

De veranderende rol van Managementondersteuning



Inhoud

1. Inleiding	1
2. Onderbouwing van het onderzoek	2
3. Uitkomsten van het onderzoek	2
3.1 Initiatie van het verandertraject	3
3.2 Doelstellingen van het verandertraject	3
3.3 Centralisering managementondersteuning	3
3.4 Aandachtspunt: communicatie en technologie	4
3.5 Resultaten van het verandertraject	4
3.6 Cijfers op een rijtje	4
4. Eindconclusie	5

1. Inleiding

Deze whitepaper beschrijft een kort overzicht van de onderzoeksresultaten van een empirisch onderzoek dat een team studenten van de Universiteit van Tilburg (in het kader van het Outreaching Programma) heeft uitgevoerd in opdracht van Quadrant Advies. Het onderzoek is gedaan door de volgende bachelor studenten van de faculteiten Economie & Management en Gedragswetenschappen: Daley van de Sande, Denise Klop, Maarten van Doorn, Erwin Geenen, Oscar Rivera Arenas, Koen Peters, Dora Jonsdottir en Yvonne Bolsius. De projectleiding was in handen van Kennisklik, een instantie die bemiddelt tussen de vraag naar wetenschappelijke kennis en de op de Universiteit van Tilburg aanwezige kennis. Zo heeft Kennisklik een brugfunctie tussen universiteit en maatschappij. Sinds 2004 adviseert Annemarie de Martines onder de naam Quadrant Advies organisaties en helpt zij hen management en secretariaat

optimaal te laten samenwerken, zodat beiden met meer plezier werken en hun output verhogen. Daarnaast ontwikkelt zij op maat opleidingsprogramma's die afgestemd zijn op de veranderende rol van de secretaresse als gevolg van technologische en organisatorische ontwikkelingen.

Met deze whitepaper geven wij u een blik in de huidige ontwikkelingen van de herinrichting van managementondersteuning binnen een grote diversiteit aan organisaties in Nederland. Het onderzoek van de Universiteit van Tilburg vormt mede een onderbouwing voor het nieuwe boek van Annemarie de Martines. Dit boek wordt de opvolger van 'Adieu Secretaresse, Hello Assistant' en geeft de huidige ontwikkelingen in de organisatie van managementondersteuning weer. Het nieuwe boek wordt in het voorjaar van 2014 uitgebracht.



2. Onderbouwing van het onderzoek

De vraagstelling van dit onderzoek

Wat doen organisaties met hun managementondersteuning om deze te moderniseren en in lijn te brengen met de eisen die aan het werken in de 21e eeuw gesteld worden?

Methodologie

Binnen negen verschillende organisaties zijn 24 interviews afgenomen, met de focus op het verkrijgen van kwalitatieve data van de twee grootste actoren binnen de management support: human resource managers en de assistentes. Binnen elke organisatie is ernaar gestreefd om zowel managers als management support te interviewen, met het doel om beide perspectieven aan het licht te stellen. De organisaties bevinden zich in drie verschillende fasen van reorganisatie van managementondersteuning: startend, tijdens het reorganisatieproces, en na de reorganisatie.

Onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep bestaat uit grote organisaties (>250 medewerkers) werkzaam in de sectoren zorg, onderwijs en overheid. Deze keuze is gemaakt, omdat dit tevens het voornaamste werkveld is van Quadrant Advies.



3. Uitkomsten van het onderzoek

In de afgelopen jaren is er een verandering opgetreden in de manier van werken binnen organisaties. De geïnterviewde personen gaven als belangrijkste oorzaken:

- Toename van digitale technologieën
- Noodzaak om kosten te reduceren
- Overcapaciteit
- Toenemende interdisciplinaire samenwerking binnen en buiten de organisatie
- Sociaaleconomische veranderingen
- Vergroten flexibiliteit van de organisatie

Overige overwegingen voor de ondervraagde organisaties om de managementondersteuning opnieuw in te richten zijn:

