

Rita Verduin over de relatie tussen management en werk

Management Development bij Relan

Hoofd Management Development (MD) Rita Verduin is vanuit het Relan-hoofdkantoor - voorlopig nog in haar eentje - bergend aan het verzetten. Via MD zet Rita een geheel van activiteiten op, wat moet leiden tot een gestructureerde vervulling van de hoogste leidinggevende functies binnen de Relan-organisatie. Er is veel te doen. Zo is er bijvoorbeeld geen sterke interne doorstroming naar de hoogste functies. Er zijn weinig vrouwen aan de top. En het zicht op interne mensen die kunnen doorgroeien is onvolledig. Het is nogal wat. Een doorbraak is nodig. In de onlangs verschenen nota 'Management Development bij Relan' wordt de voorzet tot verandering gegeven. Voor een toelichting bezocht Reliëf Rita Verduin in Utrecht.

De doelfuncties voor MD, aldus Rita Verduin, worden alle functies uit de eerste en tweede managementlaag. Het gaat in totaal om zo'n 110 functies. "Als we naar de bovenste lagen kijken, zien we dat slechts 60% van de huidige functievervullers op dit niveau vanuit de eigen organisatie is doorgestroomd. Externe vacaturevervulling gebeurt dus in maar liefst

40% van de gevallen. Dat is veel. Rekening houdend met de grootte van de organisatie is een verhouding 80% - 20% reëel. De hoofddirectie maakt nu een principiële keuze voor meer doorstroming. Het kiezen voor externen is prima als je het vanuit een bewuste keuze doet. Nu zijn we daar nog te veel toe gedwongen door de omstandigheden, zoals het niet 'in beeld' hebben van interne mensen met potentieel.

In arren moede wordt dan een headhunter ingeschakeld of wordt een interim manager aangetrokken."

Niet reactief maar pro-actief

Rita is ervan overtuigd dat bij een gestructureerde MD-aanpak het mes aan twee kanten snijdt. "Aan de ene kant stimuleer je de individuele loopbaanmogelijkheden, maar ook voor de organisatie zelf is het profijtelijk. Interne mensen nemen hun netwerk mee en kennen de cultuur. Ze hebben hun bedrijfstrots. Dat is wel wat waard, zou ik zeggen."

Waarom is er nu zo weinig doorstroming? "Er is in het recente verleden onvoldoende op de lange termijn gedacht. Als er nu een vacature is in de eerste of tweede managementlaag, dan is er geen of maximaal één opvolger beschikbaar. Per functie zou je er eigenlijk één of twee moeten hebben. Op dit moment is de vacaturevervulling reactief en probleemgeoriënteerd, in de zin van: er is nu een functie vrij en er moet nu een oplossing komen."

Volgens Rita is de oorzaak tweeledig. "Door de fusie is er geen volledig zicht op het beschikbare potentieel. Over en weer kennen we elkaars mensen niet. Daarnaast nemen we in de organisatie te weinig mensen aan met flink doorgroeipotentieel. In 2002, dat is het streven, willen we meer pro-actief zijn. Dan zijn er, als het goed is, voldoende opvolgers in beeld zodat er minder beroep hoeft te worden gedaan op externe instroom."

Voor de in te richten pool van 'doorgroeiers' maakt Rita in eerste instantie een onderscheid tussen twee groepen, de 'Relan-potentials' en de 'MD-potentials'. De eerste groep wordt ingeschat op doorgroeipotentieel naar de eerste managementlaag, het directie-niveau. Dat kunnen ook mensen zijn die nu al in de tweede managementlaag zitten. De hoofddirectie zal deze groep mensen persoonlijk volgen en begeleiden. De 'MD-potentials' hebben doorgroeimogelijkheden tot en met de tweede managementlaag en komen onder de directe hoede van de divisiedirecteuren. Er zal nog een derde groep ontstaan, die van de zogenaamde *trainees*. Dit zijn academici of HBO'ers die uiteindelijk Relan- of MD-potential worden. Zij nemen gedurende een aantal jaren deel aan een traïneprogramma in welke periode hun potentieel

bevestigd moet worden. "Dit kweekvijvermodel geldt zowel voor internen als voor zojuist geworven medewerkers. Werven, dat is de boodschap die hier ook inzit, doen we niet meer voor een baan maar voor een loopbaan."

