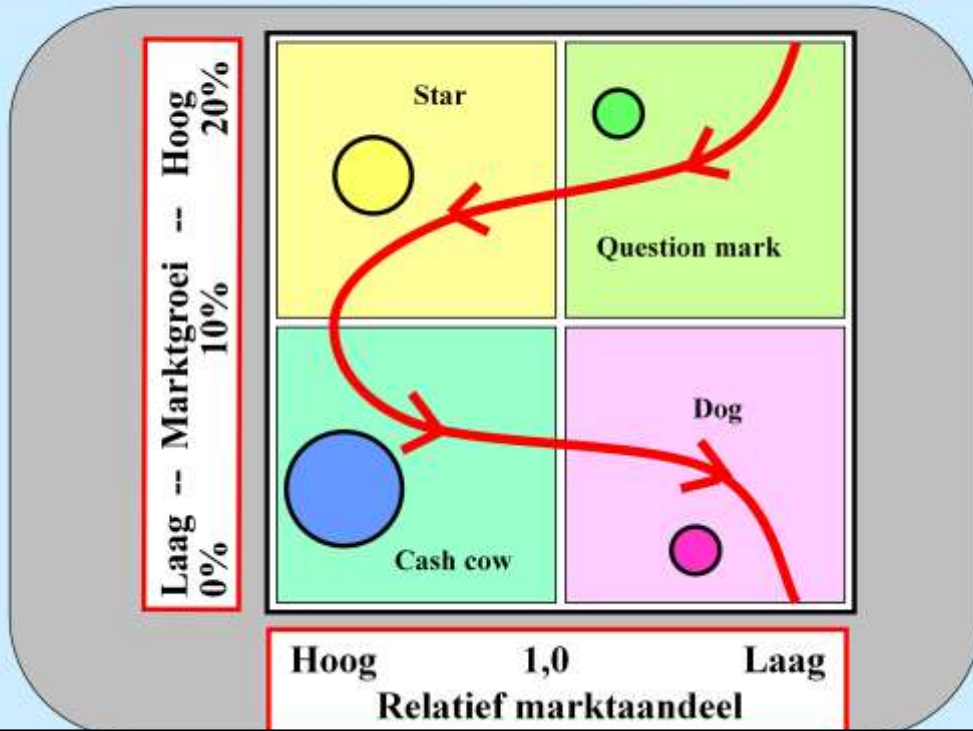
## Concurrentiekrachten

volgens Porter

- Onderhandelingspositie van leveranciers en afnemers.
- Bedreiging van nieuwe toetreders en vervangende producten.
- Intensiteit van de bestaande concurrenten.



## Portfolio-analyse



## Portfolio-analyse

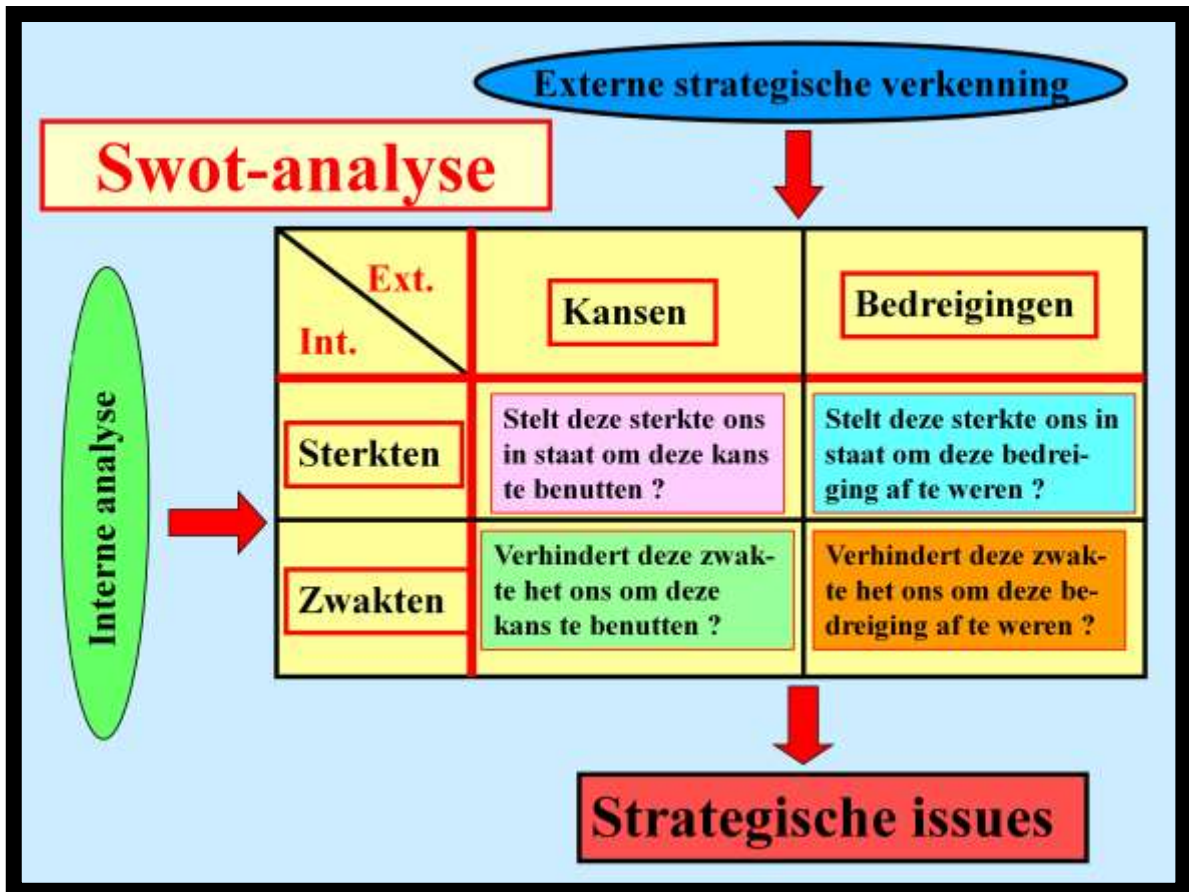
volgens de Boston Consulting Group

Drie aspecten:

- Marktontwikkeling: marktgroei
- Omzetontwikkeling: rel. marktaand.
- Geldstroomontwikkeling: cash flow

Vier fasen:

- Question mark: grote '-' cash flow.
- Star: beperkte '+ of -' cash flow.
- Cash cow: grote '+' cash flow.
- Dog: beperkte '+ of -' cash flow.