- Terugdringen ziekteverzuim
- Behoeftte aan altijd iemand aanwezig
- Assistenten zelf dringen aan op verandering

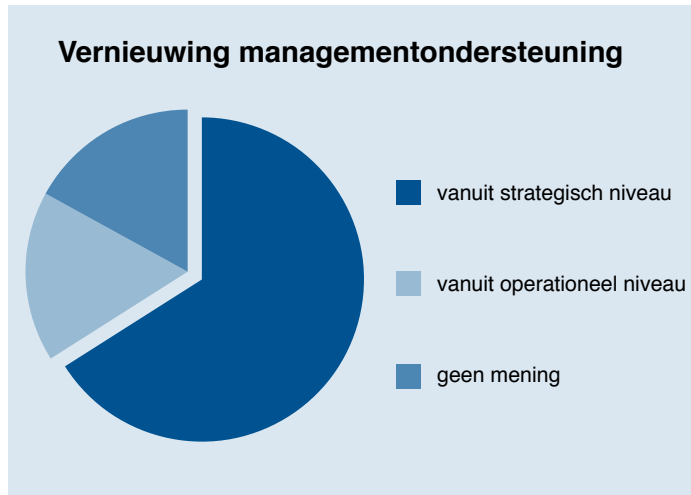
Om met deze ontwikkelingen mee te gaan vinden de ondervraagden het noodzakelijk om hun organisatie opnieuw in te richten. Deze reorganisaties richten zich met name op efficiëntie en kostenreductie aan de ene kant, en technologische ontwikkelingen aan de andere kant. Dit treft in het bijzonder managementondersteuners. Bij veel organisaties is er veelal sprake van één assistent per manager, waarbij de assistent vele taken en rollen vervult. Dit traditionele patroon is echter snel aan het verdwijnen, waarbij de assistent voor meerdere managers werkt. Zij wordt daarbij ondersteund door geavanceerde technologie om optimaal invulling te geven aan deze nieuwe rol.

De studie analyseert deze veranderingen met empirisch onderzoek.



3.1 Initiatie van het verandertraject

Op welke wijze worden deze veranderingen van de managementondersteuning geïnitieerd?



De meerderheid van de respondenten (2/3 van de organisaties) start het verandertraject vanuit strategisch niveau, met als doelstelling organisatiebrede bezuinigingen. Van de organisaties is 1/6 het verandertraject gestart vanuit operationeel niveau. Dit betekent dat het signaal voor verandering heeft gelegen bij de managementondersteuning zelf.

3.2 Doelstellingen van het verandertraject

De organisaties die mee hebben gedaan aan het onderzoek, hebben als volgt hun (toekomst)visie op hun managementondersteuning geformuleerd:

- Managementondersteuning krijgt nadrukkelijker de regierol
- Betere ondersteuning, te meten aan de tevredenheid van de te ondersteunen partijen
- Ondersteuning is van een hoger niveau (ook in opleiding)
- Flexibele instelling, waardoor ook andere taken opgepakt worden
- Digitalisering wordt belangrijk, zorgen voor opleiding van managementondersteuning.
- Ondersteuners zelf laten bepalen hoe zij hun werk inrichten en uitvoeren in samenwerking
- Het beeld van managementondersteuning zal veranderen; de organisatie heeft inzicht in de talenten van de managementondersteuning, waardoor zij zich zowel individueel en in teamverband kunnen profileren en ontwikkelen



3.3 Centralisering van de managementondersteuning

Op basis van de doelstellingen uit het inventarisatietraject wordt bepaald op welke wijze de managementondersteuning opnieuw wordt ingericht. De wijze van inrichten is erg organisatieafhankelijk. Er kan niet één vaste structuur worden aangeboden die overal kan worden gekopieerd. Er is echter wel een duidelijke trend zichtbaar die tot het beoogde resultaat heeft geleid: de managementondersteuning wordt overwegend gecentraliseerd en in pools georganiseerd. De verschijningsvormen van pools variëren hierbij sterk. Deze trend is onderwerp van verder onderzoek. De resultaten ervan zullen in het nieuwe boek van Annemarie de Martines worden opgenomen.

