



Goed opdrachtgeverschap:

## Succesvol werken met externen

Organisatieverandering gaat vaak onder druk. Er is een vraagstuk, er moet wat gebeuren, iemand moet wat doen. Als manager heb je even niemand. Je belt een advies- of interim-bureau. Die doet een voordracht. Je kijkt of de man (of vrouw) die het gaat doen OK is. En dan: aan de gang! En jij gaat terug naar je eigenlijke werk. Een overheidsmanager hierover: 'Elke keer als ik het zo doe, wordt het een teleurstelling.'

**D**e vraag is natuurlijk: hoe komt dat, en hoe kan je wél succes bereiken met het inschakelen van externen, zoals van interim-managers bij organisatieveranderingen?

Veel teleurstellingen ontstaan door de gewoonte van managers om een 'vraagstuk' te zien als een 'probleem' dat 'opgelost' moet worden. Man erop, probleem opgelost. Het probleem wordt weggeregeld. Dat kan ook anders.

### Startfase

De Caluwé & Stoppelenburg (2003) construeerden aanbevelingen voor goed opdrachtgeverschap bij adviestrajecten. Regel als opdrachtgever een probleem niet weg, maar steek tijd en energie in de startfase. Maak in het contracterings-

proces intensieve communicatie mogelijk zodat uiteenlopende verwachtingen helder worden. Mededinging is belangrijk, keuzesituaties maken veel helder. Van 't Hek (2004) trekt vergelijkbare conclusies voor interim-management: opdrachtgevers moeten investeren in het keuzeproces en daar zelf sterk bij betrokken zijn.

### Is dat voldoende?

Zijn investeren in de startfase en professionalisering voldoende? Wij betwijfelden het. Daarom zetten we een onderzoek op naar de vraag hoe je van interim-trajecten een succes maakt (of verprutst). We werkten nauw samen met drie bureaus voor Interim Management<sup>1</sup>. We gingen weg van dat

probleem-denken. Een probleem is niet iets op zich, maar een resultante van acties van diverse spelers, kortom van een dynamisch spel in (en rond) een organisatie. Dit heeft een manager niet altijd door want hij zit zelf ook in dat spel. We keken naar organisatievraagstukken als verandervraagstukken. Dan komen voorgeschiedenis, de actoren (hoe is het probleem geproduceerd) en het krachtenveld in beeld, en krijg je oog voor faseringen, rollen en interventies, het verloop van het proces, en consolidatie. We bekeken twaalf grote cases van interim management bij de lokale of landelijke overheid. We bestudeerden alle fasen van het traject, de voorgeschiedenis en de interacties tussen de spelers. Op basis van onderlinge vergelijking vonden we aanvullende aanbevelingen voor opdrachtgevers die succes willen bereiken met het werken met interim-managers. Hierna geven we een aantal van die aanbevelingen weer.

### **Sterke positionering**

Goed opdrachtgeverschap betekent: ga niet te snel en investeer. Wie snel wil, maakt elementaire fouten en verliest grip. De opdracht in eigen hand houden in (alle fasen van) het interim-managementtraject is dé uitdaging van elke opdrachtgever.

Succesvolle opdrachtgevers weten dat zij het samen met anderen moeten doen. Zij nemen daarbij expliciet hun eigen verantwoordelijkheid en nemen zelf een actieve rol op zich, stellen zich zelfbewust op, eisen het probleemeigenaarschap op en nemen het initiatief. Door een externe binnen te halen, brengen ze bewust een verschuiving in het speelveld teweeg.

Zij zorgen ervoor dat zij zelf een duidelijke machtspositie hebben in de organisatie, die ze ontleen aan hun positie in de hiërarchie en aan draagvlak en steun binnen de organisatie. Zij staan in de hiërarchie altijd boven de interim-manager. Zij zijn een duidelijk en in de organisatie erkend aanspreekpunt voor externen en kiezen voor een sterke aansturing van externen. Zij blijven op hun post. Wisseling van de wacht draagt niet bij aan de kans op succes van een interim-opdracht.

### **Huiswerk maken**

Succesvolle opdrachtgevers zijn actief in de voorfase. Zij zien interim-management niet als een oplossing, maar als één (van de) instrument(en) in een veranderproces. Zij zien de specifieke problematiek waar een interimmanager aan gaat werken niet los van de algemene veranderkundige context. Het veranderproces gaat door na het vertrek van de interim-manager.

