

Op weg naar een 'joint' MD-systeem

commodore H. de Vriendt*

Inleiding

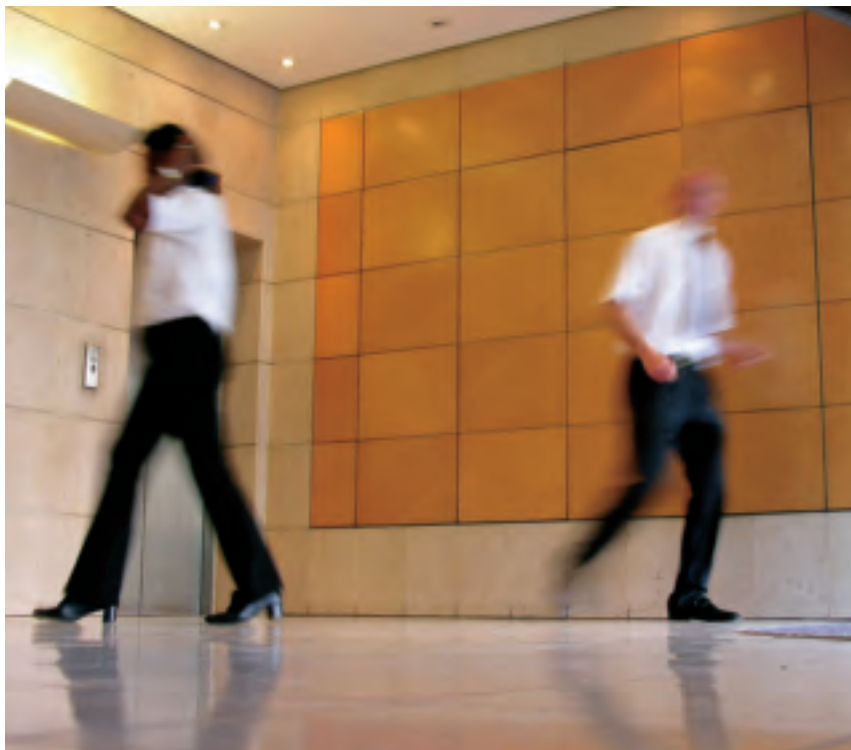
Sinds september 2003 wordt binnen Defensie een proces van bestuursvernieuwing doorgevoerd. Een herziene visie op het gebied van Management Development (MD) maakt onderdeel uit van deze bestuursvernieuwing.

In een periode van grote veranderingen binnen de defensieorganisatie, waarin bovendien de MD-talenten voornamelijk intern gerekruteerd moeten worden, is het voeren van een adequaat MD-beleid zeer belangrijk.

De omgeving waarin de defensie-manager moet opereren wordt de komende jaren complexer en in toenemende mate multidisciplinair, waardoor de nadruk steeds meer komt te liggen op de kwaliteit van het integraal en 'joint' leidinggeven, en het realisatievermogen. Het is daarom noodzakelijk om juist in de komende periode te investeren in het behoud, de verbetering en de doorstroom van managementtalent binnen Defensie.

Aansturing

In dit kader hebben de bewindslieden aangegeven dat de sturing van het MD-proces centraal bij de bestuursstaf komt te liggen. Dit zal onder meer moeten leiden tot een defensiebreed



De mobiliteit van burgerpersoneel levert problemen op... (Foto SXC)

ingericht management-developmenttraject voor militairen (vanaf de rang van kolonel) en burgers (vanaf schaal 14), dat onder de verantwoordelijkheid van de secretaris-generaal (SG) zal komen.

De focus van dit traject is het benadrukken van de gezamenlijkheid van de defensieorganisatie en het stimuleren van een optimale uitwisseling van ervaring en deskundigheid door de gehele organisatie. Ter vergroting van de flexibiliteit zullen de betrokken functies voortaan zo min mogelijk uitsluitend zijn voorbestemd voor burgers of militairen.

Open personeelsbeleid

Verder zal MD zich meer dan in het verleden richten op een persoonlijke,

individuele ontwikkeling van (toekomstige) leidinggevenden en sleutelfunctionarissen. In deze context past ook een meer open personeelsbeleid, waarbij naast het operationeel optreden binnen het eigen defensieonderdeel de militairen in het management-developmenttraject, in het kader van persoons- en ervaringsontwikkeling, ook functies zullen vervullen bij een ander operationeel commando, de dienstencentra, de bestuursstaf, bij internationale organisaties en zelfs buiten de defensieorganisatie.

