

Groeien naar
lean & meaningful
management support



Groeien naar **lean & meaningful** management support

Annemarie de Martines-van Schoonhoven

Copyright © 2014 Annemarie de Martines-van Schoonhoven
Auteur: Annemarie de Martines-van Schoonhoven
www.quadrantadvies.nl

Illustraties: Bart Linders
Vormgeving omslag & binnenwerk: Haags Bureau
Druk: pumbo.nl

1e druk: juli 2014

Personeel en organisatie
ISBN 978-90-822500-0-8


Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave



Even voorstellen	7
Om mee te beginnen...	8
deel 1 Het moet anders – ontwikkelen van een nieuwe balans	11
1.1 Technologie en de impact op het secretariële werkveld	13
1.2 Nieuw organiseren	19
1.3 Tweedeling in de secretariële functie	25
1.4 Persoonlijke relatie meer impact dan technologie	33
1.5 Opleiden & Ontwikkelen	37
deel 2 Opnieuw organiseren van managementondersteuning	43
2.1 De trend: Centralisering van management- ondersteuning en werken in teams (pools)	45
2.2 De toegevoegde waarde van managementondersteuning	57
2.3 Dienstverleningsmodellen voor managementondersteuning	61
2.4 Conclusie: Het model van de toekomst	79
deel 3 Implementatie van het nieuwe dienstverleningsmodel	87
3.1 Het inrichtingsplan	89
3.2 De juiste persoon op de juiste plek	107
3.3 Manager en assistent: samenwerking 'nieuwe stijl'	119
3.4 Aandacht voor het individu	127
3.5 Innovatie van werkprocessen	133
3.6 Mind shift: willen veranderen	141
3.7 Best practices	147
deel 4 In gesprek met de praktijk	151
4.1 Praktijkcasus I: CCE – Regio West	153
4.2 Praktijkcasus II: Gemeente Utrecht	157
4.3 Praktijkcasus III: Ministerie van Infrastructuur en Milieu	163
4.4 Praktijkcasus IV: Provincie Noord-Brabant	173
4.5 Praktijkcasus V: Ministerie van Economische Zaken	179
Nabeschouwing	185
De reis gaat verder...	193
Dankwoord	194
Literatuurlijst	195
Websites	198
Over de auteur	199



Even voorstellen



Mag ik je voorstellen aan Freek? Freek is benoemd tot projectleider nieuw organiseren managementondersteuning binnen zijn organisatie. Hij heeft zin in de opdracht, al vindt hij het project een hele uitdaging: het project raakt alles en iedereen in de organisatie, dus hij kan wel informatie en tips gebruiken.



Met zijn reis door dit boek hoopt hij aan het einde een goed gevulde rugzak met kennis en informatie te hebben die hij kan inzetten voor zijn eigen project. Hij is druk, dus hij scant het boek van voor naar achter en van achter naar voor, slaat sommige stukken over, andere leest hij met aandacht. Aan het einde van ieder hoofdstuk vindt hij de conclusies, zodat hij de rode draad niet verliest als hij het hoofdstuk niet of gedeeltelijk heeft gelezen.

Om mee te beginnen...

Voor je ligt mijn tweede boek 'Groeien naar lean & meaningful management support'. Het is een vervolg op 'Adieu Secretaresse, Hello Assistant', dat ik in 2010 schreef met als doel managementondersteuning in haar algemeenheid meer op de kaart te zetten. Ook beoogde het boek meer inzicht te verschaffen in wat men van een managementondersteuner anno 2010 mag verwachten. Het werd geschreven in een tijd waarin Het Nieuwe Werken net in de belangstelling kwam te staan en nog maar weinig organisaties bezig waren met het vernieuwen van hun organisatie. Het boek vormde daarmee een momentopname van de kennis en ervaring die aan het einde van het eerste decennium van deze eeuw aanwezig was. Op basis daarvan heb ik gemeend in 'Adieu Secretaresse, Hello Assistant' een toekomstvisie neer te zetten voor de samenwerking tussen managers en assistants. Daarbij heb ik de term 'secretaresse' vervangen door 'assistent' om de overgang naar een nieuwe rol te markeren.

Het grote succes van 'Adieu Secretaresse, Hello Assistant' was als debuterend auteur een aangename verrassing. Mede dankzij het boek is managementondersteuning op de agenda's van MT's, directies en besturen terecht gekomen.

In de jaren na het verschijnen van mijn boek heb ik bij Quadrant Advies met klanten gewerkt aan vraagstukken op het gebied van innovatie van managementondersteuning en heb ik samen met mijn collega Yvonne Winkelmolen en mijn vaste team van freelance trainers veel workshops en trainingen ontworpen en gegeven. Organisaties die al een eind op streek waren met hun organisatievernieuwing heb ik verder begeleid in het moderniseren van hun managementondersteuning, alsook organisaties die nog aan de vooravond ervan stonden.

