



ORGANISATIEKOMPAS

WAAR ORGANISATIES WEER IN BEWEGING KOMEN

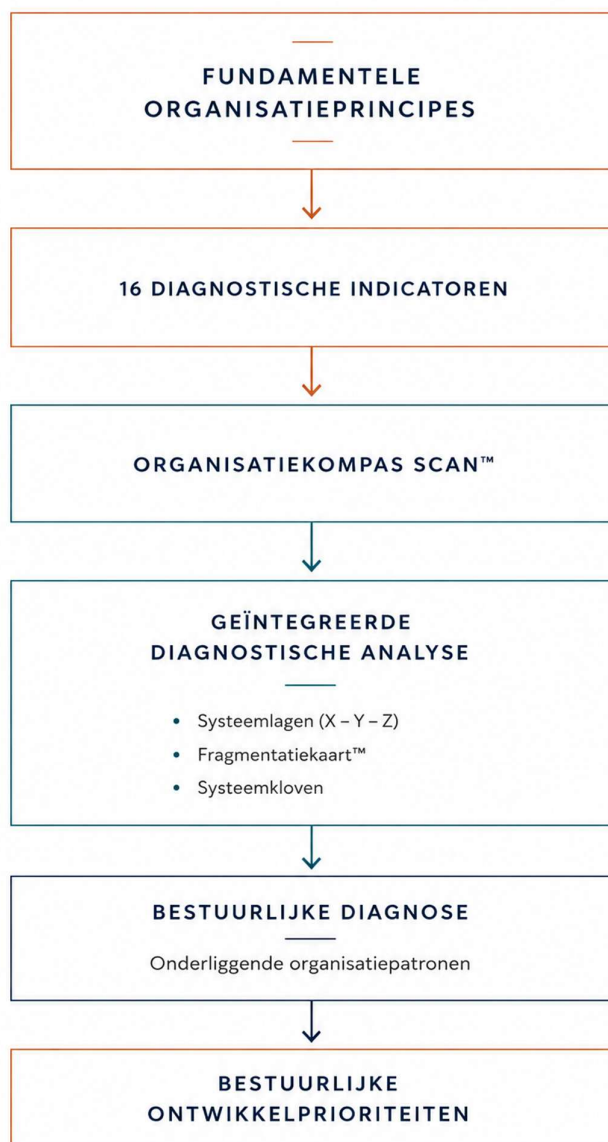
Organisatiekompas ScanTM

Methodologische onderbouwing en werkwijze

Veronique Proost
organisatiekompas.be

Inhoudstafel

Voorwoord.....	3
1. Waaron Organistatiekompas?	5
2. Het theoretisch fundament	6
3. Van theorie naar diagnose.....	9
4. Methodologische kwaliteitsborging	16
5. Methodologische transparantie.....	17
6. Resultaat van de Organistatiekompas Scan™	19
7. Reikwijdte van de methodiek.....	22
8. Ontwikkelingsstatus.....	23
9. Intellectuele eigendom.....	23



Figuur 1 - Methodologische opbouw van Organisatiekompas

Voorwoord

De **Organisatiekompas Scan™** is ontwikkeld vanuit de overtuiging dat duurzame organisatieontwikkeling begint bij een goed begrip van de onderliggende werking van een organisatie. Veel organisaties investeren in verandertrajecten, leiderschapontwikkeling, welzijnsinitiatieven of procesoptimalisaties. Toch blijken dezelfde problemen vaak terug te keren. Organisatiekompas vertrekt daarom vanuit een andere vraag: niet *welke* problemen zich voordoen, maar *waarom* het organisatiesysteem dezelfde problemen blijft produceren.

De methodiek is opgebouwd vanuit een expliciet theoretisch referentiekader waarin **corrigeerbaarheid (bijsturingsvermogen)** centraal staat: het vermogen van een organisatie om signalen, fouten, spanningen en nieuwe inzichten op te nemen, kritisch te beoordelen en duurzaam te vertalen naar bestuurlijke **bijsturing**. Dit theoretisch uitgangspunt werd systematisch uitgewerkt tot een samenhangend diagnostisch systeem, bestaande uit fundamentele organisatieprincipes, diagnostische indicatoren, een meetinstrument, een geïntegreerde diagnostische analyse en een bestuurlijke diagnose met bestuurlijke ontwikkelprioriteiten.

Deze brochure biedt inzicht in de methodologische opbouw van Organisatiekompas. Ze beschrijft de uitgangspunten waarop het instrument is gebaseerd, de opeenvolgende stappen van theorie naar bestuurlijke diagnose en de wijze waarop diagnostische inzichten worden vertaald naar richtinggevende ontwikkelprioriteiten. Daarmee beoogt de brochure transparantie te bieden over de methodiek en het diagnostisch model, zonder de volledige interne uitwerking ervan openbaar te maken.

Die transparantie kent bewust haar grenzen. De onderliggende methodologische documentatie - waaronder de theoretische afleidingsmatrix, constructiefiches, scorings- en interpretatiekaders en andere interne referentiedocumenten - maakt deel uit van het intellectuele eigendom van Organisatiekompas en wordt daarom niet publiek verspreid. Deze brochure heeft als doel inzicht te geven in de architectuur en de onderbouwing van het instrument, zodat de methodiek inhoudelijk kan worden beoordeeld zonder haar reproduceerbaar te maken.

1. Waarom Organisatiekompas?

Waarom blijven dezelfde organisatieproblemen terugkomen?