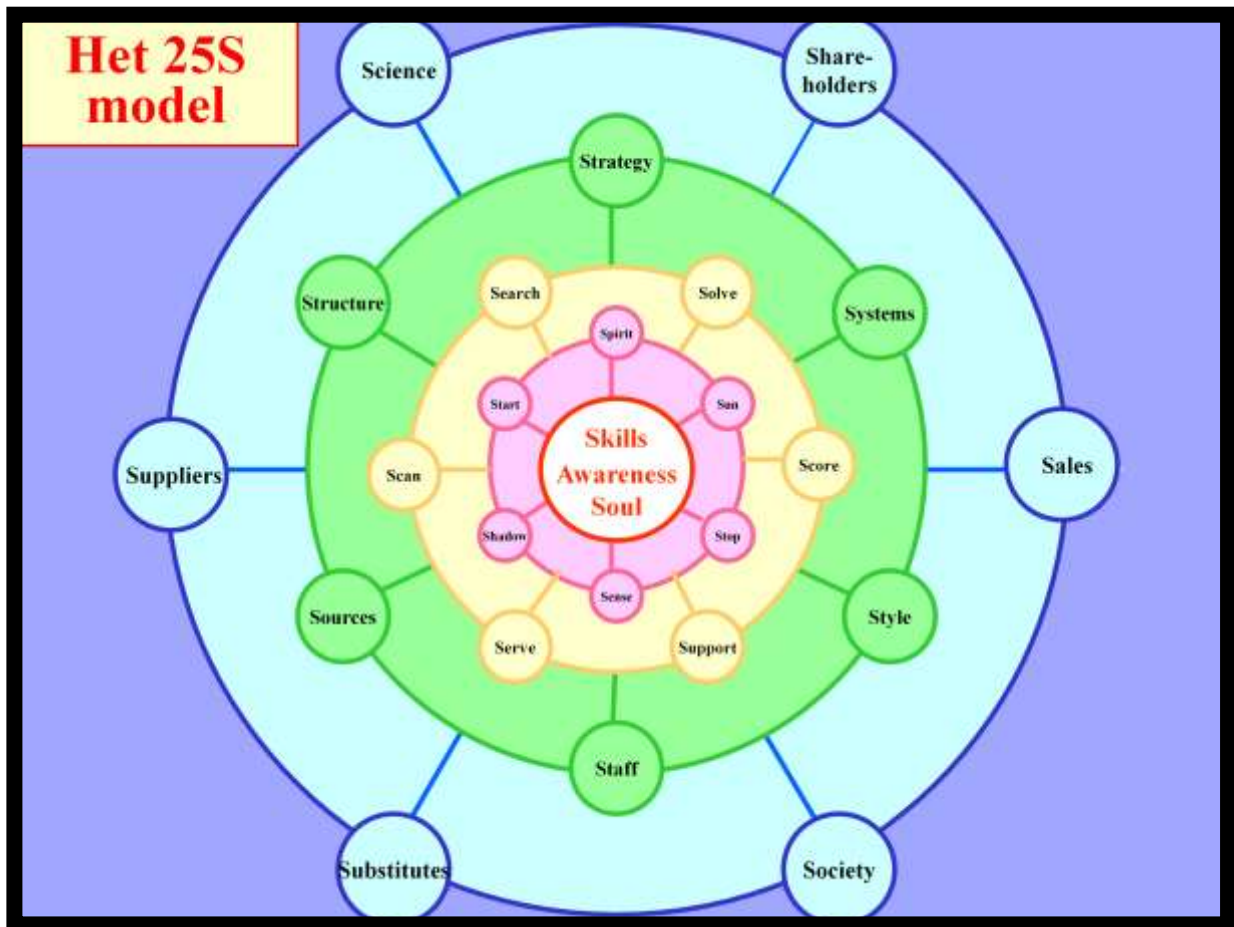


## **SWOT-analyse**

**S = Strengths; W = Weaknesses**

**O = Opportunities; T = Threats**

**De interne sterkten en zwakten kunnen worden opgespoord m.b.v. het 7S-model. Voor de bepaling van de externe kansen en bedreigingen geeft een uitbreiding van 7S naar 13S een goede kapstok.**

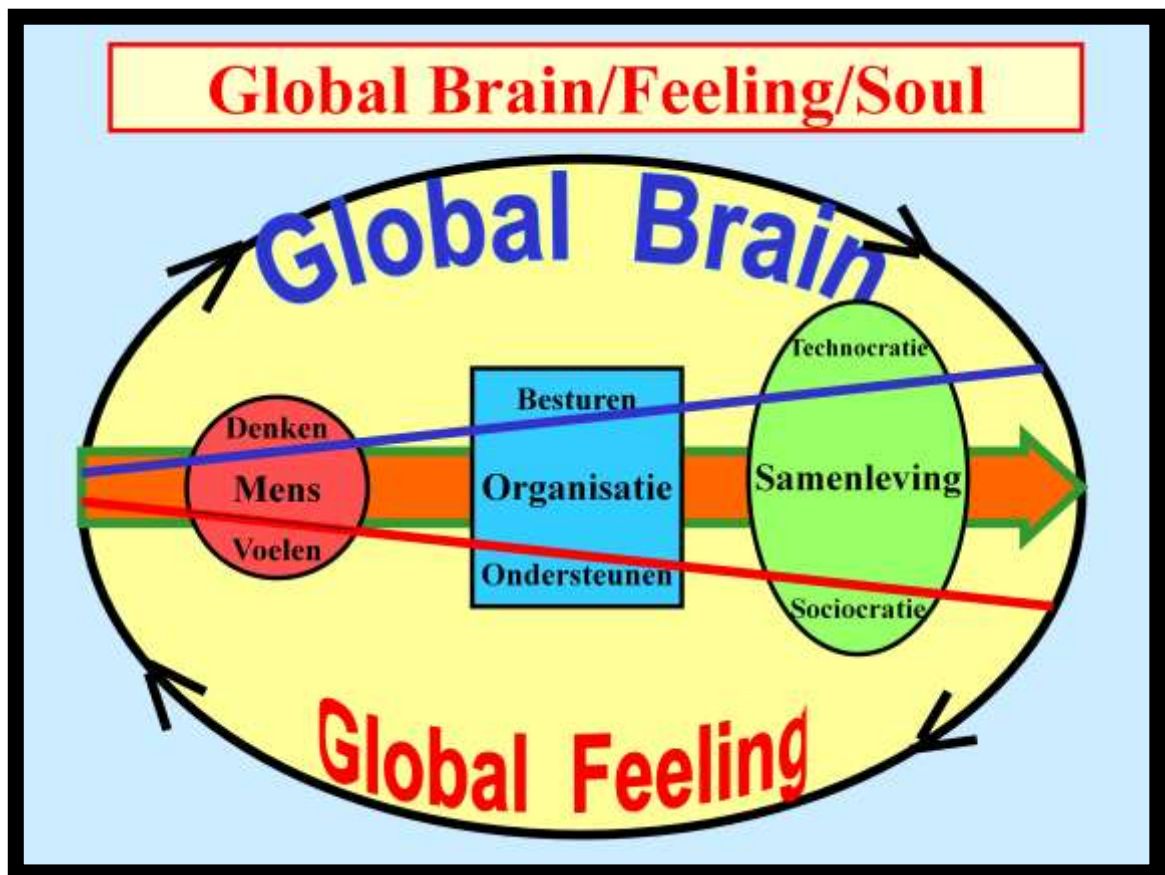


## Het 25S-model

volgens Ruis

Het 25S-model bevat de elementen van het mensbeeld, de aspecten van team-rollen, de onderdelen van het 7S-model en de uitbreiding hiervan naar de relevante omgeving.

Centraal staat het 'Bewustzijn': de ziel van de mens, de bekwaamheden van de teamleider, de kerncompetenties van de organisatie en de waarden en normen in de samenleving.



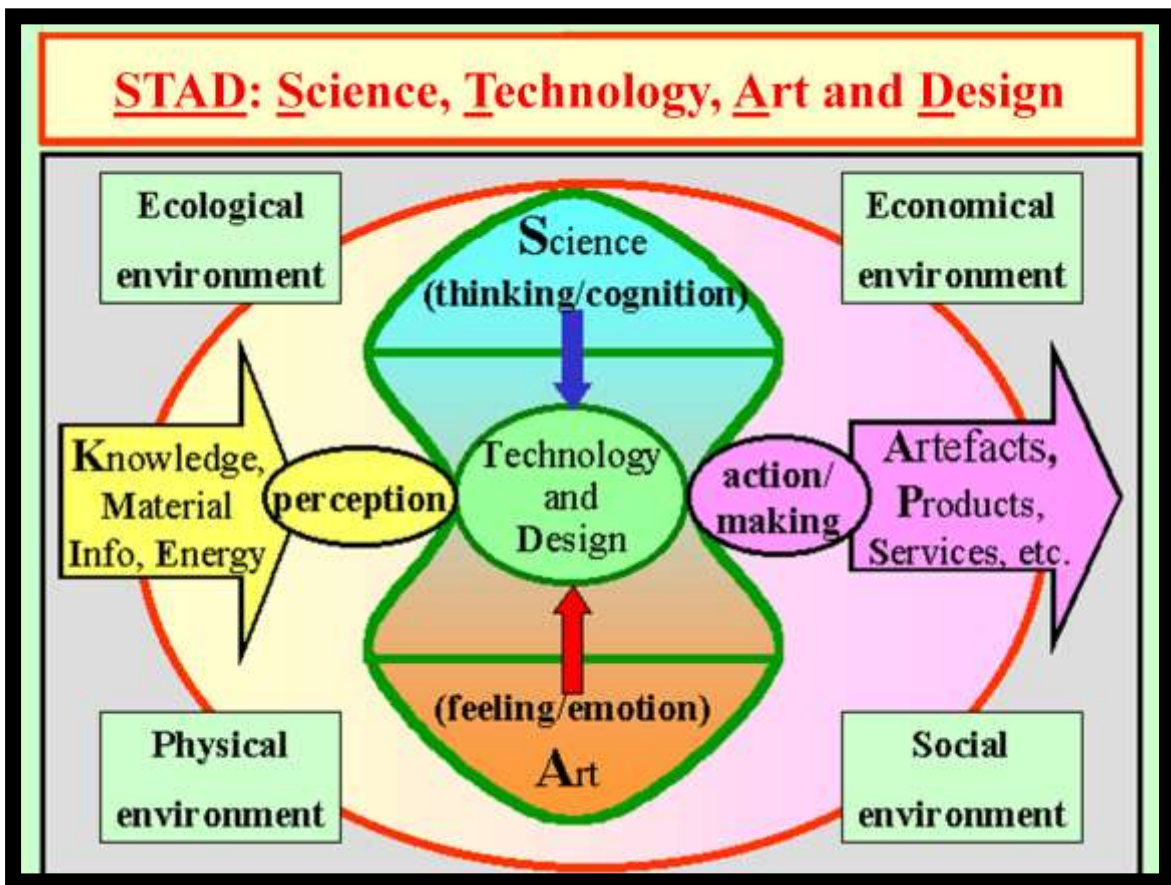
## **Global Brain/Feeling /Soul**

**Kernelementen zijn:**

- \* **Mens (denken en voelen)**
- \* **Organisatie (besturen en ondersteunen)**
- \* **Samenleving (technocratie en sociocratie)**