### **Probleemverkenning**

Succesvolle opdrachtgevers investeren in probleemverkenning. Zij zien de situatie open onder ogen, gaan na wat de omvang, de context, de intensiteit en de urgentie van de

problematiek is. Ze maken een stakeholders-analyse en proberen helder te krijgen hoe de onderlinge verhoudingen liggen en wat de belangen en percepties zijn.

Succesvolle opdrachtgevers staan stil bij de vraag: waarom eigenlijk iemand van buiten? Zijn er vreemde ogen nodig die dwingen? Of is er alleen intern geen personeel beschikbaar? Ze hebben oog voor het afbreukrisico. Ze bedenken het karakter van de opdracht. Wat is de kans dat de opdracht tussentijds escaleert? Ze weten dat ze met een snelkookpan te maken kunnen hebben, waarin heel snel verholde problemen en verborgen belangen en agenda's aan de oppervlakte kunnen komen op een moment dat je er niet op verdacht bent. Ze gaan na wat er nodig is: iemand die functioneel-inhoudelijk goed is of juist iemand die ook de veranderkundige kant aankan. Ze zorgen voor de bestuurlijke inbedding. Ze denken na over de koers, over de relatie tussen de interim-manager en de organisatie, over opstelling en aansturing, en het bekliven.

Kortom: succesvolle opdrachtgevers maken een rustige start, en hun huiswerk. Dat voorkomt veel leed, zo leert de praktijk. Als cruciale informatie pas verderop komt boven drijven, moet de opdracht worden aangepast, wat veel energie en tijd kost. Hoe eerder de lijken uit de kast zijn, des te beter.

### **Matching niet uitbesteden**

Een succesvolle opdrachtgever bepaalt zelf met welk bureau en welke interim-manager hij in zee gaat. Hij geeft het interim-managementbureau zoveel informatie dat die in staat is een passende interim-manager aan te leveren. Hij kijkt of hij het interim-bureau of de interim-manager vertrouwen kan schenken. Hij leunt in het matchingsproces niet te sterk op het interim-bureau of de interim-manager, stelt zich niet te afhankelijk op en blijft uit de slachtofferrol. Hij neemt zelf verantwoordelijkheid in de omschrijving van de problematiek, en in de uiteindelijke keuze voor een interim-manager. Hij laat zich ook nu niet leiden door urgentie.

Hij geeft zijn invloed niet uit handen aan een 'inkoper', het interim-managementbureau of aan een matcher. Hij betreft waar nodig ook anderen uit de organisatie in het matchingsproces.

Een succesvolle opdrachtgever bouwt vooraf de mogelijkheid van hercontractering en spelerswisseling in en frequente go/no-go-momenten.

### **Invloed bij diagnose**

Een succesvolle opdrachtgever gunt de interim-manager voldoende ruimte en vrijheid van werken om zijn taak succesvol te vervullen. Hij ziet de (extra) diagnose van de interim-manager als een professionele toets van zijn eigen waarnemingen. Hij accordeert zelf het uiteindelijke Plan van Aanpak (ook al is dat voor rekening van de interim-

manager). Hij ziet dat als een gemeenschappelijk referentiekader en een document waarop hij de interim-manager kan afrekenen. Hij vraagt de interim-manager om tijdens de diagnosefase voortdurend terug te koppelen.

Hij vraagt zich wel af of de investering in een schriftelijke diagnose en een Plan van Aanpak wel nodig is. Soms draagt nalaten van schrijfwerk bij aan succes. Kwestie van snelheid. Maar dat geldt alleen als hij heel goed weet wat er aan de hand is en hij de interimmer op basis daarvan kan inwerken.

### Betrokken bij opdrachttuitvoering

Een succesvolle opdrachtgever houdt middel en doel goed uit elkaar. Hij weet dat hij met het aantrekken van een interim-manager zijn probleem niet heeft opgelost. Hij beweegt intelligent mee met de dynamiek van de opdracht, en houdt niet rigide vast aan de uitgangspunten van een opdracht. Hij houdt regelmatig de voortgang met betrokkenen tegen het licht, zorgt voor feedback en aanpassing van de opdracht. Hier hoort een aantal vuistregels bij (zie kader).