Om uitvoering te kunnen geven aan de genoemde beleidsintenties van de bewindslieden moet de 'architectuur' en de organisatorische opzet van het MD-werkveld ingrijpend worden aangepast. Dit artikel gaat hier nader op in.

* De auteur is Directeur Personeelsmanagement bij de Hoofddirectie Personeel.



Opgvolging managers en sleutelfunctionarissen komt meer centraal te staan...

(Foto Mediacentrum KL; collectie NIMH)

van burgerpersoneel in een MD-traject veel meer problemen op. Dit wordt enerzijds veroorzaakt doordat het MD-beleid voor burgerpersoneel nog niet bij alle defensieonderdelen tot wasdom is gekomen en anderzijds door het ontbreken van een gecoördineerde en gestructureerde defensiebrede aanpak van het MD-beleid voor burgerpersoneel.

Nieuwe inzichten

De nieuwe inzichten over MD sluiten nauw aan op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, de turbulente omgeving waarin organisaties zich bewegen en de verdergaande individualisering van de maatschappij. Naast het organisatiebelang zal in het nieuwe MD-beleid dan ook veel explicieter en veel prominenter dan voorheen het doorontwikkelen van individuele competenties aandacht dienen te krijgen.

Huidige situatie

In de huidige situatie wordt de MD-functie zowel voor militair als voor burgerpersoneel (schaal 11 tot en met 14) grotendeels decentraal uitgevoerd. De meeste defensieonderdelen hebben de organisatorische setting hierop aangepast. Veelal valt deze functie binnen de organisatiedelen die ook verantwoordelijk zijn voor de loopbaanbegeleiding van het hogere personeel.

Daarnaast zijn er op decentraal niveau ook verschillende comités, die adviseren bij de functietoewijzing en de loopbaanontwikkeling van personeel behorende tot het MD-bestand

De huidige MD-functie is in deze setting vooral *organisatie*-georiënteerd en richt zich vooral op de toepassing van plannings- en mobiliteitssystematieken. In het aanvangs- en mid-

dentraject van de loopbaan wordt gestructureerd, vaak collectief, aandacht geschonken aan de opleiding en verdere ontwikkeling van de functionaris.

Selectie- en beoordelingsmethoden maken in deze fases van de loopbaan dominant deel uit van de MD-functie.

Gesteld kan worden dat in de huidige gesloten personeelsstructuur het militaire MD binnen de operationele commando's adequaat verloopt. Ook de mobiliteit van MD-kandidaten in de richting van de Bestuursstaf, het Commando Dienstencentra en de Defensie Materieel Organisatie en buitenlandse plaatsingen verlopen naar behoren. De uitwisseling van militairen tussen de operationele commando's onderling verdient extra aandacht.

In de praktijk levert de defensieonderdeeloverschrijdende mobiliteit

MD richt zich in die vernieuwde opzet op een permanente afstemming van kwaliteiten van managers en andere sleutelfunctionarissen en de gewenste strategie van de organisatie. MD groeit op deze wijze van een min of meer statisch proces naar een dynamisch proces. Voortschrijdende technologie, globalisering, veranderende verhoudingen en verschuivingen van waarden en normen vragen om managers die kunnen omgaan met de dynamiek van wisselende omstandigheden.

De situatie op de arbeidsmarkt, gecombineerd met de toenemende vergrijzing binnen organisaties, vraagt om een andere invulling van de werkgeversrol. Behoud en ontplooiing van aanwezig talent en het werven van nieuw talent vergen dus andere inspanningen dan voorheen. Niet alleen de opvolging van managers en sleutelfunctionarissen staat meer centraal, maar ook de inzetbaarheid van en de

uitdaging voor de individuele medewerker.

MD en (deels externe) mobiliteit raken steeds nauwer met elkaar verbonden. Zeker als in beschouwing wordt genomen dat het opdoen van verschillende werkervaringen in plaats van opleidingen en trainingen als leerbron aan belangrijkheid toeneemt. Deze werkervaringen kunnen onder bepaalde condities zelfs worden opgedaan buiten de eigen organisatie. Door het vervagen van de organisatiegrenzen als gevolg van voortschrijdende technologische ontwikkelingen zal het MD-beleid zich meer moeten richten op het behoud van talenten, door onder meer het bieden van steeds nieuwe uitdagingen ('binden en boeien').