**De wereld op weg naar volwassenheid.  
Een 'Global Soul' als symbool voor een  
wereldbewustzijn.**





## **STAD, KICK, BOOM en PaVOR**

In TIM gebruikte afkortingen:

**STAD: Science, Technology, Art and Design, passend bij het Bewustzijns Besturings Model (BBM).**

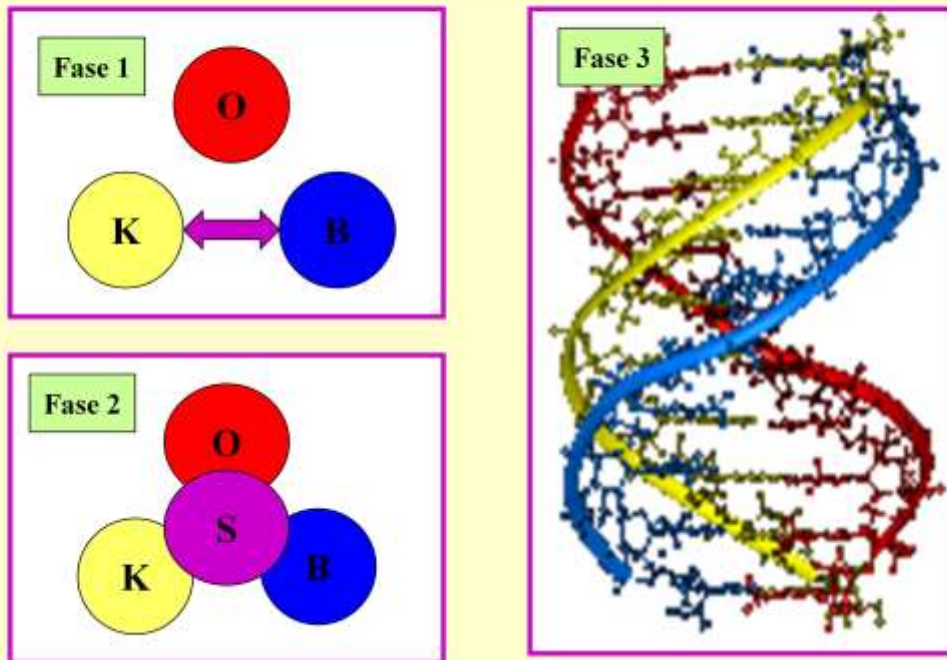
**KICK: Kennis, Innovatie, Creativiteit en Kunde.**

**BOOM: Bedenken, Ontwikkelen, Ontwerpen en Maken, gekoppeld aan:**

**PaVOR: Patenteren, Verkopen, Onderhouden en Recyclen.**



## Triple Helix Kennisinstellingen, Overheid en Bedrijfsleven



## Triple Helix

volgens Loet Leydensdorff

De samenwerking tussen Kennisinstellingen (K), Overheid (O) en Bedrijfsleven (B) ontwikkelt zich.

fase 1: incidentele bilaterale samenwerking tussen K en B;

fase 2: clusters van projecten tussen K, O en B in een hybride gebied (S);

fase 3: dynamische en flexibele samenwerking tussen K, O en B in de vorm van een Triple Helix.

**Evoluon**  
**voor Zuid-Nederland en Vlaanderen**



**Thuishaven van de Triple Helix**

**Evoluon**

**De Stichting Vrienden van het Evoluon streeft naar behoud van het Evoluon als icoon voor wetenschappelijke en technologische vooruitgang.**

**Het Evoluon te Eindhoven ontwikkelt zich tot thuishaven van de Triple Helix in Zuid-Nederland en Vlaanderen.**

**De Stichting TIM-netwerk heeft het Evoluon als regionale thuisbasis gekozen.**

**Veranderen**

**Veranderen**

- \* Emotioneel profiel;
- \* Theorie U
- \* Verander-management.
- \* Strategisch gedrag.

## **Veranderen**

**Bij veranderingen is het van grote betekenis een onderscheid te maken tussen het 'Wat' van het veranderen en het 'Hoe' van het veranderen. Aan veranderen dient altijd de vraag van het 'wat en hoe' van het behouden vooraf te gaan.**

**Het bewust koesteren en cultiveren van de kerncompetenties van mens en organisatie krijgt als regel te weinig aandacht van het management.**

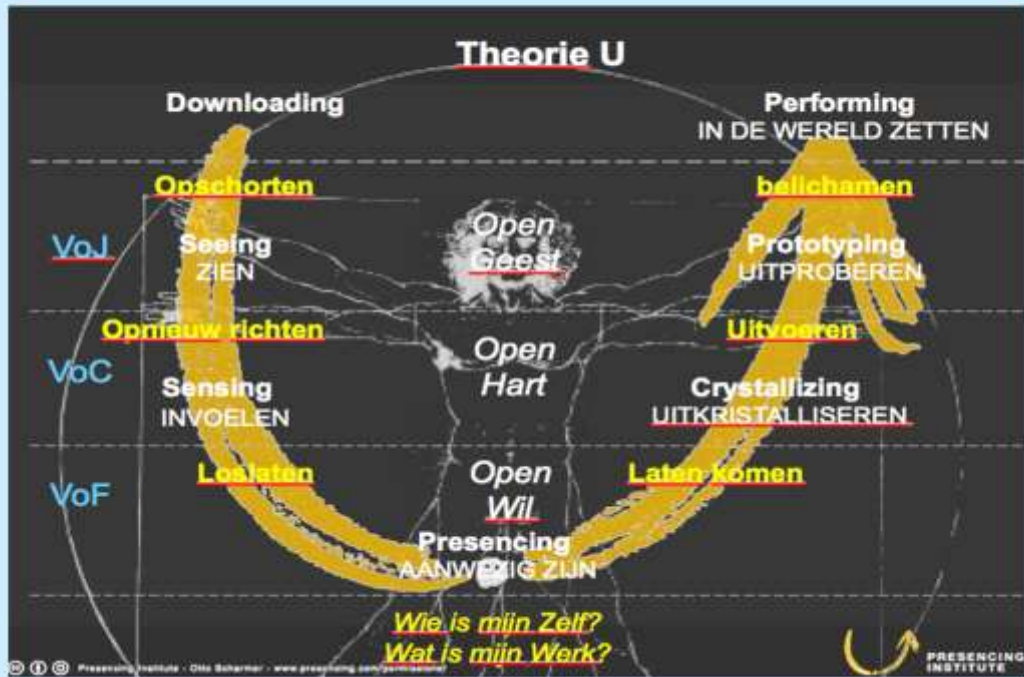
## Emotioneel profiel bij ingrijpende veranderingen



## Emotioneel profiel bij ingrijpende veranderingen

Dante beschrijft in zijn boek 'La Divina Comedia' de zoektocht die hij aflegt onder begeleiding van o.a. de jonge en mooie Beatrice. Hij daalt af in het verschrikkelijke Inferno (de Hel), klautert vervolgens daar uit, wandelt in de Hof van Eden om tenslotte via de Louteringsberg (even) de Hemel te bereiken.

