

System is

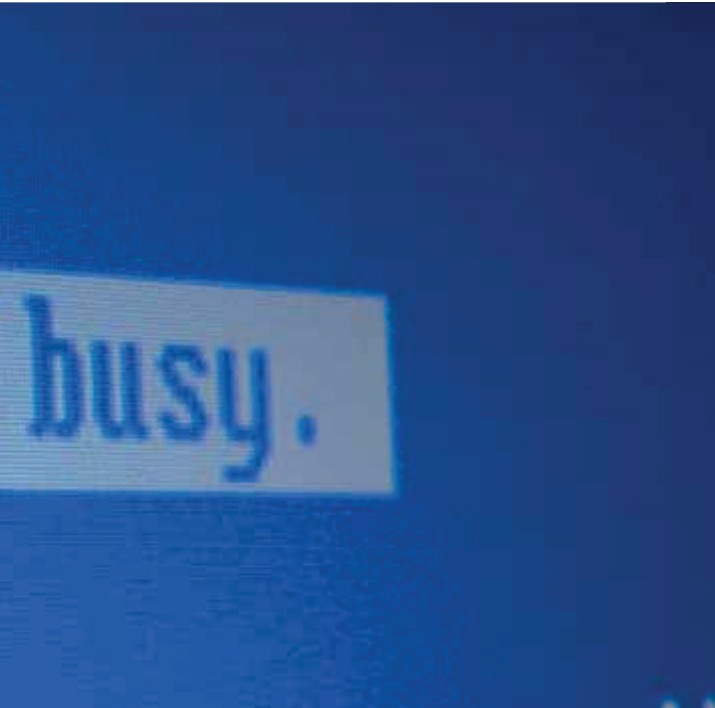
Lida van Doorn

Effectief MD: beginnen bij het primaire proces van papieren proces naar systemische interventies

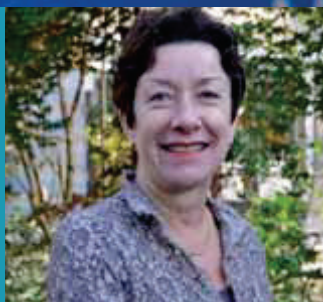
10

Vanuit een bepaald idealisme stapte ik zes jaar geleden over van human resource manager naar een interne MD-adviesrol. In de veronderstelling dat MD-adviseurs hun vakexpertise inzetten om managers te begeleiden bij hun ontwikkeling in het primaire proces om zo gezamenlijk strategische doelen te realiseren. In de praktijk bleek dit beeld echter niet te kloppen. MD-adviseurs hielden zich bezig met administratie, met instrumentontwikkeling en 'juiste manager op juiste plek'. M.a.w. het oppoetsen van het gereedschap om managers klaar te stomen voor een volgende loopbaan stap. Ik was gefascineerd door het complexe proces

van MD bij de rijksoverheid. Ik heb er zelfs onderzoek naar gedaan. Ik maakte thick descriptions van gebeurtenissen, las veel stukken over ontwikkelingen in de rijksoverheid, over verandermanagement en over het vakgebied van MD. Ik heb veel gekeken en geluisterd en zocht de dialoog op met vakgenoten in en ook buiten de rijksoverheid en managers uit de doelgroep. Ook analyses en experimenten over de werking van het MD-systeem ontbraken niet. En last but not least ben ik gaan schrijven om het MD-systeem verder te kunnen begrijpen en de vrijheid te vinden om verder te experimenteren.



busy.



Lida van Doorn MCM CMC (avdoorn@minsw.nl) is werkzaam als senior MD-adviseur bij de rijksoverheid. Organisatorisch gezien vallen MD-units bij de rijksoverheid in veel gevallen onder de afdeling of directie P&O die vaak weer onderdeel is van een grote(re) directie Bedrijfsvoering. In veel gevallen worstelt de eenheid P&O met de vraag hoe zij zo optimaal mogelijk, vanuit eigen professie en een bepaalde mate van onafhankelijkheid, het primaire proces kan ondersteunen. En hoe zij zo goed mogelijk kan bijdragen aan het begeleiden van mensen naar ander werk, een consequentie van de vaak forse krimp waar de rijksoverheid voor staat. Daarbij krijgt zij zelf ook regelmatig te maken met krimp en kan de interne gerichtheid en instrumentele aanpak van veel P&O-eenheden soms in de weg zitten.