Van life time employment naar life time enjoyment

Vraag aan Rita: Wat wil Relan met dit programma bereiken? "Doelstelling is een adequate vervulling van de hoogste leidinggevende functies. Dat regel je onder meer door behoud van employability en vooral van enjoyability. Life time employment is niet meer van deze tijd, tegenwoordig moet een organisatie haar medewerkers eerder life time enjoyment kunnen bieden. Vind ik het ook leuk om hier te werken? Dat is het punt waar het om draait."

Een andere door Rita aangedragen doelstelling is het mogelijk maken van zogenaamde cross overs. "Voor Relan is het essentieel sterke banden te kweken tussen de divisies onderling. Zeker in een commerciële organisatie moeten de mensen onderling met elkaar kunnen communiceren. Het regelmatig overstappen van leidinggevend van de ene divisie naar de andere draagt daar in grote mate toe bij."

Andere doelen zijn, aldus Rita, een optimale en evenredige verdeling van talenten over de gehele organisatie en het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van een eigen Relan-cultuur, door bijvoorbeeld managers aan te spreken op voorbeeldgedrag.

Hoe worden deze doelen gerealiseerd? "Het hart van het hele programma ligt in de principiële keuze voor doorstroom. Er wordt een systeem van functieroulatie opgezet. Na drie tot vijf jaar moet het gros van de managers van functie wisselen. Bij functieroulatie gaat het zowel om horizontale als om verticale doorstroom."

MD-foto

Hoe wordt het doorgroeipotentieel bepaald? "De realisatie van de MD-doelstellingen is in eerste instantie een lijnverantwoordelijkheid. Verder, dat mag beslist niet vergeten worden, heeft iedere manager een eigen verantwoordelijkheid om te investeren in zijn of haar toekomst. Men moet

bereid zijn opleidingen te volgen en veranderingen door te maken. Dit geldt overigens in mijn optiek niet alleen voor het management, maar voor iedereen in de organisatie. Vanuit MD zullen de faciliteiten worden geboden en zal een ander worden gecoördineerd. Binnenkort starten we de eerste 'MD-foto'. Dit wordt een jaarlijks terugkerende activiteit die erop is gericht een actueel beeld te krijgen, enerzijds van wensen en ambities van de doelgroep en anderzijds van behoeften van en veranderingen in de organisatie. Voor de MD-foto vragen we input van alle betrokkenen via een belangstellingsinventarisatie. De direct leidinggevend vullen een potentieel-inschatting in. Over beide inputbronnen vindt mondeling afstemming plaats met directeuren en de decentrale hoofden P&O. Dit alles wordt door mij samengevat in de 'portretfoto'. De hoofddirectie bespreekt deze portretfoto's en doet over iedereen een MD-uitspraak. MD-uitspraken koppelen we schriftelijk terug naar betrokkenen. Het fotomateriaal verzenden we in juli en de hele groep is als het goed is per eind september 'op de foto' gezet. Kun je nu al een schatting maken van het aantal potentials dat de MD-foto gaat opleveren? "Geen flauw idee. Wel kan ik zeggen hoeveel je er nodig hebt om het systeem te kunnen laten werken. Daarvoor moet je over drie jaar ongeveer 25 Relan-potentials in huis hebben en zo'n 50 MD-potentials."

Als we dit allemaal doen, is het dan goed? Bijna, volgens Rita Verduin. Ze wil nog kwijt dat er bij Relan en de werkmatschappijen weinig vrouwen in de top zitten. "Ook dat hoort bij Management Development. Het zou niet gek zijn - en dat zeg ik op basis van arbeidsmarktstatistiek - als Relan zo'n 20% vrouwen in topfuncties zou hebben. Nu praten we over krap 10%. Dat moet beter kunnen. Daar kun je wat aan doen door bijvoorbeeld altijd een vrouw te kandideren als er een belangrijke vacature te vervullen is. Vrij recent heeft dit geleid tot de benoeming van Linde Maas, directeur Relan Arbo. Overigens is en blijft het belangrijkste criterium bij selectie natuurlijk de geschiktheid voor de functie."

Rita is zelf pas vijf maanden in dienst bij Relan: "Bij alle nadruk die ik steeds leg op het belang van doorstroom, voel ik me soms net een pastoor die advies geeft over het huwelijk. Ik ben de vleesgeworden contradictio in terminus omdat ik ook zelf van buiten kom. Als ik over een paar jaar binnen Relan wat anders ga doen, hoop ik dat mijn opvolger vanuit onze eigen organisatie komt. Voor de geloofwaardigheid van het hele MD-programma is het noodzakelijk dat we doen wat we zeggen."

