



Managementdag

Terugblik MD-traject

door Alexander Groen, Gooi Consult

Het MD-traject voor de AFM is in de zomer 2009 van start gegaan en in november 2010 afgesloten. Doel van het traject was het ondersteunen en faciliteren van de managers in het versterken van zichzelf en in hun rol, telkens in de verbinding met de doelen van de organisatie. Het MD traject maakte daarnaast onderdeel uit van het veranderprogramma "Samen Slimmer Strakker". We zijn gestart met een zogenaamde "bouwsessie" met een aantal managers en hoofden om te kijken welke elementen in het traject gewenst waren. Opvallend was dat er meteen consensus was over het thema "sturen" en dan met name "sturen naar boven". Het was vanaf het begin af aan duidelijk dat het belangrijk was om in het traject alle managementlagen met elkaar in verbinding te houden. Zeker omdat de hoofden en Management Groep ook een traject ingingen, met als focus het effectiever en gezamenlijker sturen.

Wij hebben de managers ervaren als een zeer intelligente, betrokken maar ook hoog kritische groep mensen. Zeker in de aanloop naar het traject werden er veel vragen gesteld over de nut en noodzaak van een dergelijk traject. Waarom doen we dit eigenlijk? Wie zijn jullie en waarom zouden we jullie ons laten begeleiden? En: Zijn dit wel de juiste zaken om te ontwikkelen?, waren vragen die ons gesteld werden. Terechte vragen overigens, die in ieder traject gesteld (moeten) worden, maar ons werd al snel duidelijk dat deze groep van ons nodig had dat wij bij alles wat we zouden doen een duidelijk kader en werkwijze aan zouden geven. Dit gaf een mooie scherpte in het traject maar had ook enigszins een vertragend effect. Er was vaak veel afstemming over doelen nodig, wat maakte dat de focus in eerste instantie lag op de omgeving (Visie, beleid en andere management lagen) en pas later op de persoonlijke ontwikkeling.

Zoals ook in het Scheltema rapport aan de orde komt, is de AFM een jonge organisatie die soms door de markt als (vanuit een negatief kritische houding) arrogant wordt beleefd, dit kan averechts werken op de, door de markt beleefde autoriteit van de AFM'ers. Hierin hebben we het management een aantal bewuste keuzes zien maken om vanuit een meer open, positief onderzoekende houding naar elkaar en naar de markt te kijken, en niet alleen vanuit (veilige) juridische kaders de markt te benaderen.

Langzaam zagen we de groep ook veranderen: nog steeds kritisch en veelvragend, maar ook: meer verantwoordelijkheid voor zichzelf en elkaar nemen. Een belangrijk markeerpunt was het uitspreken naar elkaar toe dat er niet op alle punten voldoende veiligheid was. Gek genoeg kan het klip en klaar benoemen dat het vertrouwen in de eigen leergroep ontbreekt, er juist toe leiden dat er weer vertrouwen kan komen. Momenten waarop wij af en toe onze adem inhielden, realiserend hoe belangrijk ze waren.

Al met al kijken wij terug op een uitdagend traject, waar we veel intern over gesproken hebben. Ook wij hebben weer geleerd hoe we nog beter een kennisintensieve, zwaar in de picture staande organisatie in verandering (nog?) beter kunnen ondersteunen.

Rest ons jullie allen een hele goede, stabiele en tegelijk dynamische toekomst toe te wensen. Een toekomst waar de AFM uiteraard ook weer op de proef wordt gesteld het beste uit zichzelf te halen ●

Alexander Groen is Senior Adviseur/Trainer bij Gooi Consult. Hij was één van de begeleiders van het Managementontwikkeltraject (MIJ-traject) en van de Managementdag.