Instrumentele en rituele drukte

Zeker in de beginjaren waren mijn dagen vrijwel alleen gevuld met papieren processen: het Europees aanbesteden van een leergang leiderschap voor managers, het voorbereiden en organiseren van jaarlijkse schouwprocessen, het upgraden van het MD-beleid, het inregelen van werving en selectieprocessen, et cetera. Hoe verwonderd was ik te zien dat het MD-werk merendeels bestaat uit het achter je bureau werken aan managementontwikkeling. Het gevaar bestaat dat MD een instrumenteel en administratief proces wordt waarin weinig ruimte is om naar mensen uit de doelgroep te luisteren en met ze in gesprek te gaan. In een organisatie als de rijksoverheid waar het produceren van adviezen, nota's, memo's, rapportages, etc. tot de core business behoort, is ook in een ondersteunende functie nauwelijks te ontkomen aan veel bureauwerk. Je hebt nu eenmaal rekening te houden met veel regels en procedures in de continue stroom politiek-bestuurlijk processen waarin veel partijen een rol spelen en verschillende belangen moeten worden afgewogen. Deze belangenafwegingen, die vaak tegengesteld zijn, maakt het werken bij een ministerie uitdagend en complex. Deze werkwijze verander je niet en is een ge-

Praktijkvoorbeeld

Mijn eerste MD-opdracht was het evalueren van een directeurencarrousel: een flink aantal directeuren die op aangeven van de bestuurder met collega directeuren van functie geruild hebben. Aan de hand van een nog te ontwikkelen vragenlijst interviewde ik de betrokken directeuren en op basis van de interviewresultaten schreef ik een rapport. Ik verdiepte mij in de achtergronden van de carrousel, stelde vragen op en stemde die af met mijn baas en opdrachtgever. Dit proces herhaalde zich bij het samenstellen van het rapport. Het rapport ging de parafenlijn in en werd uitgereikt aan opdrachtgever, betrokkenen en ondernemingsraad. Ik kan mij niet herinneren dat dit onderwerp daarna een keer op de MD-agenda heeft gestaan.

12

ven maar biedt tegelijk een uitdaging. Vanuit dit gegeven is het interessant om te onderzoeken of er voor de MD-rolinvulling een alternatieve route is die je kunt uitvoeren zonder al te veel mee te gaan in het bureaucratische en instrumentele proces. Met alleen het schrijven van (beleids)stukken krijg je de juiste manager niet tijdig op de juiste plek. Belangrijk is dat je uit je (beleids)stoel komt, initiatief ontplooit en actief de verbinding zoekt. Het gaat er dus vooral om 'het bureauwerk' te verrijken. Kan het ook anders en kunnen anderen je hierbij helpen? Daar moet je dus zelf aan werken... Onderstaand voorbeeld schetst hoe het ook anders kan.

Praktijkvoorbeeld

Regelmatig breng je in kaart wat er qua werk op je bord ligt en pik je daar de 'echte' MD-zaken uit: vanuit eigen expertise en lange termijn perspectief van de organisatie adviseer je bij het werven en selecteren van managers, op eigen initiatief ga je in gesprek met opdrachtgevers over hoe in de dagelijkse praktijk te werken aan de gewenste leiderschap- en organisatieontwikkeling, op eigen initiatief ga je het gesprek aan met managers om te praten over hun opgebouwde curriculum en de stappen die zij nog

willen maken, je doet voorstellen voor praktische leerinterventies in de dagelijkse praktijk en nodigt managers uit hierover mee te denken. Je verdiept je in de politieke prioriteiten en in het primaire proces van de organisatie omdat je vindt dat MD zich bevindt op het snijvlak van organisatie- en managementontwikkeling. En brengt alle klussen en opdrachten die op je bord liggen in kaart en plaatst deze in volgorde van belangrijkheid en prioriteit. Je zoekt naar oplossingen en werkwijzen die een alternatief bieden voor het ontwikkelen van een instrument of het schrijven van een nota. Je schakelt collega's in als het over expertises gaat die zij meer of beter beheersen, en managers wijs je eerder op hun eigen verantwoordelijkheid in plaats van dat je de rol van 'Florence Nightingale' speelt. Je kijkt en luistert en gaat in gesprek met opdrachtgevers en mensen uit de MD-doelgroep zodat je de omgeving, organisatie en mensen goed leert kennen. Opdrachten die je aan hebt genomen en er bij nader inzien toch minder toe doen, schrap je van je 'to do lijst'.

