

## ■ Model Organisatie Ontwikkelingsniveau

Door Willem Wanrooij, Associates for Corporate Change, Nijmegen

### Inleiding

Op de SPIder conferentie afgelopen herfst gaf Willem Wanrooij een lezing over hoe ontwikkellijnen van werkprocessen en cultuur gekoppeld en geïmplementeerd kunnen worden. Dit artikel is een theoretische samenvatten van de lezing, zonder gebruikmaking van de case die genoemd werd tijdens de lezing.

De werk en managementprocessen in modellen als CMM, INK en ITIL zijn grofweg te onderkennen in een viertal volwassenheidsstadia:

**Ad hoc:** een verlangen naar een groeiende beheersing van de werkprocessen. Kenmerken: hard werken, onhaalbare commitments, 'heldendom' voor wie het lukt, niet leren van fouten.

**Geordend:** een oriëntatie op een steeds bredere projectomgeving en tijds kader. Kenmerken: mensen zijn opgeleid voor het werk van vandaag, processen voor projecten zijn goed gedefinieerd en als men het proces volgt, 'komt het goed'.

**Geïntegreerd:** een toenemend lerend vermogen o.a. door een hoger kwaliteitsbewustzijn in de werkprocessen over de projecten heen en door de gehele organisatie heen. Afwijkingen t.b.v. een beter resultaat zijn toegestaan. Iedereen wordt betrokken bij procesverbeteringen.

**Innoverend:** een sterker wordend streven naar het leveren van topprestaties. De organisatie is ingericht op continue verbeteringen en succesvolle innovaties worden snel als best practice onderkend en organisatiebreed geïmplementeerd.

### MOON

Model Organisatie Ontwikkelingsniveau (MOON) is een model dat naast een verandertraject als CMM oog heeft voor de culturele veranderingen die nodig zijn in een organisatie om het traject te doen slagen.

Vooronderstellingen bij het gebruik van een cultuurmodel in een organisatie:

- cultuur is programmeerbaar
- stijl van management is van invloed op cultuur
- cultuur is faseerbaar
- interventies met hefboomwerking bestaan

Het MOON meet de ontwikkeling van de organisatie en is tevens een groeimodel: als de organisatie in kaart gebracht is, kunnen veranderingsdoelen vastgesteld worden. Veranderingen worden begeleid door interventies en worden gevolgd met tussentijdse metingen. waarin de voortgang kwantitatief uitgedrukt wordt. Hiervoor is de MOON-Scan beschikbaar.

Moon heeft een fasestructuur zoals in figuur 1 te zien is.



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 sorteert veelal op wat niet mogelijk is. De energie gaat zitten in het afzetten tegen het management en vernieuwingen.

In de **actieve organisatie** worden doelen geformuleerd in termen van concrete output. Op basis van afspraken tussen leidinggevend 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.

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. 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 op 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 orga-

nisatie, 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 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

De overgang van de actieve naar de **proactieve** fase wordt bewerkstelligd door:

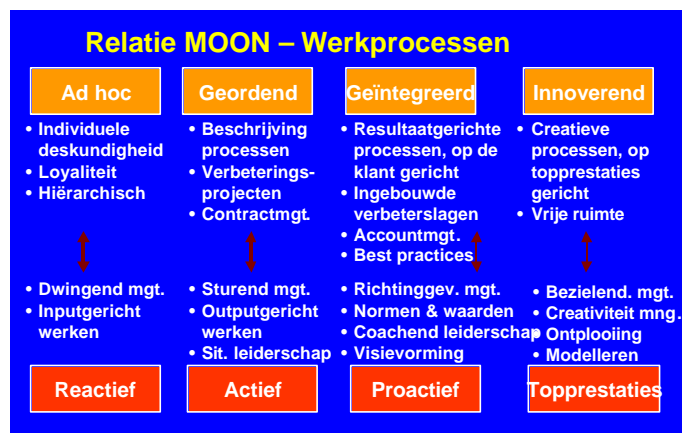
- Visie formuleren en laten doorvertalen naar team en individueel niveau
- Resultaatgericht werken
- Coachend en processturend leiderschap
- Managen van waarden en normen
- Richtinggevend management

Het programmeren van **topprestaties** gebeurt door op de volgende punten te interveniëren:

- Managen van de creativiteit
- Nieuwe structuren installeren
- Modelleren van excellente voorbeelden
- Verbindend leiderschap
- Bezielend management

### Aansluiting bij CMM?

Het gepresenteerde cultuurmodel kan nauw aansluiten bij welk fasemodel je ook kiest door de verbinding van werken en management processen met de culturele aspecten in de organisatie. Er is een parallelliteit tussen beide ontwikkelingen naar volwassenheid aangebracht, zoals te zien in figuur 2.



Ontwikkelingen in gedrag en attitude kunnen toegepast worden in de nieuwe werk- en management processen.

Nieuwe werkprocessen vragen om nieuw gedrag zoals dat in de interventies beschreven is. Daarnaast kunnen andere competenties die nodig zijn, worden toegevoegd. Het Moon model biedt een basis maar is geen keurslijf.

*Meer informatie is te verkrijgen bij Willem Wanrooij.*

024-3224701

[willem@associatescc.com](mailto:willem@associatescc.com)

[www.associatescc.com](http://www.associatescc.com)