Organisaties investeren voortdurend in hun ontwikkeling. Ze zetten in op leiderschapstrajecten, cultuurverandering, welzijnsinitiatieven, procesoptimalisaties en andere verbeterprogramma's. Dergelijke initiatieven kunnen waardevolle resultaten opleveren, maar in veel organisaties blijken dezelfde problemen na verloop van tijd opnieuw zichtbaar te worden. Werkdruk blijft hoog, samenwerking verloopt moeizaam, besluitvorming stukt of eerdere verbeteringen verliezen geleidelijk hun effect.

Dat betekent niet noodzakelijk dat eerdere inspanningen verkeerd waren of dat medewerkers en leidinggevendenden onvoldoende betrokken zijn. Terugkerende problemen kunnen erop wijzen dat het organisatiesysteem onvoldoende in staat is om signalen, fouten en nieuwe inzichten duurzaam te vertalen naar bestuurlijke bijsturing. Zolang die onderliggende organisatiepatronen onzichtbaar blijven, bestaat het risico dat organisaties vooral de symptomen aanpakken, terwijl de oorzaken van het probleem behouden blijven.

Waarom klassieke verandertrajecten vaak onvoldoende zijn

Veel bestaande instrumenten beantwoorden de vraag welke problemen zich binnen een organisatie voordoen. Zij brengen bijvoorbeeld cultuur, welzijn, tevredenheid, leiderschap of psychosociale risico's in kaart. Deze inzichten zijn waardevol, maar verklaren niet noodzakelijk waarom dezelfde problemen ondanks eerdere inspanningen blijven terugkeren.

Wanneer organisaties uitsluitend zicht krijgen op de symptomen, blijft de werking van het onderliggende organisatiesysteem vaak buiten beeld. Daardoor bestaat het risico dat verbeterinitiatieven zich richten op de zichtbare gevolgen van problemen, zonder de bestuurlijke mechanismen te versterken die duurzame bijsturing en verbetering mogelijk maken.

Wat doet Organisatiekompas anders?

Organisatiekompas vertrekt vanuit een andere diagnostische vraag:

Waarom blijft het organisatiesysteem dezelfde problemen produceren, ondanks eerdere inspanningen?

Daarom onderzoekt Organisatiekompas niet in de eerste plaats de aanwezigheid van problemen, maar **de corrigeerbaarheid van het organisatiesysteem**: het vermogen van een organisatie om

signalen, fouten, spanningen en nieuwe inzichten op te nemen, kritisch te beoordelen en te vertalen naar duurzame bijsturing en verbetering.

Vanuit dit uitgangspunt richt Organisatiekompas zich op **de onderliggende organisatiepatronen** die bepalen of een organisatie in staat is zichzelf duurzaam bij te sturen. De methodiek verklaart niet alleen waarom terugkerende problemen ontstaan, maar vertaalt deze inzichten ook naar een bestuurlijke diagnose en bestuurlijke ontwikkelprioriteiten die richting geven aan duurzame organisatieontwikkeling.

2. Het theoretisch fundament

2.1 Corrigeerbaarheid

Organisatiekompas is opgebouwd rond één centraal theoretisch uitgangspunt: **corrigeerbaarheid**.

Corrigeerbaarheid verwijst naar het vermogen van een organisatie om signalen, fouten, spanningen en nieuwe inzichten op te nemen, kritisch te beoordelen en te vertalen naar bestuurlijke bijsturing. Het gaat daarbij niet om het incidenteel oplossen van problemen, maar om het structurele vermogen van een organisatie om haar eigen werking voortdurend te evalueren, waar nodig te herzien en blijvend te verbeteren.

Vanuit dit perspectief wordt de kwaliteit van een organisatie niet uitsluitend bepaald door de afwezigheid van problemen. Geen enkele organisatie functioneert zonder fouten, spanningen of onverwachte ontwikkelingen. Het onderscheid ligt in de mate waarin een organisatie in staat is deze signalen tijdig te herkennen, ze inhoudelijk te beoordelen en ze te benutten als aanleiding voor duurzame verbetering.

Corrigeerbaarheid is daarmee geen afzonderlijk organisatieproces, maar een fundamentele systeemeigenschap. Zij beïnvloedt de wijze waarop organisaties beslissingen nemen, omgaan met afwijkende inzichten, leren uit ervaringen en veranderingen duurzaam verankeren. Wanneer corrigeerbaarheid onvoldoende aanwezig is, bestaat het risico dat dezelfde problemen zich blijven herhalen, ondanks eerdere verbeterinitiatieven of verandertrajecten.

Vanuit dit theoretisch uitgangspunt onderzoekt Organisatiekompas niet in de eerste plaats de zichtbare symptomen van organisatorische problemen, maar de onderliggende patronen die bepalen in welke mate een organisatie zichzelf duurzaam kan bijsturen. Corrigeerbaarheid vormt daarmee het verbindende concept waarop het volledige diagnostisch model is gebaseerd.

2.2 Fundamentele organisatieprincipes

Corrigeerbaarheid ontstaat niet vanuit één afzonderlijk organisatiekenmerk. Een organisatie kan beschikken over duidelijke structuren, maar toch onvoldoende in staat zijn om signalen om te zetten in duurzame verbetering. Omgekeerd kunnen betrokken medewerkers en leidinggevendenden aanwezig zijn, terwijl onduidelijke besluitvorming of beperkte mogelijkheden tot bijsturing de ontwikkeling van de organisatie afremmen.

