



Corporate change en de gemeentelijke ontwikkeling.

door Willem Wanrooij.

Samenvatting.

Corporate change is de term die gebruikt wordt voor een samenhangende en systematisch aangepakte groei naar hogere ontwikkelingsstadia van organisaties. Samenhangend doordat de transformatie op verschillende terreinen tegelijk wordt ingezet en systematisch doordat een duidelijk concept ten grondslag ligt aan de interventies die de groei gaan bevorderen. In verschillende veel gebruikte modellen wordt het cultuuraspect regelmatig als zeer belangrijk element genoemd en tegelijkertijd is het qua helderheid en conceptuele aanpak het minst bedeed. In dit artikel leg ik het Model Organisatie Ontwikkelingsniveau MOON naast het Model voor Gemeentelijke Doorontwikkeling en laat zien op welke fraaie wijze deze twee elkaar ondersteunen en het cultuuraspect volledig tot zijn recht laten komen.

Model Gemeentelijke Doorontwikkeling.

Het model geeft vijf fasen van ontwikkeling. Elke volgende fase bouwt voort op de zaken die in de vorige fase verworven zijn.

1. Traditionele gemeente.

In de traditionele gemeente werkt het management inhoudelijk mee en is voor de gemeentesecretaris een centrale rol weggelegd. De medewerkers zijn functiegericht en de doelen worden vanuit de input geformuleerd. Problemen worden opgelost als ze zijn ontstaan. Het verleden of zeer nabije heden spelen in het tijdsbesef de belangrijkste rol. Naar de bevolking toe formuleert men zelf het aanbod. Traditionele loketfuncties bepalen het gezicht naar buiten.

2. Gemeente ontdekt zichzelf.

Het management begint het gezag te delegeren. De gemeentesecretaris wordt voorzitter van het Managementteam. Werkprocessen krijgen aandacht doordat ze beschreven worden. Er is een begin gemaakt met ze te evalueren en te verbeteren. Medewerkers worden uitgenodigd hierin mee te denken en hun aandeel te leveren. Beginnende aandacht voor de coördinatie van processen over afdelingen heen. Meetbaarheid van uitkomsten wordt een issue. De bestuursstijl is nog sterk aan de fracties gebonden. Naar de burgers toe krijgen betrouwbaarheid en continuïteit van de dienstverlening de meeste aandacht.

3. Gemeente ontdekt de buitenwereld.

Doelen worden vanuit de gewenste output gedefinieerd. Meetbaarheid is steeds belangrijker in het sturen van alle processen. De delegatie naar de lijn zet zich voort. Van teams en individuele medewerkers wordt meer zelfstandigheid en initiatief gevraagd. Verbeteracties gaan een vast onderdeel vormen. De cultuur wordt bedrijfsmatig. Contracten voor te leveren prestaties worden met afdelingsmanagers afgesloten. In de besturing zoekt men naar evenwicht tussen de rollen als politicus en bestuurder. Programmacolleges op brede basis. Directere lijnen met het ambtelijk apparaat. Begin van de interactie met de omgeving door inspraak en informatieverstrekking. Begin van integrale aanpak van wijken en gemeentedelen.

4. Gemeente als regisseur van ontwikkelingen.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd in de lijn, integraal management is afgerond. Bedrijfsmatig werken is gerealiseerd. De medewerkers opereren in zelfsturende teams. Het tijdsperspectief is verruimd naar de toekomst. Het blikveld omvat niet alleen het eigen team, maar ook de eigen organisatie en de burgers/klanten daarbuiten. Stroomlijning van processen is een geïntegreerd deel van het werk geworden. In de besturing is meer dualisme. De bestuurder is intermediair tussen gemeente en samenleving. De burgers merken dit aan stadsgesprekken, klantenpanels, geïntegreerde loketten, digitale dienstverlening, callcenters.

5. Gemeente midden in de samenleving.

Het management voegt het stimuleren van innovatie toe aan haar optreden. Ze bevordert creatief denken en gaat hiervoor verbinding aan met andere spelers in de maatschappij. Ze neemt ook zelf actief deel aan netwerken. Leren van de beste voorbeelden is een deugd. Medewerkers beheersen de inhoud en werken procesmatig. Externe partners participeren actief in vrijwel alle programma's en projecten. Integrale gemeentelijke balies met andere (semi-) overheden zijn ingericht. De digitale stad is volwassen.

In het analyseren van de ontwikkelingsfase die een gemeente bereikt heeft, spelen vijf facetten een belangrijke rol: management, personeel, cultuur, bestuursstijl en de trits stad/wijk/burger. U herkent ze in de beschrijving hierboven.

Als het model gebruikt wordt om de actuele situatie van een gemeentelijke organisatie te meten, dan kan daaruit een duidelijk beschrijving voortkomen. Wij tonen u een klein stukje uit een systematische analyse.

Sector Stadsbeheer: De sector als geheel bevindt zich in fase 2: de gemeente ontdekt zichzelf. Er is duidelijk aandacht voor samenhang. Doordat een aantal afdelingen nog in fase 1 zitten, komt dit echter nog niet tot zijn recht.

Management: Het management in de afdeling en de sector zit in fase 3: gemeente ontdekt de buitenwereld. Het werken op deze wijze wordt nog wel bemoeilijkt doordat met name strategie/visie en systemen qua fase hierop achterliggen.

Binnen de gemeente als geheel vindt het management nog plaats conform fase 2: gemeente ontdekt zichzelf. Veel zaken worden nog centraal geregeld.

Cultuur. Qua cultuur zitten we in fase 2: gemeente ontdekt zichzelf.

Het grote voordeel van een dergelijke beschrijving van de nul-situatie is, dat aansluitende doelen voor verdere ontwikkeling op een logische wijze gekoppeld kunnen worden aan de huidige toestand. Het model levert immers een beeld van het gehele mogelijke groeipad.