Een succesvolle opdrachtgever blijft ook buiten de opdracht heen kijken. Hij houdt in de gaten wat er in de omgeving van de opdracht gebeurt. Hij onderdrukt de neiging om het veranderproces te reduceren tot de opdracht waaraan de interim-manager werkt. Hij kijkt voortdurend naar de opdracht in zijn context: wat gebeurt er in het totale veranderproces waar de organisatie in verkeert? Hij trekt conclusies: zijn er contextveranderingen die aanpassing van de opdracht vergen of de opdracht overbodig maken? Passen de effecten van interim-management op de organisatie en het veranderproces?

Een succesvolle opdrachtgever neemt expliciet het stokje over als de interim-manager klaar is en begrijpt wat hij moet doen om het resultaat te laten beklijven. Hij hecht af. Hij geeft betekenis aan het traject dat gelopen is. Hij memoreert de stelregel dat er bij interim-trajecten nooit meevallers zijn. Hij draagt er zorg voor dat de interimmer qua reputatie krijgt waar hij/zij recht op heeft en geeft aan wat zijn/haar bijdrage is geweest aan het veranderproces, dat nu verder gaat op eigen kracht.

Het onderzoek toont aan dat het loont om met een slechte gewoonte te breken. Kijk als opdrachtgever niet naar je vraagstuk als zou het een probleem zijn maar als een verandervraagstuk. Dan komen voorgeschiedenis, de actoren en het krachtenveld in beeld, en krijg je oog voor faseringen, rollen en interventies, het verloop van het proces, en consolidatie.

Het voordeel daarvan is onmiskenbaar: het proces overkomt je niet, maar je kunt er mede sturing aan geven. Dat vraagt een onderzoekende houding en blijvende betrokkenheid. Je vraagt je als opdrachtgever steeds af wat geëigend is om te doen, wie dat gaat doen en hoe je dat monitort. Je bent zelf actief. Je kiest een medespeler, je houdt voeling met wat deze externe doet en je blijft je de vraag stellen of het met de dynamiek de goede kant uit gaat. Goed opdrachtgeverschap is dus meer dan aandacht hebben voor de startfase en de contractering van een nieuwe speler.

Je komt dan wel voor dilemma's te staan. Moet je investeren in gedegen voorbereiding terwijl verderop altijd nieuwe en onverwachte gebeurtenissen optreden? En moet je flexibel zijn en de opdracht aanpassen? Moet je scherp en betrokken blijven terwijl er zoveel andere vraagstukken spelen die ook om aandacht vragen? Zulke dilemma's zijn inherent zijn aan de complexiteit en dynamiek van interim-management op dit niveau in de publieke sector. Ga ze niet uit de weg en ga niet op de gok, zo leert ons onderzoek. Dat voorkomt teleurstellingen en schade. ■

**Eelco van Hout werkt bij de Universiteit van Tilburg, Gerhard Smid bij Sioo en Yvonne Burger is zelfstandig adviseur.**

#### Noot

1 BMC Leusden, Twynstra Gudde Interim en DeRoo

#### Literatuur

- De Caluwé, L. & A. Stoppelenburg (2003) Organisatie-advies bij de rijksoverheid: kwaliteit onderzocht, *Management en Organisatie*, vol.57, nr.1.
- Van 't Hek, J. (2004) *Handreiking voor opdrachtgevers*. Den Haag, De Roo.
- Van Hout, E., Smid, G.A.C. & Burger, Y. (2004) *Interim-management, Samenspel in Verandering. Succes- en faalfactoren bij interim-management*. Utrecht, Lemma.

## Vuistregels tijdens de uitvoering

- Werk mee aan ad hoc aanpassingen van de opdracht in verband met onverwachte wendingen in en rondom het traject. Toon inschikkelijkheid en flexibiliteit.
- Herzie desnoods de probleemdefinitie die je zelf opstelde volledig.
- Hou vast aan de go/no-go momenten.
- Erken dat niemand vooraf precies kan weten wat het eindresultaat van de opdracht zal zijn. Benader het interim-traject als een proces van voortschrijdend inzicht waarin ruimte is voor

- de specifieke kwaliteiten van de andere spelers. Accepteer dat er bij interim-trajecten nooit meevallers zijn.
- Houd het zakelijk en laat je niet verleiden. Een succesvolle relatie met de interim-manager en het interim-bureau is een zakelijke relatie. Besef dat je in de opdrachtrelatie een stevige positie hebt.
- Ga zonodig op je strepen staan om naar gelang de dynamiek de opdracht te beïnvloeden en zelfs te wisselen van interim-manager.