Anders werken verandert niet van de een op de andere dag maar gebeurt geleidelijk als je er bewust voor kiest om het anders te doen. Als je de regie pakt en je eigen prioriteiten en tijdsbesteding bepaalt dan wordt op een gegeven moment je eigen aanpak ook voor anderen zichtbaar. Essentieel is dat je jezelf dagelijks het volgende af blijft vragen: 'wat wil ik bereiken en draagt deze activiteit of werkwijze hieraan bij?' Zo nee... schrappen die activiteit!

Ragfijn samenspel

Zoals dat in bureaucratische organisaties nu eenmaal gaat ondervindt je regelmatig hinder van bestaande en vaak gekoesterde hiërarchische verhoudingen: je baas die van alles van je wil en er een andere mening op na kan houden, klanten en opdrachtgevers die gewend zijn aan een bepaalde aanpak en meestal een positie bekleden met een hogere status dan die van de interne adviseur. Het is dan ook niet altijd eenvoudig om je in dit hiërarchische krachtenveld staande te houden en het 'Calimero-effect' van je af te schudden. Alleen al het binnen komen bij je opdrachtgevers maakt dat je

Effectief MD: beginnen bij het primaire proces van papieren proces naar systemische interventies

Calimero-effect van je af schudden

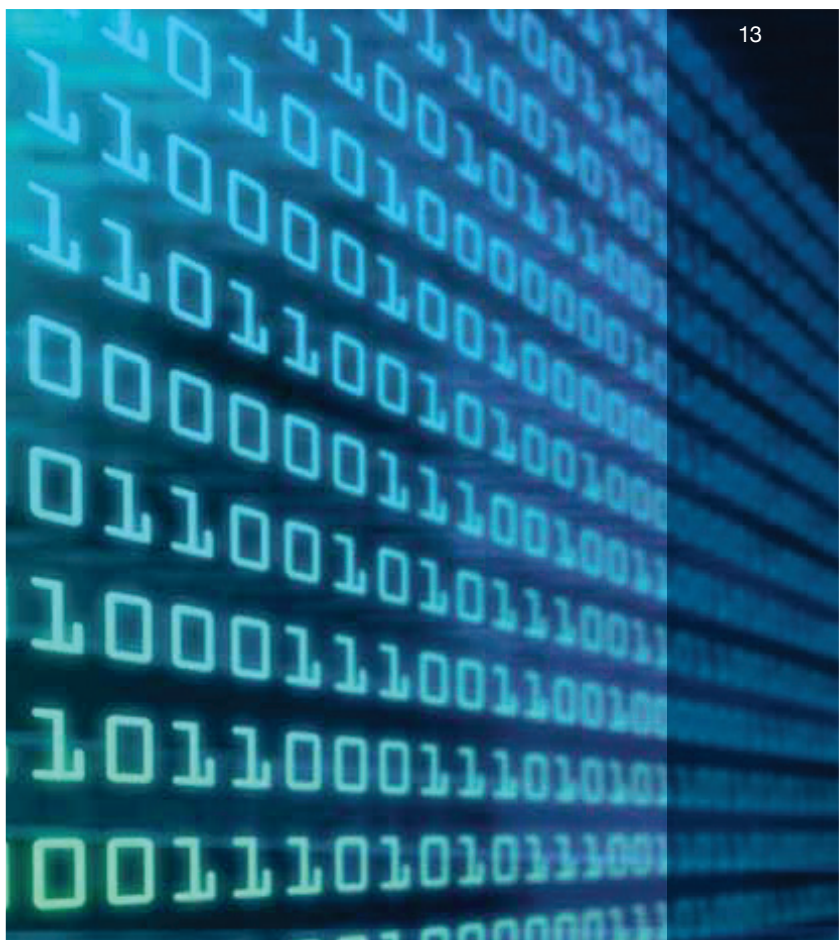
de samenwerkingsrelatie als ongelijk kunt voelen: je hebt een toegangspasje nodig en kunt bij een zitje wachten tot een kamerbewaarder je komt halen. Er is op dat moment nog geen woord gewisseld en toch heb je de neiging, vaak onbewust, om je al te gedragen naar het gevoel dat opgeroepen wordt: 'zij zijn groot en ik is klein'. De kunst is om niet in die emotie te stappen en dit patroon te doorbreken. Maar hoe doe je dit? Er zijn MD-adviseurs die om die reden afgeleerd hebben om nog te spreken over 'opdrachtgevers' en 'klanten'. Zij hebben het tegenwoordig over 'collega's'. Andere MD-adviseurs geven aan dat het kunnen verplaatsen in de situatie van de ander en het vanuit eigen vakexpertise of ervaring kunnen neerzetten van een ander perspectief eveneens kan bijdragen aan een meer gelijkwaardige verhouding. Voorbeelden die kunnen helpen bij het verkrijgen van een gevoel van meer gelijkwaardigheid in de verticale samenwerking. En die is nodig om invloed uit te kunnen oefenen.