Organisatiekompas vertrekt daarom vanuit de veronderstelling dat corrigeerbaarheid voortkomt uit de **samenhang tussen meerdere fundamentele organisatieprincipes**. Deze principes beschrijven de voorwaarden die volgens het theoretisch referentiekader bepalend zijn voor het vermogen van een organisatie om zichzelf duurzaam bij te sturen. Zij vormen het fundament waarop het volledige diagnostische model is opgebouwd.

De fundamentele organisatieprincipes zijn ontwikkeld vanuit een geïntegreerd theoretisch referentiekader waarin inzichten uit onder meer systeemdenken, organisatiepsychologie, organisatiedynamica, veranderkunde en duurzaam organiseren worden samengebracht. Zij beschrijven geen ideaal organisatiemodel of een lijst met goede praktijken, maar **de onderliggende voorwaarden** die volgens Organisatiekompas bepalend zijn voor duurzame corrigeerbaarheid.

FUNDAMENTELE ORGANISATIEPRINCIPES

Identiteit vóór positie

Dienstbaarheid

Transparantie

Gedeelde beslissingsinvloed

Overdraagbaarheid

Rechtvaardigheid

Tegenspraak

Tijdelijkheid

Opdrachtgerichtheid

Leren en aanpassingsvermogen

Figuur 2 - Overzicht van de fundamentele organisatieprincipes

De fundamentele organisatieprincipes worden **niet rechtstreeks gemeten**. Zij vormen het theoretisch referentiekader van Organisatiekompas en beschrijven welke kenmerken bepalend zijn voor de corrigeerbaarheid van organisatiesystemen. Om deze theoretische uitgangspunten systematisch te kunnen onderzoeken, worden zij in het volgende hoofdstuk vertaald naar **zestien diagnostische indicatoren**: observeerbare organisatiekenmerken die gezamenlijk inzicht geven in de werking van het organisatiesysteem.

3. Van theorie naar diagnose

3.1 Van fundamentele organisatieprincipes naar diagnostische indicatoren

De fundamentele organisatieprincipes vormen het theoretisch fundament van Organisatiekompas. Omdat deze principes abstracte kenmerken van organisaties beschrijven, kunnen zij niet rechtstreeks worden gemeten. Daarom worden zij systematisch geoperationaliseerd tot **zestien diagnostische indicatoren**: observeerbare organisatiekenmerken die gezamenlijk inzicht geven in de corrigeerbaarheid van het organisatiesysteem.

Iedere diagnostische indicator beschrijft één duidelijk afgebakend organisatiekenmerk. Samen vormen zij de inhoudelijke brug tussen het theoretisch referentiekader en de dagelijkse organisatiepraktijk. De indicatoren worden niet afzonderlijk geïnterpreteerd, maar maken deel uit van een geïntegreerd diagnostisch model waarin hun onderlinge samenhang centraal staat.

DIAGNOSTISCHE INDICATOREN

Duidelijkheid van besluitvorming

Invloed vóór besluitvorming

Mogelijkheid tot herziening

Continuïteit van de werking

Mensgerichte besluitvorming

Rechtvaardige besluitvorming

Opdrachtgerichtheid

Openheid van besluitvorming

Leren en bijsturen

Structurele verbetering

Openheid voor tegenspraak

Niet-defensieve besluitvorming

Bespreekbaarheid van problemen

Respons op signalen

Problemen raken opgelost

Doordachte prioritering

Figuur 3 - Overzicht van de diagnostische indicatoren

De wijze waarop deze indicatoren binnen het diagnostisch model worden samengebracht, gewogen en geïnterpreteerd maakt deel uit van de interne methodologische uitwerking van Organisatiekompas en wordt daarom niet openbaar beschreven.

In de volgende stap van de methodiek worden de resultaten geïntegreerd binnen drie complementaire systeemplagen. Deze systeemplagen vertegenwoordigen drie samenhangende dimensies van het organisatiesysteem en vormen de basis voor de verdere diagnostische analyse.

3.2 Organisatiekompas Scan™

De **Organisatiekompas Scan™** vormt het meetinstrument waarmee de zestien diagnostische indicatoren systematisch in kaart worden gebracht. De scan verzamelt op een gestandaardiseerde wijze informatie over observeerbare kenmerken van het organisatiesysteem en vormt daarmee de basis voor de verdere diagnostische analyse.

De scan is opgebouwd rond de zestien diagnostische indicatoren die voortvloeien uit het theoretisch referentiekader. Iedere indicator wordt gemeten aan de hand van meerdere zorgvuldig geformuleerde stellingen, zodat een betrouwbaar beeld ontstaat van de werking van het organisatiesysteem.

De beantwoording gebeurt aan de hand van een **vijfpunt-Likertschaal**, waarbij respondenten aangeven in welke mate een stelling overeenkomt met de dagelijkse organisatiepraktijk. Het invullen van de scan neemt gemiddeld **ongeveer tien minuten** in beslag.

De **Organisatiekompas Scan™** wordt **anoniem** afgenomen. De resultaten worden uitsluitend op geaggregeerd niveau verwerkt en vormen nooit een beoordeling van individuele medewerkers, leidinggevers of teams.

De scan verzamelt informatie via de ervaringen en observaties van medewerkers. De diagnostische analyse richt zich echter niet op individuele percepties, maar op de **onderliggende kenmerken en samenhang van het organisatiesysteem**. De verzamelde gegevens worden daarom uitsluitend op geaggregeerd niveau geïnterpreteerd en gebruikt om de corrigeerbaarheid van het organisatiesysteem in kaart te brengen, zonder personen, teams of leidinggevers te beoordelen.