3.4 Aandachtspunten: communicatie en technologie

Communicatie

Uit het onderzoek komt naar voren dat open en volledige communicatie, en op het juiste moment, naar de medewerkers als een belangrijke voorwaarde voor succes wordt gezien. Door de medewerkers te betrekken vanaf het eerste moment en duidelijke doelstellingen en eventuele gevolgen vóóraf te communiceren, zal de weerstand drastisch verminderen. Al snel realiseren de managementondersteuners zich dat een herinrichting positief voor hen zal uitpakken, zowel op professioneel als op persoonlijk niveau. Het betrekken van de meer ervaren assistenten bij het veranderplan is één van de aanbevelingen die door de geïnterviewde organisaties wordt gedaan.

Technologie

De respondenten geven aan dat een groot struikelblok voor plaats- en tijdonafhankelijk werken de veroudering van digitale en technologische middelen is, waardoor de managementondersteuners op hun werkplek 'vast blijven zitten'. Het hindert bovendien een moderne manier van samenwerken.

3.5 Resultaten van het verandertraject

Uit het onderzoek blijkt dat de vernieuwing van de managementondersteuning heeft geleid tot de volgende resultaten:

- Het heeft de organisatie flexibeler gemaakt
- Door een betere ondersteuning kunnen de managers betere beslissingen nemen
- Specialisatie en centralisering zal resulteren in een hogere kwaliteit van dienstverlening en een betere beschikbaarheid
- De organisatie heeft nu een betere ondersteuning, want taken worden meer van elkaar overgenomen
- De organisatie is nu beter in staat plannen uit te voeren en een betere dienstverlening naar de klanten te leveren
- De managementondersteuning heeft nu een bredere blik, waardoor zij ook op andere plekken in de organisatie kunnen adviseren
- De afstand tussen management en ondersteuning is kleiner geworden, waardoor hun werk meer in elkaar overvloeit. Het stelt de ondersteuners in staat beter te presteren



3.6 Cijfers op een rijtje

Als we kijken naar de opbrengsten van de herinrichting van de managementondersteuning, dan laten de organisaties die deze herinrichting al afgerond hebben, de volgende resultaten zien:

- **100% van de organisaties realiseert kostenreductie**
- **100% van de organisaties reduceert het aantal fte**
- **In 100% van de gevallen leidt de vernieuwing tot een grotere bereikbaarheid**
- **100% van de ondervraagden geeft aan dat de kwaliteit van dienstverlening is toegenomen**
- **100% van de ondervraagden geeft aan dat de productiviteit van de manager is toegenomen**

4. Eindconclusie

De meeste ondervraagde organisaties kiezen voor centralisering van de managementondersteuning, waarbij een voorkeur is om de ondersteuning in pools onder te brengen. Hierdoor werken de ondersteuners niet meer één-op-één, maar werken zij op minder taken voor meerdere managers. Een gevolg is een efficiëntere en meer productieve managementondersteuning.

Uit het onderzoek blijkt dat een nieuw ingerichte managementondersteuning er voor zorgt dat de bedrijfsprestaties omhoog gaan. Zo blijft zij van toegevoegde waarde voor een organisatie, ook richting de toekomst.

Met dank aan de studenten van het Outreaching Programma van de Universiteit van Tilburg (Daley van de Sande, Denise Klop, Maarten van Doorn, Erwin Geenen, Oscar Rivera Arenas, Koen Peters, Dora Jonsdottir, Yvonne Bolsius, Dr. J.T.M. Gelissen, universitair docent methodiek en statistieken, Faculteit Sociale en Gedragwetenschappen (voor de inhoudelijke begeleiding van de studenten), Kennisklik, en de personen van de verschillende organisaties die belangeloos aan het onderzoek hebben willen meewerken.

oktober 2013



Heb je naar aanleiding van deze whitepaper nog vragen, dan kun je uiteraard contact met ons opnemen

077 – 462 32 20

06 – 382 54 394