gelijkwaardigheid in de verticale samenwerking

Hoe anders werkt het met horizontale samenwerking: de samenwerking met je collega adviseurs. Want ook deze samenwerkingsrelatie verandert als jij anders gaat werken. In een bureaucratische organisatie heeft namelijk iedereen zo zijn eigen taken en verantwoordelijkheden en zijn de meeste adviseurs gefocust op eigen inhoud. Vaak leidt dit tot een hokjesgeest, en tot wrijving als adviseurs werken aan opdrachten waarvan belangen tegenstrijdig zijn. Iets wat trouwens in de verticale samenwerkingsrelaties ook voor kan komen. Vooral vraagstukken met een grensoverstijgende benadering, zoals MD, hebben hier last van. En regelmatig is er onvoldoende aandacht voor deze belangentegenstellingen en voor het feit dat mensen in hun werk ook persoonlijke doelen en belangen nastreven. Geïnspireerd door het verhaal van De Kleine

Prins van Antoine de Saint-Exupéry heb ik het MD-systeem, ook om het beter te begrijpen, wel eens vergeleken met het heelal. In dit heelal bevinden zich de planeten: Staf, Lijn, Politieke top, ABD, Werkgever rijksbrede top, programmamanagement, cultuurprogramma's, Rijksbrede Academies, etc. Op elke planeet bevinden zich verschillende bewoners die er zo elk hun eigen bezigheden, waarheden en werkwijzen op na houden. Waarbij het niet altijd vanzelfsprekend is dat de bewoners van de verschillende planeten bij elkaar over de vloer komen en zich verdiepen in elkaars noden en zorgen. Dit geldt zeker voor de planeten Staf en Lijn. Zonder uitnodiging van de Lijn reist Staf niet zo snel af om in gesprek te gaan over hoe elkaar te versterken ten gunste van het primaire proces. De reis andersom, komt nog minder voor. De planeten Staf en Lijn liggen ver uit elkaar en er zijn grote verschillen in houding

>>



en gedrag van de bewoners. Op de ene planeet leven de sturende en vastberaden Machiavelli's en op de andere de sensible en hulpvaardige Florence Nightingales. Het grappige is dat er op elke planeet ook weer allemaal 'kleine eilandjes' zijn die elk worstelen met hun eigen vraagstuk, waarheden en vaak tegenstrijdige belangen van de bewoners. De bewoners lijken geen van allen in de gaten te hebben dat ze gevangen zitten op hun eigen planeet.

De planeten Staf en Lijn liggen ver uit elkaar

Maar hoe doorbreek je die eilandjescultuur?

Interventies om de samenwerking te verbeteren kunnen liggen in de sfeer van elkaar meer en eerder betrekken, het expliciet tijd maken om beter en vaker af te stemmen en te zoeken naar win-win situaties. Als adviseur begint dit met het onderzoeken waar ieders kracht het best tot zijn recht komt en met het in gesprek gaan met collega's als fricties blijken te ontstaan. Tenslotte is het geheel meer dan de som der delen...

Logistiek management

Veel inspanningen in het MD-proces lijken zich te richten op het plaatsen van managers op een volgende positie of bij het tijdig realiseren van goede opvolging op cruciale posities. Vanuit het Rijksbrede streven 'juiste manager op juiste plek op juiste moment' is 'het werken aan een goed bestand' richtinggevend voor het handelen van de MD-adviseur. MD-adviseurs stellen vacatureprofielen op en long- en shortlisten met daarop potentiële kandidaten die toe zijn aan een volgende loopbaanstap. Daarnaast vindt er regelmatig interdepartementaal overleg plaats en worden mogelijke ruilen of carrousels besproken. Haast en resultaat is meestal geboden zodat de continuïteit in de opvolging gewaarborgd blijft. Maar is het nu echt zo dat de rijksoverheid beter gaat functioneren als de goede manager er op tijd is? En ligt het gevaar niet op de loer dat dit

proces, door haast en behalen van resultaten, niet te veel gaat lijken op een 'verhuizing' en het verplaatsen van verhuisdozen? Dat het verplaatsen een doel op zich wordt in plaats van dat wordt gekeken of de dozen wel in de goede ruimte terecht komen, ze niet te zwaar of halfvol zijn ingepakt of volgestouwd zijn met spullen die je in de nieuwe omgeving weg moet doen omdat het nieuwe huis veel kleiner is. Kan er vanuit een ander perspectief naar dit proces worden gekeken?