De nieuwe MD-functie

De binnen Defensie beoogde nieuwe MD-functie moet vorm krijgen binnen de context van een eenduidige architectuur en infrastructuur, optimale transparantie en een verantwoorde combinatie van organisatie- en individuele belangen. Er wordt daarbij gestreefd naar een integraal MD-beleid waarbij stelselmatig wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van managers en andere sleutelfunctionarissen, met als doel een adequate bezetting van huidige en toekomstige sleutelposities te waarborgen.



Ontplooiing van aanwezig talent...

(Foto BMDA; collectie NIMH)

Het zorgvuldig afstemmen van de behoeften en mogelijkheden van deze functionarissen enerzijds en van de organisatie anderzijds moet resulteren in voor beide partijen profijtelijke loopbaanbegeleiding en ontwikkelingsactiviteiten.

Daarbij zal in het bijzonder aandacht worden besteed aan achterstandscategorieën, waarbij te denken valt aan het stimuleren van de doorstroom van vrouwen en allochtonen.

Een vitaal onderdeel van een nieuw MD-systeem is het open karakter, waardoor een optimale uitwisseling van MD-talenten tussen defensie-onderdelen onderling (waaronder uitwisseling van militairen tussen operationele commando's) kan worden gerealiseerd. Daarbij zal aansluiting worden gezocht bij het MD-systeem van de sector Rijk met als doel de verdere ontwikkeling van kennis en ervaring van MD-talenten door middel van uitwisseling tussen de verschillende departementen, en op termijn zo mogelijk ook met het (inter)nationale bedrijfsleven.

De functionaris zal in het nieuwe MD-systeem in toenemende mate het uitgangspunt worden voor beleid en mobiliteit. Niet alleen meer de vacante functie, maar ook de wensen van de functionaris kunnen een reden voor actie worden.

Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de vereisten waaraan iemand moet voldoen, maar wordt vooral uitgegaan van de belangstelling van de persoon en diens capaciteiten en/of competenties. Bezien zal moeten worden wat voor de functionaris op het betrokken moment een juiste functie is in het kader van zijn ontwikkeling.

Organisatorische vormgeving

De organisatorische vormgeving van de toekomstige MD-functie binnen defensie moet gebaseerd zijn op de volgende vier principes:

- ze moet aansluiten bij het bestuursmodel van Defensie;
- er moet een optimale verdeling bestaan van MD-taken en verantwoordelijkheden tussen het lijnmanagement, de MD-organisatie en de medewerkers;
- alle processen moeten zijn gestandaardiseerd en geüniformeerd en passen binnen het kader van de huidige ontwikkelingen rond personele informatievoorziening;
- er moet een optimale synthese bestaan tussen een ideaal-typisch MD-model en de specifieke kenmerken van de defensieorganisatie.

Er wordt dan ook een nieuwe MD-groep ingericht, die werkt ten behoeve van de SG en organisatorisch wordt ondergebracht bij de HDP. Deze MD-groep dient binnen defensie uitwerking te geven aan het concept van een 'concern' MD, zoals deze bij de overige departementen door het Bureau Algemene BestuursDienst (de ABD) wordt voorgestaan.

Dit laatste impliceert dat het MD-beleid en de organisatorische setting van de MD-systemen binnen alle departementen zo veel mogelijk op gelijke wijze worden ingericht. Bij de inrichting van de nieuwe MD-organisatie zal hiermee rekening worden gehouden.

Binnen Defensie zullen *alle* nu decentraal uitgeoefende MD-activiteiten voor militairen vanaf de rang van kolonel en burgerpersoneel vanaf schaal 14 in deze nieuwe MD-groep worden geconcentreerd. De management-ontwikkelingsactiviteiten voor de niveaus maj/LTZ1 tot en met lkol/KLTZ en schaal 11 tot en met 13 blijven een verantwoordelijkheid van de defensie-

onderdelen. Hierbij wordt wel onderling afgestemd.