De **Organisatiekompas Scan™** vormt daarmee het vertrekpunt van een geïntegreerde diagnostische analyse, waarin de afzonderlijke antwoorden niet los worden geïnterpreteerd, maar worden onderzocht in hun onderlinge samenhang.

3.3 Diagnostische analyse

De **Organisatiekompas Scan™** resulteert niet in een verzameling afzonderlijke scores, maar vormt de basis voor een geïntegreerde diagnostische analyse. Daarbij worden de diagnostische indicatoren niet los van elkaar geïnterpreteerd. Hun betekenis ontstaat juist door de samenhang tussen de verschillende onderdelen van het diagnostisch model.

De analyse verloopt stapsgewijs. Eerst worden de resultaten samengebracht binnen drie complementaire systeemlagen. Vervolgens wordt de onderlinge samenhang tussen deze systeemlagen geanalyseerd met behulp van de Fragmentatiekaart™. Tot slot worden de verschillen tussen de systeemlagen onderzocht aan de hand van systeemkloven. Samen vormen deze analysetrappen de basis voor de bestuurlijke diagnose.

3.3.1 De drie systeemlagen

De zestien diagnostische indicatoren worden samengebracht binnen drie complementaire systeemlagen. Iedere systeemlaag beschrijft een andere dimensie van hetzelfde organisatiesysteem.

X – Besluitstructuur

De eerste systeemlaag onderzoekt de formele inrichting van de organisatie. Zij brengt in kaart in welke mate bevoegdheden, verantwoordelijkheden, besluitvormingsprocessen en organisatorische randvoorwaarden de noodzakelijke voorwaarden creëren voor corrigeerbaarheid.

Y – Beslissingsgedrag

De tweede systeemlaag onderzoekt hoe besluitvorming zich in de dagelijkse praktijk manifesteert. Hierbij staat centraal in welke mate leidinggevend en medewerkers de formele structuur daadwerkelijk vertalen naar open, rechtvaardige, lerende en corrigeerbare besluitvorming.

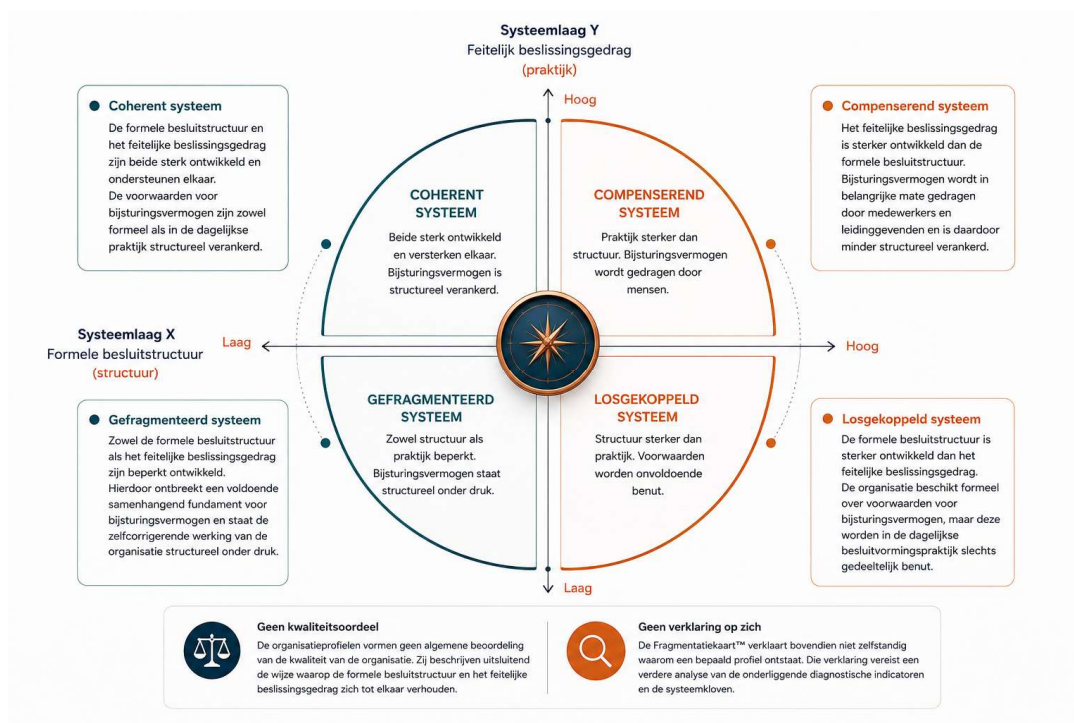
Z – Ervaren realiteit

De derde systeemlaag onderzoekt hoe medewerkers de werking van de organisatie ervaren. Niet de tevredenheid van medewerkers staat hierbij centraal, maar de mate waarin zij herkennen dat signalen bespreekbaar zijn, worden opgevolgd en leiden tot duurzame verbetering.

Geen van deze drie systeemlagen geeft afzonderlijk een volledig beeld van de organisatie. Pas wanneer zij in onderlinge samenhang worden onderzocht, ontstaat inzicht in de wijze waarop structuur, gedrag en dagelijkse praktijk elkaar versterken of juist tegenwerken.

3.3.2 De Fragmentatiekaart™

De Fragmentatiekaart™ vormt de eerste geïntegreerde analysetrap binnen Organisatiekompas. Op basis van de samenhang tussen de formele besluitstructuur (X) en het feitelijke beslissingsgedrag (Y) classificeert zij het organisatiesysteem en maakt zij zichtbaar in welke mate beide systeemplagen met elkaar in evenwicht zijn of van elkaar afwijken.