## Theorie U ( C. Otto Scharmer)



## C. Otto Scharmer

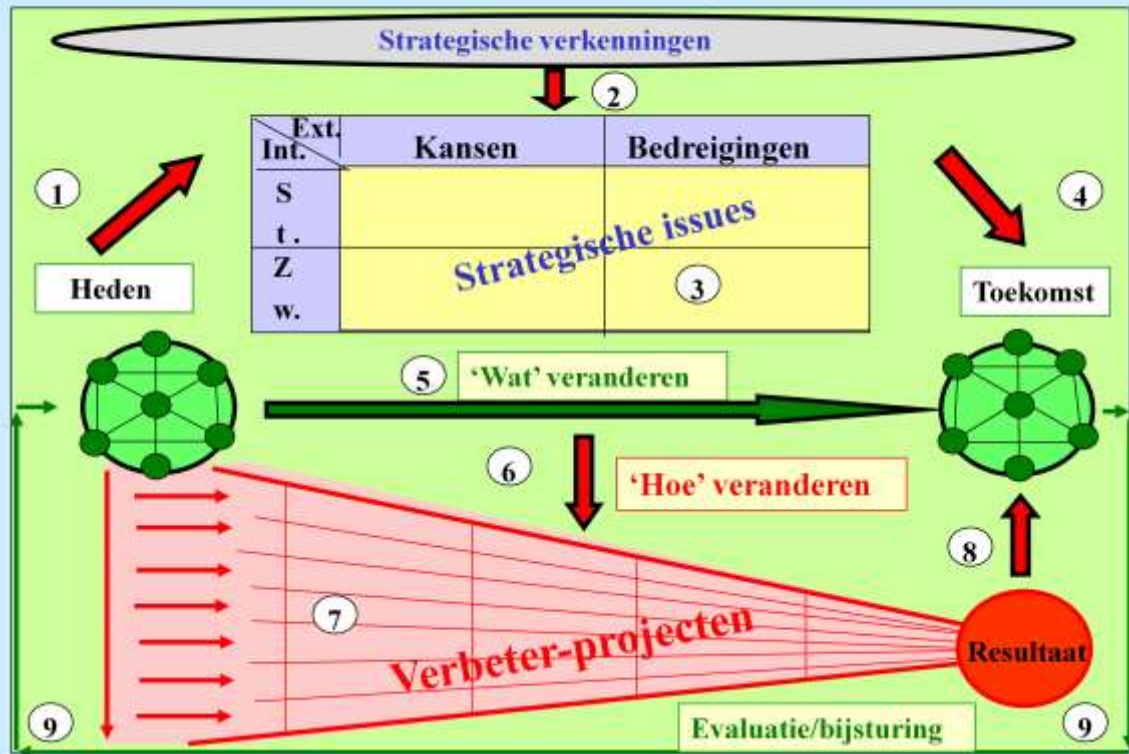
In zijn boek 'Theorie U' beschrijft C. Otto Scharmer een verandermodel met als kernvraag: Hoe kan ik als mens een volstrekt eigen bijdrage leveren aan de maatschappij, die tegelijkertijd aansluit bij wat de omgeving echt nodig heeft?

Door het U-proces te doorlopen leren we in contact te komen met ons ware zelf. Scharmer noemt dit 'presencing', 'to sense and bring in the present one's highest future potential'.

**Veranderen is een Dynamisch Proces.**



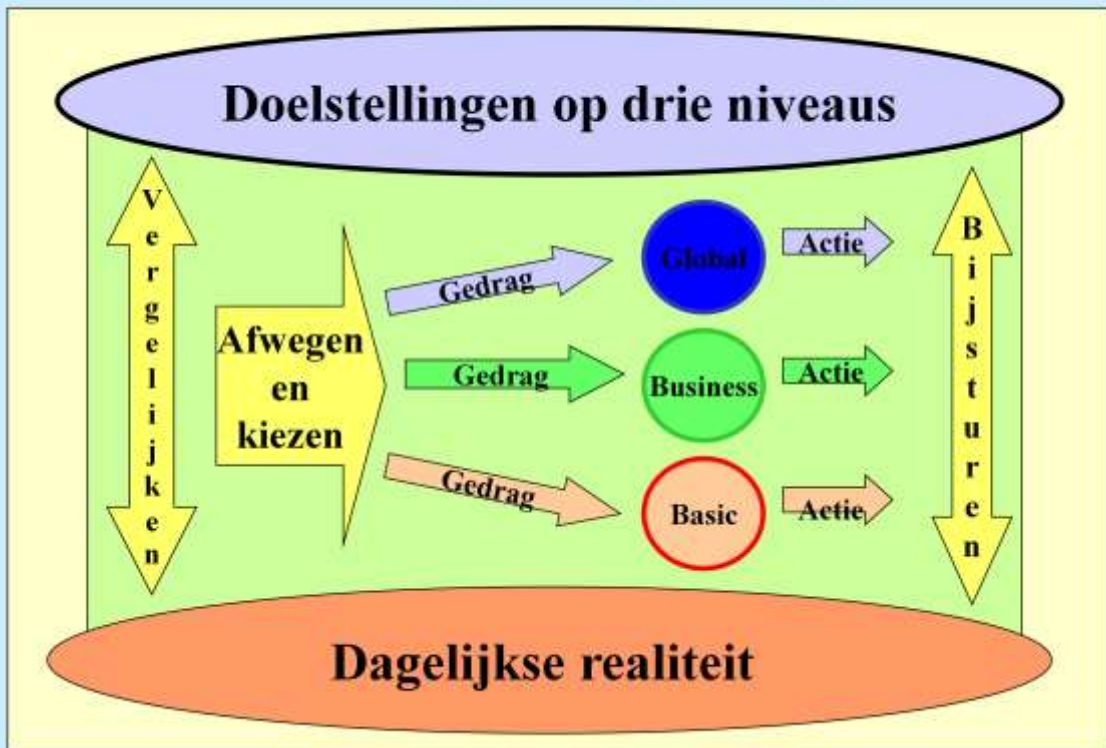
# Verandermanagement



# Verandermanagement

1. Analyse huidige 7S (S en Z)
2. Strategische verkenning (K en B)
3. Vaststellen strategische issues
4. Beeld toekomstige organisatie (7S)
5. 'Wat' veranderen/verbeteren
6. 'Hoe' veranderen/verbeteren
7. Uitvoeren verbeterprojecten
8. Implementeren resultaat
9. Evaluatie en bijsturing

## Strategisch gedrag



## Strategisch gedrag

Strategisch gedrag (in tegenstelling tot 'laissez-faire') is gedrag (in de betekenis van actie) direct gericht op het realiseren van doelstellingen. Deze doelstellingen worden geformuleerd op drie niveaus: basic, business en global. Gestreefd wordt naar complementariteit hierin.

De dagelijkse realiteit bepaalt de afweging en prioriteitstelling tussen de drie niveaus.

## Samenvatting

# Samenvatting

Samenvatting van  
het Bewustzijns Besturings Model

Totaal  $3 \times 27 = 81$  Patronen in Interactie

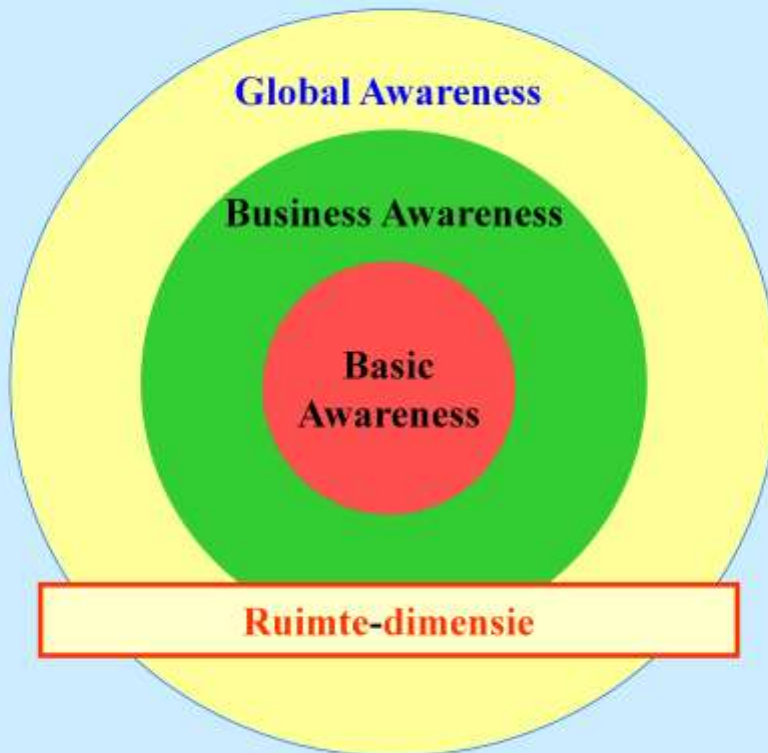
## Samenvatting

**In de volgende samenvatting van het Bewustzijns Besturings Model treft u een indeling aan van 81 Patronen in Interactie.**