De ontwikkeling van bijpassend gedrag.

Voorbeeld. In fase 4 hierboven staat o.a.: integraal management is afgerond. Bedrijfsmatig werken is gerealiseerd. De medewerkers opereren in zelfsturende teams.

Deze punten veronderstellen op gedrags-en attitudeniveau een aantal zaken van de medewerkers(en het management). Het betekent dat ze zich verantwoordelijk voelen voor het mee formuleren van outputgerichte opdrachten, dat ze verantwoordelijkheid nemen voor het maken van reële afspraken en dus hun eigen kengetallen bewaken. Het werken in zelfsturende teams vraagt ondermeer het stellen van groepsbelang boven het eigen belang; vraagt het bewaken van het energieniveau in de groep en het stelselmatig evalueren van team en

individueel gedrag door het vragen van feedback. Zonder dit gedrag en de ondersteunende attitude zijn alle ingevoerde processen slechts rituele dansen.

Zo kunnen bij elk ontwikkelingsniveau en ieder facet gedrag en attitude beschreven worden. En het mooie is: dat werk is al gedaan. Er bestaat een systematische beschrijving van de ontwikkeling in fasen van gedrag en attitude. Een beschrijving die wonderwel aansluit bij de ontwikkeling van de andere elementen van de organisatie.

MOON Model Organisatie Ontwikkelingsniveau.

Het MOON(Model Organisatie Ontwikkelingsniveau) meet de ontwikkeling van de organisatie en is tevens een groeimodel: als de organisatie in kaart gebracht is, kunnen veranderingsdoelen vastgesteld worden.

Het model biedt krachtige en heldere interventiemogelijkheden om de gestelde groeidoelen te realiseren.

De mate van volwassenheid van een organisatie wordt in belangrijke mate gevormd door elf samenhangende facetten die ieder vier groeistadia kennen:

doelen, planning, beweging, sorteerstijl, communicatie, oriëntatie, motivatie, leiderschap, energie, lerend vermogen en managementstijl.

In de **reactieve organisatie** zijn er geen gemeenschappelijke doelen. Managers sturen hun missives de organisatie in en dwingen de realisatie af. Leiders zoeken naar schuldigen voor problemen die zich voordoen en de zondebokken worden gestraft. Vaak blijven de leiders eerst lange tijd passief. Door deze houding passen medewerkers wel op om hun nek uit te steken. Ze houden ongunstige informatie achter en zijn vooral gericht op het veiligstellen van de eigen persoon. Men kijkt bij voorstellen en plannen het eerst naar zwakke plekken en redenen waarom ze niet te realiseren zijn. De energie gaat zitten in het afzetten tegen het management en vernieuwingen. Het plezier kan komen uit het vervullen van de taak.

In de **actieve organisatie** worden doelen geformuleerd in termen van concrete output. Op basis van afspraken tussen leidinggevenden en medewerkers worden realistische tijden en budgetten afgesproken. De planning wordt nu beter beheersbaar. Samenwerking in teams en onderlinge afstemming vormen een belangrijk gegeven. In de organisatie is het terugkoppelen van informatie over gedrag en andere relevante aspecten een geaccepteerd gegeven. Het management coördineert en stuurt, het leiderschap richt zich vooral op stimuleren en probleemoplossing. Men selecteert op wat nodig is om plannen te laten slagen.

In de **proactieve fase** geeft het management richting door het creëren van een inspirerende en bindende visie op de toekomst. De organisatie is in staat om de visie te realiseren. De planning gaat meer naar de lange termijn en is gekoppeld aan de strategie en de visie. De medewerkers worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid en zelfstandig denken binnen de gegeven kaders en het leiderschap richt zich op het coachen van de medewerkers. Tevens wordt de inhoud als sturingsmiddel steeds meer vervangen door processturing. De focus heeft zich gericht van het eigen ego, via het team, op de organisatie en de klant.

In de **topprestatie organisatie** is het management inspirerend door charismatisch optreden. De planning is gericht op continue ontplooiing van de mogelijkheden van de organisatie, de mensen erin en de klanten. Innovatie is een kenmerk, evenals het snel in de markt zetten van nieuwe vindingen.

De motivatie komt uit het leveren van bijdragen en het creëren van nieuwe producten en toepassingen. In de communicatie let men op alle aspecten en belanghebbenden en is men erop gericht die te bedienen.

Het lerend vermogen is groot en de energie hoog en positief. Het leiderschap is gericht op het faciliteren van dit alles.

Om de **transitie** van de ene fase naar de volgende te bevorderen en te versnellen zijn duidelijk omschreven interventies voorhanden.

Deze interventies zijn voor de transitie van **reactief naar actief**:

- **Teamgericht werken**
- **Outputgericht werken**
- **Situationeel en coachend leiderschap**
- **Feedback/leercyclus installeren**
- **Sturend management**

Met deze interventies wordt een groot deel van het gewenste gedrag voor de overgang van fase 3 naar fase 4 in het gemeentelijke model, verworven.

Ook voor de groei naar de volgende fasen zijn duidelijke interventies voorhanden, die op een even logische manier aansluiten bij de ontwikkeling van de gemeente als geheel.

Het bijzondere in het concept van corporate change is, dat deze samenhang bewaakt en ingevuld wordt. Daarnaast zorgt ACC dat het gehele concept eigendom wordt van de organisatie, doordat het management opgeleid wordt tot Master of Change. Modellen en inzichten worden overgedragen en de interventies getraind, zodat de afdelingsmanagers en teamleiders in staat zijn en het zelfvertrouwen hebben om zelf de interventies, zoals workshops voor de medewerkers, te begeleiden.

Oktober 2003.