Figuur 4 - De Fragmentatiekaart™

De Fragmentatiekaart™ is geen eindresultaat, maar een tussenstap in de diagnostische analyse. De uiteindelijke bestuurlijke diagnose ontstaat pas in de daaropvolgende analysetrappen, waarbij ook de ervaren realiteit (Z) wordt betrokken.

3.3.3 Systeemkloven

Na de analyse van de afzonderlijke systeemplagen en de Fragmentatiekaart™ onderzoekt Organisatiekompas de **systeemkloven**.

Een systeemkloof ontstaat wanneer twee systeemplagen een duidelijk verschillend beeld laten zien van dezelfde organisatie. Dergelijke verschillen wijzen niet noodzakelijk op een probleem, maar kunnen aangeven dat formele structuren, feitelijke besluitvorming en de dagelijkse organisatiepraktijk onvoldoende op elkaar aansluiten.

Organisatiekompas onderscheidt drie systeemkloven:

- **X ↔ Y**
De mate waarin de formele besluitstructuur herkenbaar is in het feitelijke beslissingsgedrag. Deze samenhang wordt weergegeven in de Fragmentatiekaart™.
- **Y ↔ Z**
De mate waarin het feitelijke beslissingsgedrag herkenbaar is in de ervaren realiteit van de organisatie.
- **X ↔ Z**
De mate waarin de formele besluitstructuur herkenbaar is in de ervaren realiteit van de organisatie.

Door deze systeemkloven gezamenlijk te analyseren ontstaat inzicht in de plaatsen waar de corrigeerbaarheid van het organisatiesysteem wordt versterkt of juist wordt belemmerd. De systeemkloven vormen daarmee een essentiële bouwsteen voor de bestuurlijke diagnose en de formulering van strategische ontwikkelprioriteiten.

3.4 Bestuurlijke diagnose

De diagnostische analyse heeft niet als doel om afzonderlijke indicatoren te beoordelen, maar om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop het organisatiesysteem als geheel functioneert. De bestuurlijke diagnose ontstaat daarom niet uit één score, één systeemplaag of één analysetrap, maar uit de **geïntegreerde interpretatie van alle diagnostische bevindingen**.

Binnen Organisatiekompas worden de resultaten steeds beschouwd in hun onderlinge samenhang. De afzonderlijke diagnostische indicatoren, de drie systeemplagen, de Fragmentatiekaart™ en de systeemkloven worden gezamenlijk geïnterpreteerd om onderliggende organisatiepatronen zichtbaar te maken. Hierdoor verschuift de aandacht van losse meetresultaten naar de mechanismen die de dagelijkse werking van de organisatie beïnvloeden.

De bestuurlijke diagnose richt zich daarbij niet op het aanwijzen van fouten of het beoordelen van personen, afdelingen of leidinggevend. Zij brengt de bestuurlijke sterktes, kwetsbaarheden en ontwikkelpunten van het organisatiesysteem in kaart en maakt zichtbaar **welke onderliggende patronen het vermogen van de organisatie om zichzelf duurzaam bij te sturen versterken of juist belemmeren.**

De waarde van de bestuurlijke diagnose ligt daarom niet in het beschrijven van **wat** er gebeurt, maar in het verklaren **waarom** bepaalde organisatieproblemen blijven bestaan of waarom eerdere verbeterinitiatieven onvoldoende duurzaam blijken te zijn. Door deze onderliggende patronen zichtbaar te maken, ontstaat een gemeenschappelijk bestuurlijk referentiekader dat richting geeft aan verdere besluitvorming en organisatieontwikkeling.

De bestuurlijke diagnose vormt daarmee de schakel tussen de methodologische analyse en de bestuurlijke praktijk. Zij vertaalt complexe diagnostische informatie naar een samenhangend en bestuurlijk bruikbaar inzicht, dat als basis dient voor het bepalen van bestuurlijke ontwikkelprioriteiten.

3.5 Bestuurlijke ontwikkelprioriteiten

De bestuurlijke diagnose vormt geen eindpunt, maar het vertrekpunt voor verdere organisatieontwikkeling. Daarom wordt de diagnose binnen Organisatiekompas vertaald naar bestuurlijke ontwikkelprioriteiten. Ze beschrijven waar de grootste winst voor het bijsturingsvermogen van de organisatie kan worden gerealiseerd.

De ontwikkelprioriteiten worden steeds gelezen vanuit het geheel van de bestuurlijke diagnose. Zij geven aan waar de organisatie haar ontwikkelinspanningen het best kan richten, maar schrijven niet hoe deze ontwikkeling concreet moet worden gerealiseerd. De invulling daarvan blijft afhankelijk van de context, de doelstellingen en de bestuurlijke keuzes van de organisatie.

De bestuurlijke ontwikkelprioriteiten zijn daarom geen implementatieplan, veranderprogramma of lijst van operationele acties. Zij vormen evenmin een beoordeling van de prestaties van een organisatie. Hun functie is het bieden van bestuurlijke richting: zij helpen bestuurders en leidinggevend. om keuzes te maken die de corrigeerbaarheid/het bijsturingsvermogen van het organisatiesysteem duurzaam versterken.

Door de ontwikkelprioriteiten rechtstreeks te baseren op de geïntegreerde diagnostische analyse, ontstaat een logisch verband tussen diagnose en organisatieontwikkeling. De bestuurlijke diagnose

beschrijft de onderliggende organisatiepatronen; de bestuurlijke ontwikkelprioriteiten geven vervolgens richting aan de verdere ontwikkeling van het organisatiesysteem.