**De samenvatting wordt gepresenteerd in de vorm van een driedimensionale kubus.**

**De 4e dimensie zijn de instituties waarop de Training Interactie Management is gericht.**

## Drie niveaus van functioneren/bewustzijn

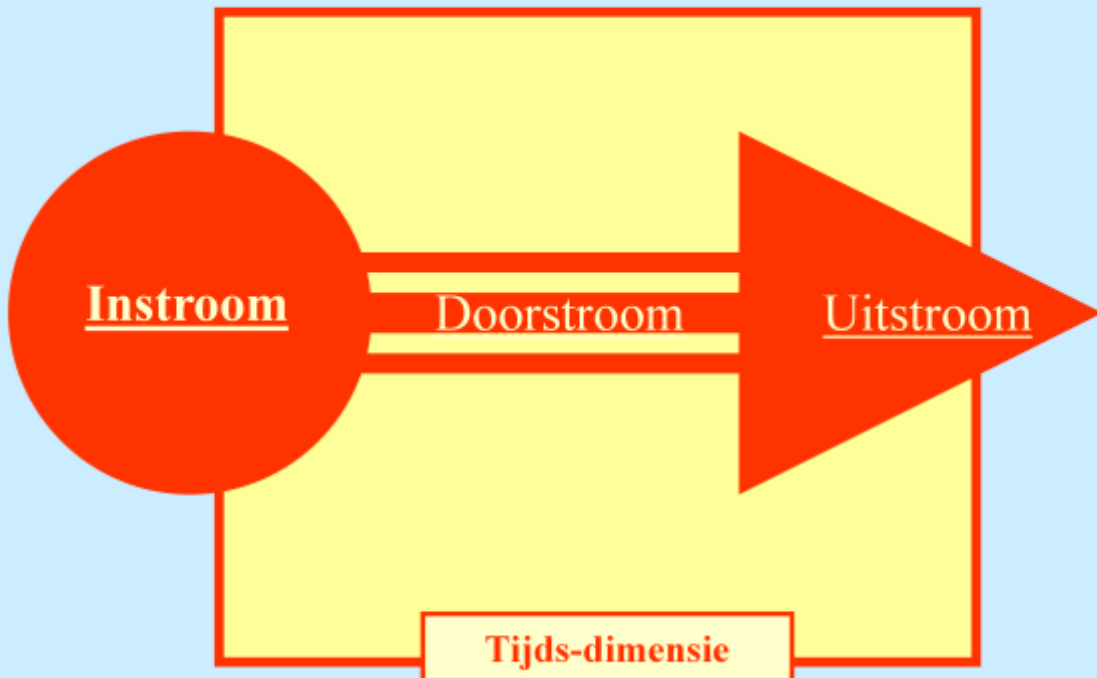


## Drie niveaus Bewustzijn

In het BBM onderscheiden we ruimtelijk gezien drie niveaus van bewustzijn:

1. Basic Awareness  
(persoonlijk functioneren)
2. Business Awareness  
(niveau van de organisatie)
3. Global Awareness  
(niveau van de relevante omgeving)

## Drie fasen in het primaire proces



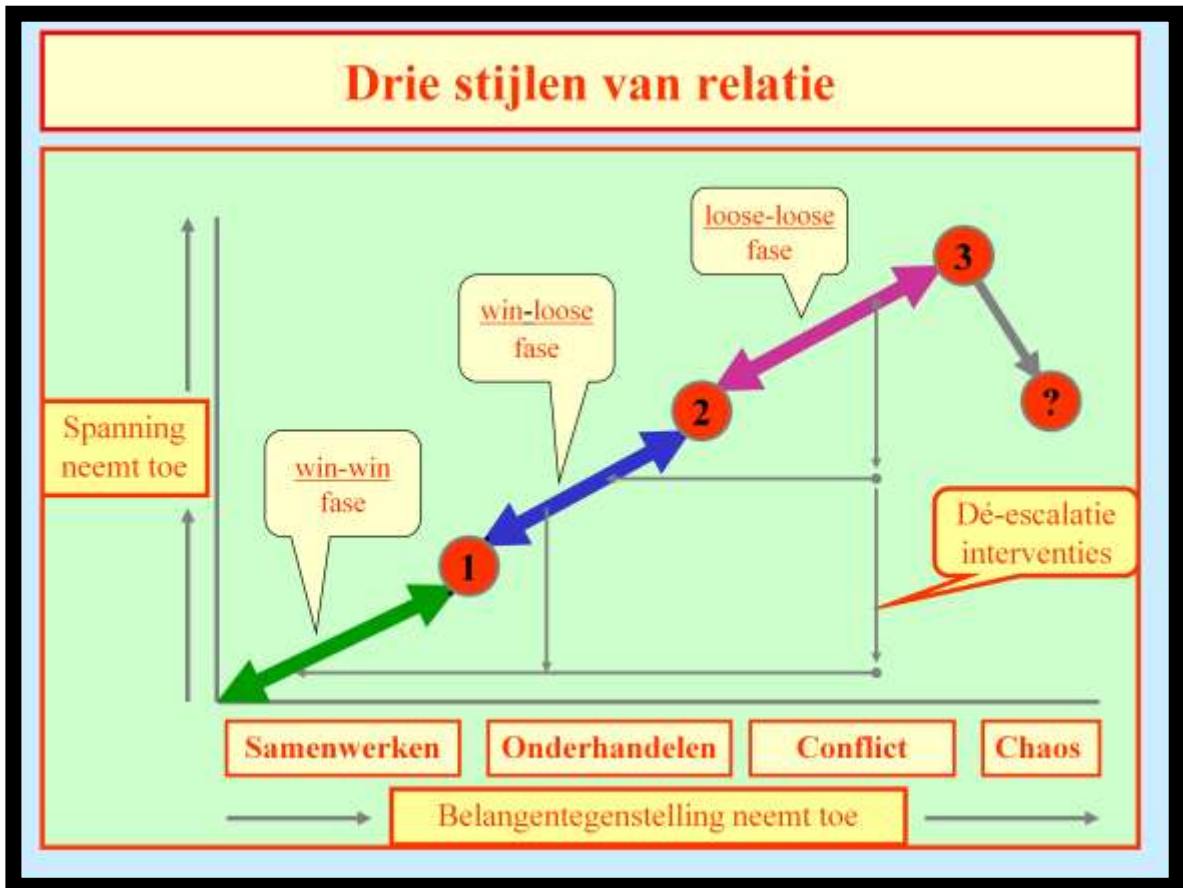
## Drie fasen primaire proces

Centraal in het BBM staat het primaire proces, de integrale keten 'van zand tot klant'.

We onderscheiden drie fasen:  
input, throughput en output.

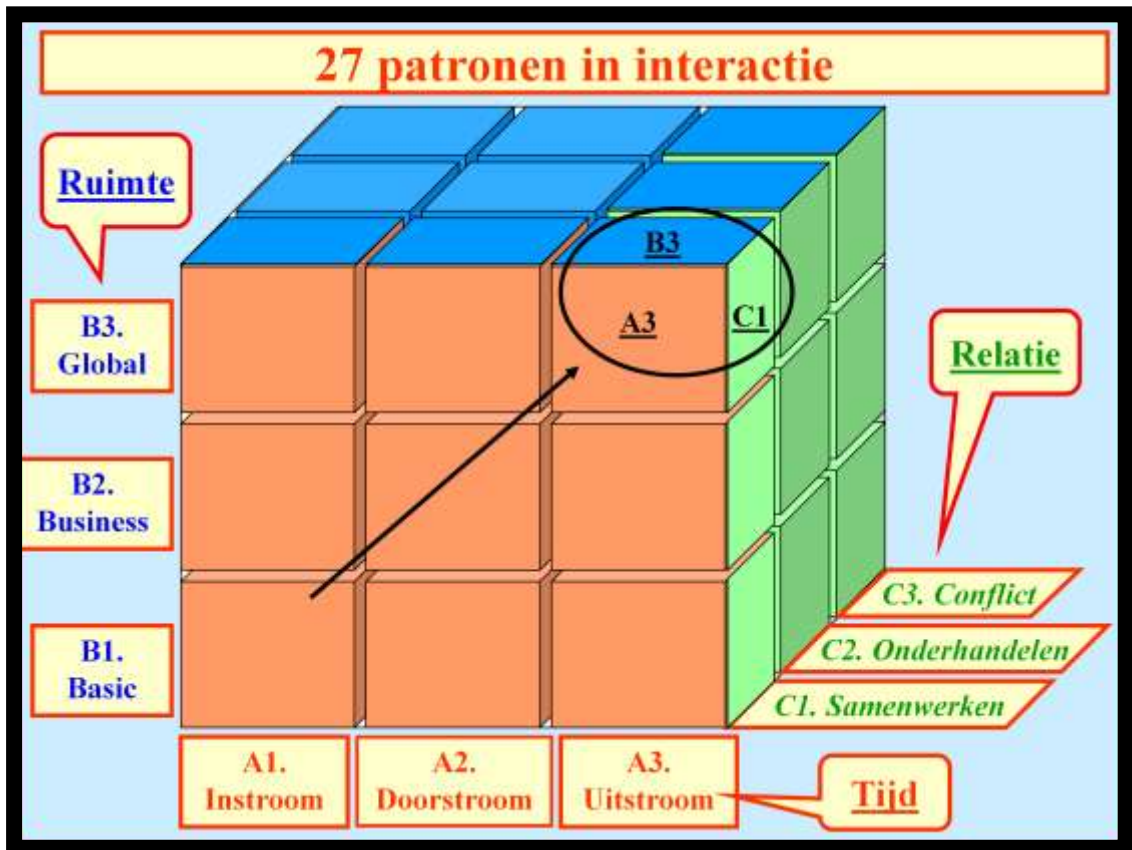
Deze drie fasen volgen elkaar in tijd op en zijn verbonden zowel door feedback als feedforward.