Verder heb ik tal van boeken, blogs en artikelen gelezen, online discussiefora gevolgd en bijeenkomsten bezocht over thema's zoals sociale innovatie, nieuw organiseren en het motiveren en ontwikkelen van medewerkers. Op deze manier hebben we binnen Quadrant Advies de afgelopen jaren een schat aan praktijk- en ervaringskennis opgedaan. In 2013 heeft de Universiteit van Tilburg in samenwerking met Quadrant Advies onderzoek verricht naar de manier waarop organisaties hun managementondersteuning gemoderniseerd hebben, midden in dit

veranderingsproces zitten of nog aan het begin ervan staan. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in een aantal verschillende sectoren: overheid (landelijk, provinciaal, gemeentelijk niveau), zorg, welzijn, onderwijs en zakelijke dienstverlening. De resultaten van dit onderzoek zijn uiteraard in dit boek verwerkt.

Sinds het verschijnen van 'Adieu Secretaresse, Hello Assistant' in 2010 zijn er nieuwe inzichten opgedaan en zijn onder invloed van de technologie en de crisis organisaties aan de slag gegaan met het vernieuwen van hun arbeidsorganisatie. Ideeën en visies zijn aangepast en uitgetoet. Hoogste tijd voor een nieuw boek.

Betekenis van dit boek

Als we het hebben over het nieuw inrichten van de arbeidsorganisatie, dan stuit iedere organisatie automatisch op het vraagstuk wat we met de managementondersteuning gaan doen. Immers, assistants bevinden zich in alle geledingen van een organisatie. Niets doen met de managementondersteuning is geen optie. De huidige inrichting ervan volstaat niet meer: zij is daarvoor te duur geworden en benut niet ten volle de secretariële talenten die organisaties binnen hun muren hebben rondlopen. Het moment is daar om de veelal 'vergeten groep' binnen de organisatie meer op waarde te schatten en meer te laten bijdragen aan het primaire proces. Dat laatste vraagt om een omslag in denken en handelen van manager, personeelsfunctionaris en assistant. Daarbij ontcom je niet aan de vraag of iedereen daar wel klaar voor is. Is iedereen bereid zijn of haar verworvenheden, macht of status los te laten ten faveure van het laten groeien van elkaar en dus van de organisatie?

Het eerste deel van dit boek maakt inzichtelijk hoe de rol van managementondersteuning evolueert en waarom de inrichting ervan echt anders moet. In het tweede deel staat centraal wat we er dan aan gaan doen. Het oude dienstverleningsmodel voldoet niet meer, maar wat zijn de alternatieven? Wat zijn de voor- en nadelen ervan? Moet men voor één model kiezen of kunnen er ook meerdere modellen naast elkaar bestaan in dezelfde organisatie? Het is een greep uit tal van vragen waar dit boek een antwoord op probeert te geven.

Het derde deel van het boek is gewijd aan de hoe-vraag: hoe kunnen organisaties de vernieuwing van de secretariële arbeidsorganisatie

aanpakken om te komen tot de beoogde resultaten? Ontstaat de vernieuwing als een organisch proces of is het beter om op voorhand een duidelijke visie te hebben op de ondersteuning van de toekomst? Dient het vraagstuk vanuit operationeel of strategisch niveau aangevlogen te worden? Welke instrumenten kun je als organisatie inzetten om te komen tot waar je zijn wilt? Waar kun je onderweg tegenaan lopen en hoe kun je deze knelpunten oplossen?

Verder beschrijft het boek in dit deel de stappen die je kunt zetten naar een samenwerking management en ondersteuning 'nieuwe stijl'. Het laat ook zien welke cultuurveranderingen daar voor nodig zijn, alsook welke middelen en ICT-systemen ter facilitering van de vernieuwing nodig zijn. Het deel sluit af met een hoofdstuk vol 'best practices' van organisaties die hun managementondersteuning al gemoderniseerd hebben of daar volop mee bezig zijn. Het overzicht is aangevuld met wat ik zie dat werkt in de praktijk.

Het boek kent een vierde deel met een aantal praktijkcases. Mogen deze je inspireren om aan de slag te gaan met de ondersteuners binnen je eigen organisatie. Het boek rondt af met een nabeschuiving: zijn er conclusies te trekken voor het vakgebied voor de komende jaren en wat dit van alle betrokken partijen vraagt, zoals het onderwijs in secretariële beroepen?

Bij het schrijven van het boek heb ik een groot aantal boeken, artikelen en websites gebruikt. Een overzicht van de geraadpleegde literatuur is opgenomen in de bijlage. In de tekst duid ik 'assistant' aan als 'zij', hetgeen niet betekent dat er geen mannelijke exemplaren zijn.

De waarde van dit boek ligt in het feit dat er niet één beste manier bestaat om een managementondersteuning 'nieuwe stijl' te realiseren; maatwerk is geboden. Iedere branche, iedere organisatie en iedere afdeling heeft haar eigen primaire proces, structuur en cultuur; wat bij de één wel werkt, zal een averechts effect hebben bij de ander. Het boek is daarom vooral bedoeld om je als lezer te inspireren. Het kan je faciliteren om een eigen invulling te geven aan de nieuwe managementondersteuning binnen jouw eigen organisatie. Het boek is van de praktijk voor de praktijk, over kansen en mogelijkheden. Veel inspiratie toegewenst!

Annemarie de Martines – van Schoonhoven
Kessel, zomer 2014