Competentieprofielen

De MD-groep zal systematisch aandacht besteden aan de vaststelling van competentieprofielen voor MD-functies vanaf de rang van kolonel/schaal 14 binnen Defensie, de SG adviseren over de toelating cq ontheffing tot/uit het MD-programma, zorgdragen voor de vacaturevervulling van MD-functies en/of andere sleutelposities en zich permanent laten informeren over het functioneren van (*high potentials*) managers en andere relevante sleutelfunctionarissen.

De MD-groep doet dit aan de hand van de door het lijnmanagement aangeleverde informatie over het functioneren, de ontwikkelde competenties van betrokkenen en aan de hand van het geïdentificeerde potentieel van de (aanstaande) MD-kandidaat. Vanuit de individuele loopbaantrajecten zullen door de MD-groep opvolgings- en opleidingsscenario's worden voorgesteld.

Regie

De MD-groep vervult dan ook de regierol met betrekking tot de uitvoering van het MD-beleid voor militairen en burgerpersoneel. Hierbij moet u denken aan het vanuit een strategische invalshoek bewerkstelligen van een geharmoniseerde uitvoering van het MD-beleid en de instrumentering van dat beleid, het vaststellen en/of actualiseren van een managementeisenprofiel (op basis van geformuleerde competenties), het ten behoeve van de beoordeling van een adequate uitvoering van het MD-beleid vaststellen van relevante ken- en stuurgetallen, et cetera.

Verder bewerkstelligt de MD-groep een geharmoniseerd MD-opleidings-



Het MD-werkveld moet ingrijpend worden aangepast...

(Foto SXC)

beleid, waarin zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van reeds bestaande MD-opleidingen en competentiegerichte opleidingen van de ABD. Voorts zal de MD-groep bewaken dat bij het openstellen van topfuncties een goede balans wordt gerealiseerd in de presentieverhoudingen (tussen burgers en militairen en militairen onderling) en de beoogde interne revitalisering en de participatie van defensie in de Algemene Bestuursdienst.

Tot slot is de MD-groep verantwoordelijk voor de integrale secretariaats- en adviesfunctie en de uitvoering van de besluiten van de SG. Benadrukt zij dat één en ander zal plaatsvinden onder voortdurende afstemming met het betrokken lijnmanagement en met de medewerkers zelf.

Kritische succesfactoren

De kritische succesfactoren voor de realisatie van de toekomstige MD-functie betreffen een volledig *commitment* van de top binnen Defensie, betrokkenheid van het lijnmanagement en nadrukkelijke aandacht voor mogelijke barrières en weerstanden.

Een duidelijke communicatie is uiteraard ook essentieel. Voorts is een professionele aanpak nodig, met een specifieke projectorganisatie. Ten slotte is een duidelijke taakafbakening en *commitment* nodig bij alle direct betrokkenen met betrekking tot datgene wat onder de nieuwe MD-

functie wordt gebracht, alsmede het elimineren van alle middelen uit de oude organisatie. Zo kan worden voorkomen dat men terugvalt op oude structuren en uitgangspunten.

Implementatie

Er wordt op korte termijn een migratieplan geconcipeerd dat moet leiden tot een beheersbaar veranderproces, met beperkte 'afbreukrisico's' voor de voortgang van de lopende activiteiten. Dit moet leiden tot tijdige duidelijkheid en zekerheid bij de huidige individuele MD-medewerkers met betrekking tot hun (toekomstige) functie.

Het migratieplan dient haalbaar te zijn: veranderingsvermogen van de organisatie en het benodigde draagvlak bij alle betrokkenen moeten in voldoende mate aanwezig zijn. De mogelijke competentie-kloof van medewerkers (kennis, kunde en attitude) moet binnen het voorgestelde migratieplan overbrugbaar zijn. Een en ander dient ten slotte zo kosten-effectief mogelijk te geschieden.

De verdere uitwerking, totstandkoming en implementatie van de nieuwe MD-functie zal, zoals gesteld, integraal en projectmatig geschieden. Een en ander wordt ondergebracht binnen het project 'herinrichting van het personele functiegebied' (Samson 2A¹). Het streven is dat de nieuw ingerichte MD-functie begin 2006 operationeel zal zijn.

¹ Samson (Structurele Afbraak Matrix Staven Op Nieuwe leest) is de projectgroep die de herstructurering begeleidt. De zogenaamde 'A-maatregelen' betreffen de bestuursvernieuwing. De term '2A' verwijst naar de herinrichting van het personele functiegebied.