## Drie stijlen van relatie

Als de belangentegenstelling tussen actoren toeneemt, loopt de spanning op. Het BBM onderscheidt drie stijlen van relatie: samenwerken, onderhandelen en conflict. Gestuurd wordt met een feedbackloop van dé-escalerende interventies. Slagen de interventies niet, dan ontstaat 'Order out of Chaos' (Prigogine).



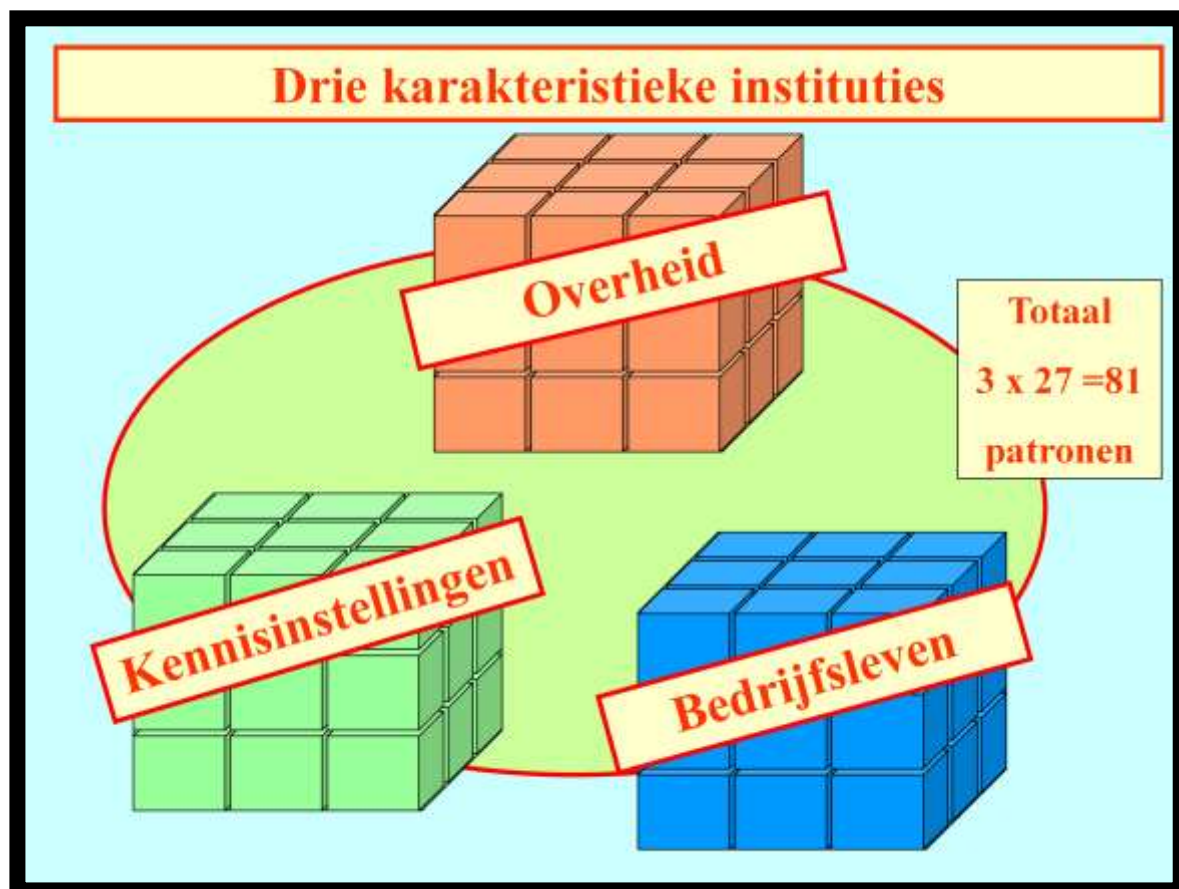
## **27 patronen in interactie**

### De 3-dimensionale BBM-kubus:

- A. Drie fasen in het integrale proces  
(dimensie 'Tijd')
- B. Drie niveaus van bewustzijn  
(dimensie 'Ruimte')
- C. Drie vormen van interactie  
(dimensie 'Relatie')

Totaal dus

**3 x 3 x 3 = 27 boxjes in de box.**



## **Drie soorten instituties**

**Het BBM kan toegepast worden in  
verschillende instituties.**

**We kiezen voor de Triple Helix van  
Kennisinstellingen, Overheid en  
Bedrijfsleven.**

**Daarmee breiden we het aantal patronen  
in interactie uit tot  
 $3 \times 27 = 81$  patronen.**



## Strategische allianties

Het beeld is door Ruis ontwikkeld voor de Training/Topopleiding Interactie Management (TIM).

Het betreft regionale samenwerking tussen Kennisinstellingen, Overheid en Bedrijfsleven, de zogenaamde Triple Helix.

De samenwerking is gericht op bevordering van het innovatieve vermogen van de regio c.q. euregio.

## Toekomstbeeld

# Fractal-organisatie

Het Droste effect en 'Nested Dolls'

Patronen in de natuur

Wiskundige fractals

De Julius Ruis Set

Het Fractale Ondernemen

## Toekomstbeeld

U ziet verderop een historisch model uit de bedrijfskunde: het zogenaamde Droste-effect, en een voorbeeld van een genestelde artefact: een set van in elkaar passende Russische poppetjes.

Daarna volgen patronen in de natuur, wiskundige fractals, de Julius Ruis Set, dynamic transfer en tenslotte de kenmerken van het Fractale Ondernemen.



**BBM: Inzoomen/uitzoomen**  
**Zich steeds herhalende patronen**



## Het Droste-effect

Een fractal is een (van origine wiskundig) object van zich steeds herhalende patronen.

Het Droste-verpleegstertje vertoont bij het inzoomen en uitzoomen gelijkenis met dit belangrijke kenmerk van fractals.

Een fractal is een niet-lineaire constructie en heeft een gebroken dimensie.

## In elkaar passende Russische poppetjes



## **Russische poppetjes** (Matruska's / Babuska's)

**Een mooi voorbeeld van zich steeds herhalende patronen zijn de in elkaar passende Russische poppetjes ('nested dolls').**

**Veel van de door de mens gemaakte voorwerpen ('artefacten') hebben een fractale structuur.**

## Bladeren als vitale onderdelen van het geheel



## Bladeren en wortels

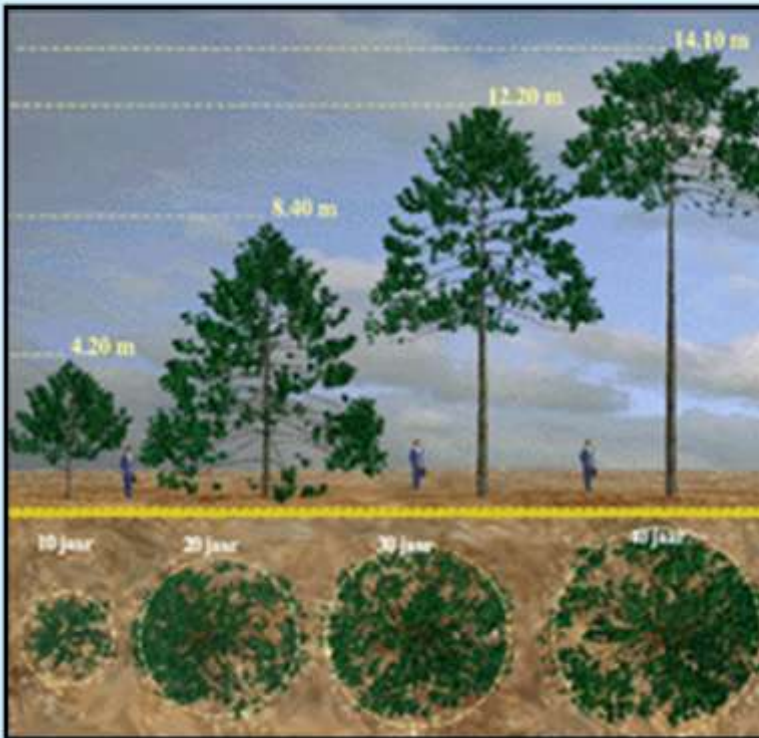
**Bladeren aan bomen en planten zijn van vitale betekenis om te overleven. Zij vormen een complex netwerk van relaties.**

**In bladeren vindt de interactie plaats met de omgeving. Kooldioxide wordt omgezet in zuurstof. Water wordt opgenomen uit de omgeving**

**Vaak vergeten we een tweede belangrijke interactie: de stofwisseling die via de wortels plaatsvindt.**



## Bomen als zich herhalende patronen



## Bomen

**Bomen zijn een goed voorbeeld van een fractale structuur in de natuur.**

**De stam die overgaat in takken, takjes en uiteindelijk bladeren, waar de interactie met de omgeving plaatsvindt.**

**Het menselijk lichaam bevat vergelijkbare structuren, zoals de longen, bloedvaten en hersenen.**

## Interactie tussen plant en dier in de natuur



## Interactie in de natuur

Bovenstaand plaatje geeft op schitterende wijze de fractale structuur weer van patronen in interactie in de natuur.