Om de ambities van de rijksoverheid te kunnen waarmaken, zijn talentvolle, goede managers (en medewerkers) nodig die mee willen groeien met de ontwikkeling van de organisatie. En, gezien de noodzakelijke afslanking, is het investeren in het kunnen maken van een loopbaanstap naar een organisatie buiten de rijksoverheid of het kiezen voor een loopbaanstap naar een niet-leidinggevende functie ook een serieuze MD-ambitie. Vanuit gerichtheid op de strategische koers en kernactiviteiten van de organisatie kunnen de consequenties hiervan doorgetrokken worden naar de vraag hoe managers zich zoveel mogelijk toe kunnen rusten zodat zij hun huidige en toekomstige werk zo goed mogelijk vorm en inhoud kunnen geven. Wat is er dan te doen? Als MD-adviseur is het goed om minder instrumenteel en meer planmatig en systemisch naar de werkelijkheid te kijken en van daaruit te handelen. Als 'logistiek verhuisdozenmanager' betekent dit dat je je vooraf verplaatst in de nieuwe situatie: je bepaalt wat je in wil/moet pakken, waar je afstand van wil/moet nemen, wat je in welke doos stopt en waar die doos naar toe moet omdat die daar nodig is. De winst van deze voorbereiding vertaalt zich na de verhuizing terug: het uitpakken is een fluitje van een cent en je kunt per direct genieten van je nieuw ingerichte huis.

Groot denken, klein doen

Om meer systemisch naar de werkelijkheid te kijken en van daaruit te handelen, zijn geen grootse plannen nodig. Met kleine interventies kan een groot effect bereikt worden. De kunst is om te begrijpen hoe dingen in het grotere geheel elkaar beïnvloeden, daar op in te spelen en aan de

Effectief MD: beginnen bij het primaire proces van papieren proces naar systemische interventies

Met kleine interventies kan een groot effect bereikt worden

juiste touwtjes te trekken. Deze benadering vraagt van MD-adviseurs groot denken en klein doen: vanuit de continuïteit en de ambities van de organisatie een vertaalslag maken naar gericht handelen en concrete acties. Het vraagt een verschuiving in de focus: van mobiliteits-, loopbaan- en opleidingsvraagstukken voor managers naar inzicht in het primaire proces (rijksbreed) en inzicht in wat er in de omgeving speelt om van daaruit een vertaalslag te kunnen maken naar enerzijds wat de organisatie heeft te leren en anderzijds om te kunnen bepalen wat of wie daarvoor nodig is. Het vraagt van de MD-adviseur dat je in het bestuurlijk krachtenveld als gesprekspartner een inhoudelijke bijdrage kan doen vanuit eigen vakexpertise. Dit leidt tot een andere focus, andere afspraken en handelingen en het doet er meer toe en is een stuk uitdagender. | [M&I](#)

Literatuuroverzicht

- Berg, Hans (2008). *De eigen aard van de overheid*. Delft: Eburon
- Bryan, Bill & Goodman, Michael & Schaveling, Jaap (2006). *Systeemdenken, Ontdekken van onze organisatiepatronen*. Academic service.
- Caluwé, Leon & Vermaak, Hans (2006). *Leren veranderen, Een handboek voor de veranderkundige*. Uitgeverij: Kluwer
- Covey, Stephen R. (2003). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap (26e druk)*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact
- Hetebrij, Martin (2008). *Macht en politiek handelen in organisaties (3e druk)*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Moeskops, O.G.M. (2006). Het vermogen om te verdragen. *Een psychoanalytisch perspectief op diagnose en interventie in veranderingsprocessen*. In: M&O tijdschrift voor Management & Organisatie, nr. 1
- Staveren, Ariëne van (2007). *Zonder wrijving geen glans, Leren samenwerken bij veranderen en innoveren*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Ritzen, Jo (1998). *De minister, een handboek*. Amsterdam: Bert Bakker
- Spanjersberg, Marijke & Van den Hoek, Annet & Veldhuijzen van Zanten, Esther (2010). *Systeemdenken in de praktijk, De kunst van het verbinden*. Uitgeverij: Stili Novi
- Wierdsma, André (2005). *Co-creatie van verandering (4e druk)*. Delft: Eburon
- WRR; (2006). *Lerende overheid, Een pleidooi voor probleemgerichte politiek*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