4. Methodologische kwaliteitsborging

De bestuurlijke diagnose van Organisatiekompas is het resultaat van een geïntegreerde diagnostische analyse. De betrouwbaarheid van deze diagnose berust niet op één afzonderlijke vraag, één diagnostische indicator of één analysetrap, maar op de samenhang tussen alle onderdelen van het diagnostisch model.

De diagnostische indicatoren worden daarom nooit afzonderlijk geïnterpreteerd. Hun betekenis ontstaat pas binnen de bredere context van de drie systeemplagen, de Fragmentatiekaart™, de systeemkloven en de onderlinge samenhang van de vastgestelde organisatiepatronen. Hierdoor verschuift de aandacht van losse meetresultaten naar de werking van het organisatiesysteem als geheel.

Om de methodologische kwaliteit van de diagnose te waarborgen, hanteert Organisatiekompas een aantal fundamentele uitgangspunten.

Geïntegreerde diagnostische interpretatie

Diagnostische uitspraken worden uitsluitend gebaseerd op de geïntegreerde interpretatie van alle relevante diagnostische informatie. Geen enkele conclusie wordt afgeleid uit één afzonderlijke score of één diagnostische indicator.

Meerdere analysetrappen

Elke bestuurlijke diagnose wordt opgebouwd vanuit opeenvolgende analysetrappen. De resultaten worden achtereenvolgens onderzocht binnen de systeemplagen, de Fragmentatiekaart™, de systeemkloven en de daaruit afgeleide organisatiepatronen. Pas wanneer deze analysetrappen een samenhangend beeld opleveren, wordt een bestuurlijke diagnose geformuleerd.

Onderlinge samenhang

Diagnostische indicatoren worden steeds beoordeeld in relatie tot elkaar. Hierdoor wordt zichtbaar welke onderliggende patronen meerdere organisatieproblemen tegelijk beïnvloeden en welke ontwikkelpunten de grootste bestuurlijke impact kunnen hebben.

Validatie vanuit de ervaren realiteit

De ervaren realiteit (Z) vormt geen afzonderlijke diagnose, maar een onafhankelijke systeemlaag waarmee wordt nagegaan in welke mate de bestuurlijke diagnose herkenbaar is in de dagelijkse organisatiepraktijk. Hierdoor wordt de samenhang tussen de diagnostische analyse en de dagelijkse werking van de organisatie zichtbaar.

Transparantie en reproduceerbaarheid

De methodologische uitgangspunten, de opbouw van het diagnostisch model en de diagnostische werkwijze worden transparant beschreven. De interne interpretatieregels, analysekaders en scoringssystematiek maken echter deel uit van het intellectuele eigendom van Organisatiekompas en worden daarom niet openbaar gemaakt.

Door deze uitgangspunten consequent toe te passen, ontstaat een bestuurlijke diagnose die niet alleen methodologisch zorgvuldig is opgebouwd, maar ook een betrouwbaar en samenhangend inzicht biedt in de corrigeerbaarheid van het organisatiesysteem.

5. Methodologische transparantie

Organisatiekompas kiest bewust voor methodologische transparantie. De uitgangspunten, de opbouw van het diagnostisch model en de werkwijze van het instrument worden in deze brochure expliciet beschreven, zodat organisaties inzicht krijgen in de theoretische en methodologische basis van de Organisatiekompas Scan™.

Deze transparantie kent echter een bewuste grens. De interne methodologische documentatie bevat de inhoudelijke uitwerking van het theoretisch referentiekader, de operationalisering van de diagnostische indicatoren, de diagnostische analysekaders en de interpretatieregels. Deze documenten vormen de intellectuele kern van de methodiek en worden daarom niet openbaar verspreid.

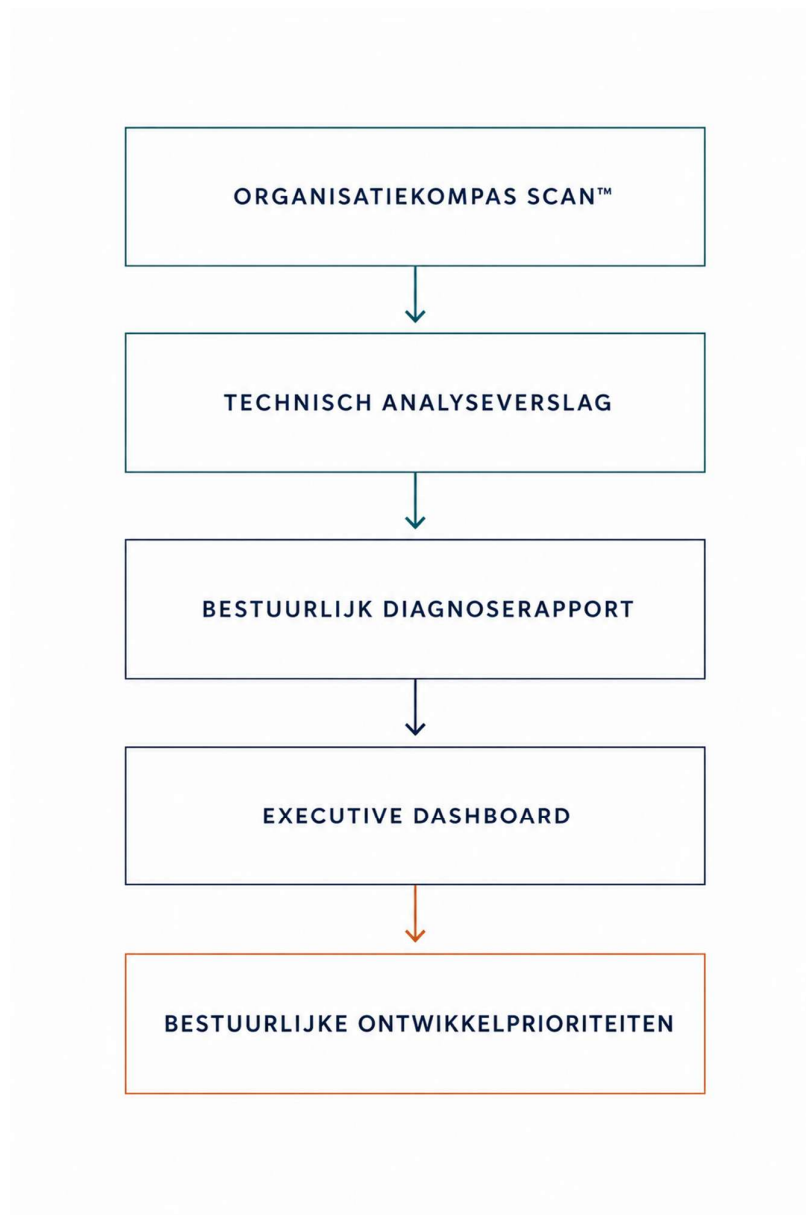
De ontwikkeling, toepassing en verdere verfijning van Organisatiekompas worden ondersteund door een samenhangend geheel van interne referentiedocumenten, waaronder:

- het volledige methodologisch referentiekader
- constructfiches voor de diagnostische indicatoren
- een theoretische afleidingsmatrix
- een scorings- en interpretatiehandleiding
- een technisch analyseverslag

Deze documenten ondersteunen de inhoudelijke onderbouwing, de consistente toepassing en de verdere ontwikkeling van de methodiek. Zij maken deel uit van het intellectuele eigendom van Organisatiekompas en worden daarom niet openbaar verspreid.

Door de methodologische uitgangspunten publiek beschikbaar te maken en tegelijk de interne ontwikkelingsdocumentatie te beschermen, streeft Organisatiekompas naar een evenwicht tussen transparantie, wetenschappelijke zorgvuldigheid en bescherming van de intellectuele eigendom.

6. Resultaat van de Organisatiekompas Scan™



Figuur 5 – Resultaat van de Organisatiekompas Scan™

De **Organisatiekompas Scan™** resulteert niet in een verzameling losse meetgegevens, maar in een samenhangende bestuurlijke rapportering. De resultaten worden stapsgewijs verwerkt tot een geïntegreerde diagnose van het organisatiesysteem en vertaald naar concrete bestuurlijke ontwikkelrichtingen.

De rapportering bestaat uit twee complementaire onderdelen:

- **een Technisch Analyseverslag**
- **een Bestuurlijk Diagnoserapport**

Samen bieden zij zowel de methodologische onderbouwing van de analyse als een bestuurlijk bruikbaar overzicht van de belangrijkste organisatiepatronen en ontwikkelprioriteiten.

6.1 Executive Dashboard

Het Bestuurlijk Diagnoserapport opent met een **Executive Dashboard** waarin de belangrijkste resultaten van de diagnostische analyse overzichtelijk worden samengebracht.

Het Executive Dashboard biedt bestuurders in één oogopslag inzicht in de belangrijkste uitkomsten van de analyse. Het brengt de verschillende analysetrappen samen in één geïntegreerd overzicht en vormt daardoor het vertrekpunt voor de verdere interpretatie van de resultaten.

Het dashboard bevat onder meer:

- het fragmentatieprofiel van de organisatie
- de belangrijkste organisatiepatronen
- de bestuurlijke ontwikkelprioriteiten
- de voornaamste bestuurlijke sterktes

Hierdoor ontstaat een compact overzicht van de belangrijkste diagnostische inzichten zonder dat de lezer het volledige rapport hoeft door te nemen.

6.2 Technisch Analyseverslag

Het Technisch Analyseverslag vormt de methodologische onderbouwing van de bestuurlijke diagnose. Het beschrijft de resultaten van de verschillende analysetrappen en documenteert op welke wijze de diagnostische analyse tot stand is gekomen.

Het verslag is in de eerste plaats bedoeld voor professionals die behoefte hebben aan een meer diepgaande analyse van de diagnostische resultaten. Het ondersteunt de transparantie, reproduceerbaarheid en consistente toepassing van de methodiek, zonder de interne interpretatieregels of analysekaders openbaar te maken.

6.3 Bestuurlijk Diagnoserapport

Het Bestuurlijk Diagnoserapport vertaalt de technische analyse naar een bestuurlijk leesbaar en praktisch bruikbaar document.

Het rapport beschrijft:

- de aanleiding van de scan
- de resultaten van de diagnostische analyse
- de onderliggende organisatiepatronen
- de praktische betekenis van de diagnose
- de validatie vanuit de ervaren realiteit
- de bestuurlijke ontwikkelprioriteiten

Daarmee biedt het rapport bestuurders een samenhangend inzicht in de werking van het organisatiesysteem en de belangrijkste bestuurlijke ontwikkelkansen.

6.4 Bestuurlijk Ontwikkelkompas

De bestuurlijke diagnose wordt afgesloten met een bestuurlijk handelingskader dat organisaties ondersteunt bij het vertalen van de diagnostische inzichten naar de dagelijkse bestuurspraktijk.