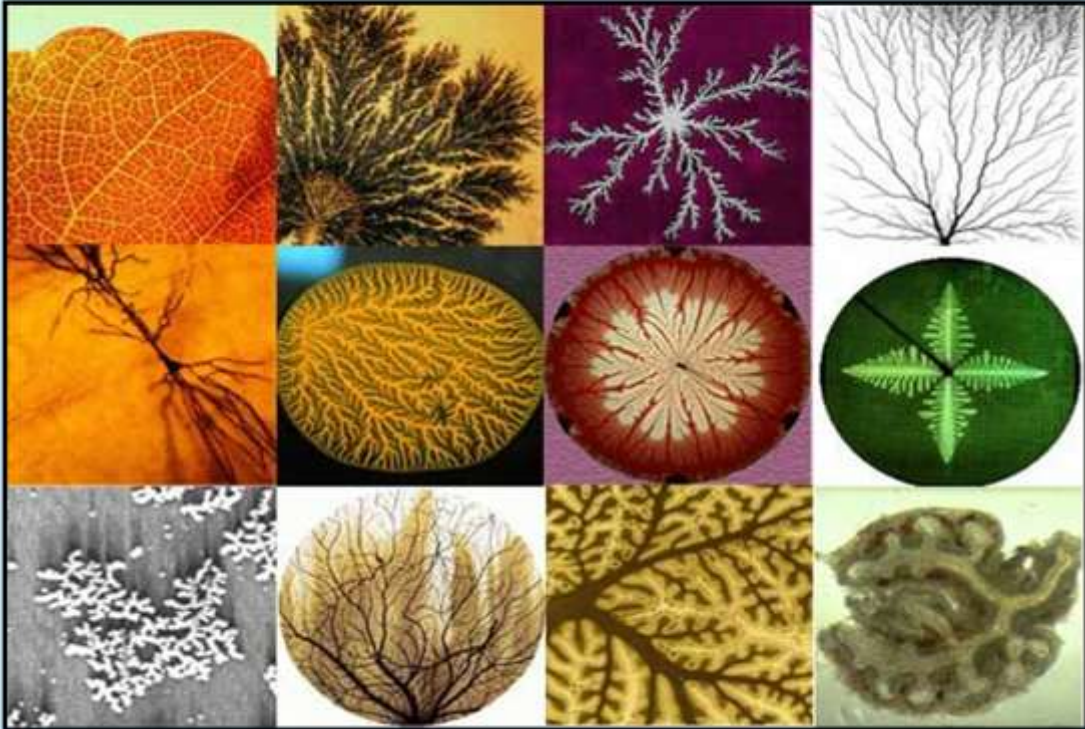
De relatie vlinder-bloem is een typisch voorbeeld van symbiose.

De eicel en de zaadcel van de mens verbinden zich tot een nieuw wezen.

Interactie kan echter ook tot (elkaars) vernietiging leiden, zoals bij kwaadaardige virussen in de mens.



## Biofractals in werkelijkheid



## Biofractals

**Bovenstaande afbeeldingen zijn voorbeelden van structuren zoals deze in werkelijkheid in de natuur voorkomen.**

**Duidelijk zijn twee patronen te onderscheiden: de zogenaamde boomstructuur en de regelmatige groei vanuit een centrale kern.**

**Wiskundige fractals kunnen beide patronen goed benaderen.**

## Voorbeelden van wiskundige fractals



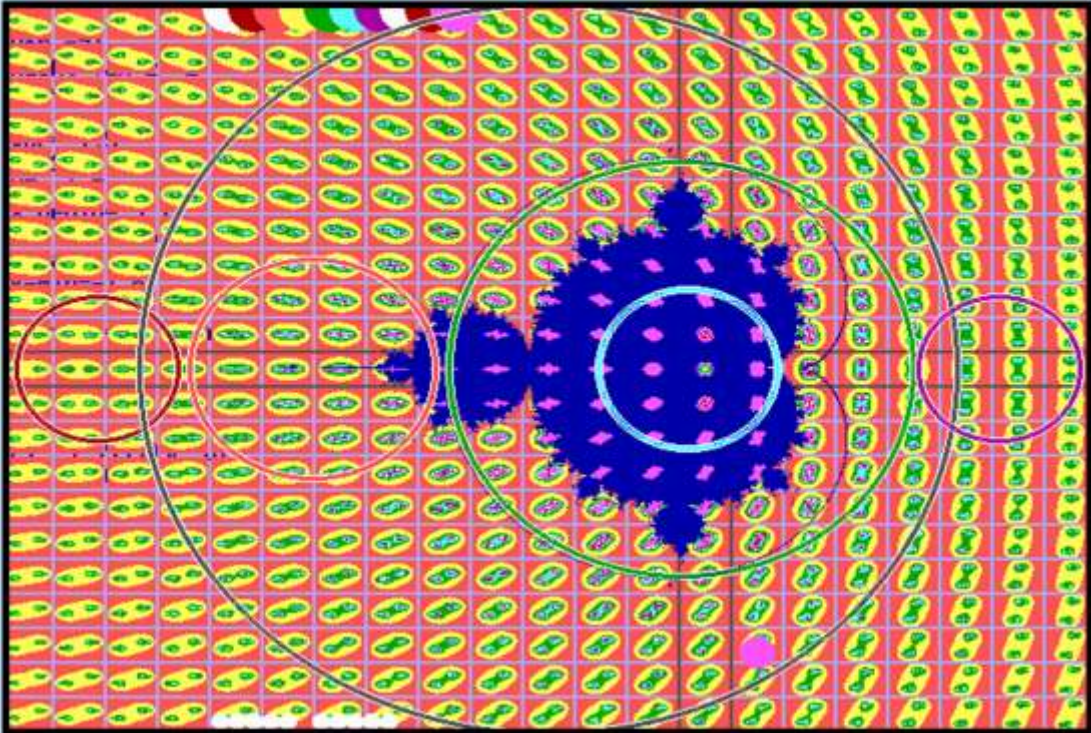
## Wiskundige fractals

Het waren Gaston Julia en Benoit Mandelbrot, geïnspireerd door de zich steeds herhalende patronen in de natuur, die de wiskundige fractals ontdekten.

Bovenstaande fractals dienen als metafoor voor de fractal-organisatie en het Fractale Ondernemen



## Julius Ruis Verzameling (JR Set)



## Gemodelleerde JR Set

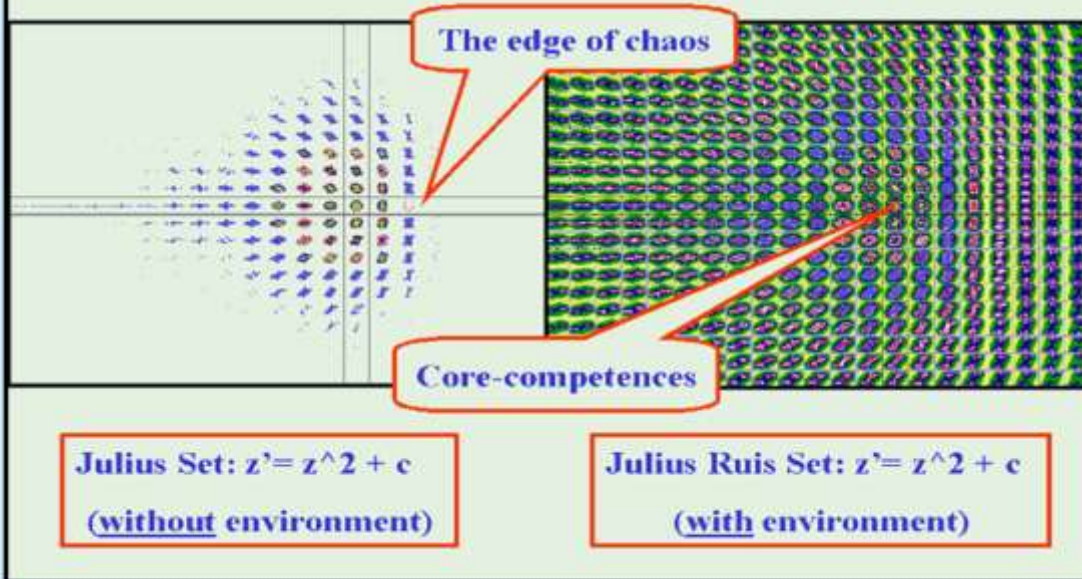
**Jules Ruis slaagde erin om 400 verschillende Julia fractals ‘slim’ op een computerscherm bijeen te plaatsen. Centraal in het midden is de Mandelbrot set als kern afgebeeld.**

**De JR-set als geheel vormt een netwerk van interactieve relaties met een groot zelforganiserend vermogen.**

**Het systeem is aan zijn rand sterk adaptief aan zijn omgeving.**

## 'Strange Attractors' in Organisaties

### (Strange) attractors in organizations



## Strange Attractors

U ziet de Julius Ruis Verzameling met en zonder omgeving afgebeeld.