Dit kader bestaat uit:

- bestuurlijke ontwikkelprioriteiten
- bestuurlijke toetsingsvragen
- eerste bestuurlijke interventies

Samen helpen deze onderdelen bestuurders om toekomstige beslissingen systematisch af te toetsen aan de ontwikkelpunten die uit de diagnose naar voren komen. Hierdoor vormt het Bestuurlijk Ontwikkelkompas geen afzonderlijk verbeterprogramma, maar een praktisch kader voor duurzame organisatieontwikkeling.

7. Reikwijdte van de methodiek

De **Organisatiekompas Scan™** is ontwikkeld om de **corrigeerbaarheid** van organisatiesystemen te onderzoeken. De methodiek brengt in kaart in welke mate een organisatie in staat is signalen, fouten, spanningen en nieuwe inzichten duurzaam te vertalen naar bestuurlijke bijsturing en organisatieontwikkeling.

De bestuurlijke diagnose richt zich daarbij uitsluitend op het organisatiesysteem. Zij onderzoekt de samenhang tussen de formele besluitstructuur, het feitelijke beslissingsgedrag en de ervaren realiteit, met als doel de onderliggende organisatiepatronen zichtbaar te maken die de corrigeerbaarheid van de organisatie versterken of belemmeren.

De Organisatiekompas Scan™ doet geen uitspraak over de algemene kwaliteit, prestaties of effectiviteit van een organisatie. Evenmin beoordeelt zij individuele medewerkers, leidinggevend, teams of afzonderlijke beslissingen. De methodiek is ontwikkeld voor bestuurlijke diagnostiek en niet voor personeelsbeoordeling, individuele coaching, functioneringsgesprekken, compliance-audits, juridische toetsingen of tevredenheidsmetingen.

De bestuurlijke diagnose biedt een methodologisch onderbouwd inzicht in de werking van het organisatiesysteem en de belangrijkste bestuurlijke ontwikkelkansen. Zij ondersteunt bestuurders bij het bepalen van prioriteiten en het maken van onderbouwde keuzes, maar schrijft geen concrete oplossingen of interventies voor. De uiteindelijke besluitvorming, de keuze van verbeterinitiatieven en de verantwoordelijkheid voor de implementatie blijven steeds bij de organisatie zelf.

8. Ontwikkelingsstatus

De **Organisatiekompas Scan™** is gebaseerd op een expliciet theoretisch referentiekader dat systematisch is uitgewerkt tot een samenhangende methodiek, bestaande uit fundamentele organisatieprincipes, diagnostische indicatoren, een meetinstrument, een geïntegreerde diagnostische analyse en een bestuurlijke diagnose.

Hoewel de methodiek inhoudelijk is uitgewerkt, wordt Organisatiekompas beschouwd als een instrument in voortdurende ontwikkeling. Nieuwe wetenschappelijke inzichten, praktijkervaringen en methodologische reflecties kunnen aanleiding geven tot verdere verfijning, zonder afbreuk te doen aan het theoretisch fundament, de interne samenhang of de diagnostische uitgangspunten van de methodiek.

Voorgestelde wijzigingen worden zorgvuldig beoordeeld op hun theoretische onderbouwing, methodologische consistentie en praktische toepasbaarheid. Waar relevant worden zij verwerkt in de interne referentiedocumentatie, zodat de kwaliteit, betrouwbaarheid en onderlinge samenhang van de methodiek blijvend worden gewaarborgd.

Deze ontwikkelbenadering weerspiegelt het centrale uitgangspunt van Organisatiekompas: duurzame ontwikkeling vraagt om het vermogen om nieuwe inzichten kritisch te beoordelen en, waar nodig, doordacht te vertalen naar blijvende verbetering. Ook de methodiek zelf wordt daarom voortdurend geëvalueerd en verder ontwikkeld.

9. Intellectuele eigendom

De **Organisatiekompas Scan™** is een eigen ontwikkelde diagnostische methodiek. Het theoretisch referentiekader, de fundamentele organisatieprincipes, de diagnostische indicatoren, het meetinstrument, de geïntegreerde diagnostische analyse, de bestuurlijke diagnose, de interne referentiedocumentatie en alle overige inhoudelijke componenten vormen gezamenlijk het intellectuele eigendom van Organisatiekompas.

Deze brochure heeft tot doel inzicht te bieden in de theoretische uitgangspunten, de methodologische opbouw en de werkwijze van de methodiek. Zij biedt transparantie over de architectuur van Organisatiekompas, maar verleent geen toestemming om de methodiek of onderdelen daarvan geheel of gedeeltelijk te reproduceren, over te nemen, aan te passen of commercieel te gebruiken zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Organisatiekompas.

Organisatiekompas behoudt zich het recht voor de methodiek verder te ontwikkelen, te verfijnen en aan te passen op basis van nieuwe wetenschappelijke inzichten, praktijkervaringen en methodologische reflecties. Dergelijke doorontwikkelingen doen geen afbreuk aan de fundamentele uitgangspunten waarop de methodiek is gebaseerd, maar dragen bij aan de verdere versterking van haar kwaliteit, betrouwbaarheid en toepasbaarheid.

Deze brochure weerspiegelt de keuze van Organisatiekompas om methodologische transparantie te combineren met een zorgvuldige bescherming van haar intellectuele eigendom. Transparantie en bescherming worden daarbij niet als tegengestelde belangen beschouwd, maar als complementaire voorwaarden voor een duurzame en professionele ontwikkeling van de methodiek.