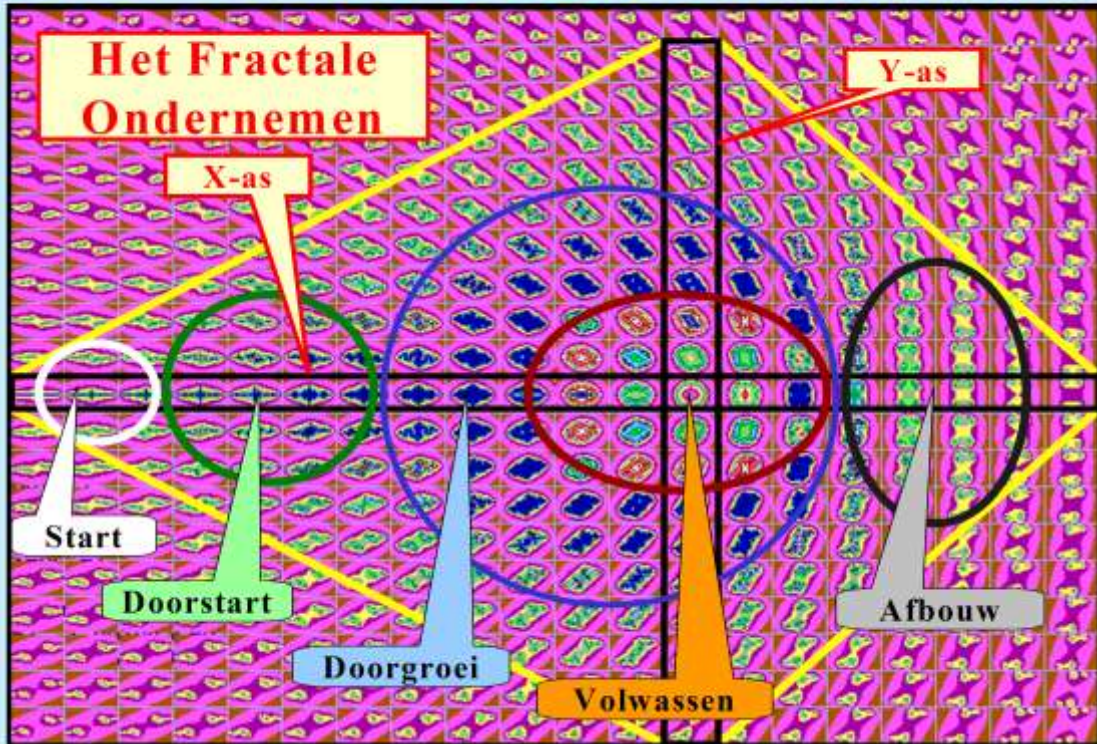
Zonder aandacht voor de omgeving (links) gaan de kleine Julia-fractals vanuit het middelpunt (kern) geleidelijk over in 'fractaal stof' ('the edge of chaos').

Het rechtse plaatje laat de complexiteit van de omgeving zien.

De kern van de verzameling dient als metafoor voor 'core-competence'.



## De JR Set als groeimodel voor organisaties



## JR Set als groeimodel

De JR Set is een prachtige metafoor voor de groei van organisaties met opbloei, volwassenheid en afbouw.

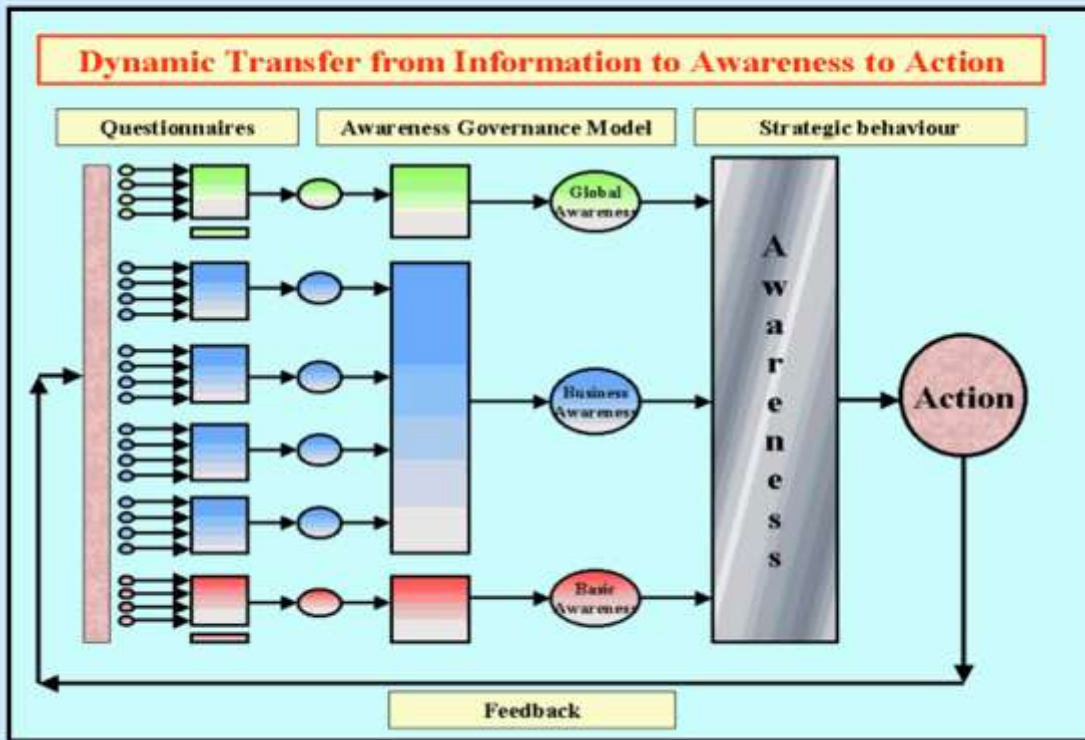
De organisatie is duidelijk gepositioneerd in haar omgeving en daarmee in interactie.

Met de JR-set is een analyse uitgevoerd om te komen tot een model van Dynamic Transfer.

De resultaten zijn vertaald naar het idee van het Fractale Ondernemen.



## Model van Dynamic Transfer



## Dynamic Transfer

In het BBM zijn op de verschillende niveaus van bewustzijn (basic, business en global) vragenlijsten beschikbaar voor de analyse van concrete situaties.

De resultaten van deze 'questionnaires' worden gebruikt als input voor gemodelleerde JR sets.

De uitkomst moet leiden tot een meer integraal bewustzijn en een effectiever strategisch gedrag.

Het model is nog in ontwikkeling.

## Het Fractale Ondernemen (de complexe sinus)



## Kenmerken Fractale Ondernemen

Geïnspireerd door de natuur en ondersteund door een wiskundige analyse, is het idee van de Fractale Organisatie en het Fractale Ondernemen ontwikkeld, met de volgende tien kenmerken voor Complexe Adaptieve Systemen.

1. Zich herhalende patronen van objecten/subjecten
2. Vaste/stabiele kernen (corecompetences)
3. Dynamische aantrekkers (strange attractors)
4. Groot zelforganiserend/innoverend vermogen
5. Doorlaadbare flexibele grenzen
6. Sterk adaptief aan de omgeving (interactief)
7. Verbonden in een complex netwerk van relaties
8. Gebroken dimensie (niet rechtlijnig)
9. Niet-lineaire ontwikkeling (transformatiesprongen)
10. Resultaat sterk bepaald door startwaarden

## Wegwijzer

# Wegwijzer

Ga verder naar:

- \* Originele BBM; deel A.
- \* Achtergronden BBM; deel B.
- \* Fractal-organisatie; deel C.
- \* Publicaties en literatuur; deel D.

## Deel B, C en D van BBM

Te vinden op [www.fractal.org](http://www.fractal.org)

In deel B is een aantal plaatjes opgenomen die als inspiratiebron hebben gediend bij de ontwikkeling van de fractal-organisatie.

In deel C is de fractal-organisatie nader uitgewerkt.

In deel D is een aantal relevante publicaties opgenomen en treft u een literatuurlijst aan.