

Rubriek: over organiseren gesproken

In deze rubriek introduceert Anne-Marie Poorthuis organisatiethema's en nodigt betrokkenen uit om deze thema's nader te onderzoeken. Thans starten we met het thema: Verhoudingen tussen bestuurder/manager en organisatieadviseur

Verhoudingen tussen bestuurder/manager en organisatieadviseur

door Anne-Marie Poorthuis

Is de wens de vader van de gedachte of zijn nieuwe verhoudingen tussen bestuurders en adviseurs zich aan het ontwikkelen? De afgelopen jaren waren de verhoudingen tussen bestuurders en adviseurs nogal bekoeld. Duidelijk was dat bestuurders de afhankelijkheid van adviseurs meer dan zat waren. Een moment van bezinning zowel voor bestuurders als adviseurs en terug naar de vraag wie we zijn als bestuurders en adviseurs, welke posities we innemen en hoe we ons tot elkaar willen verhouden.

De meest vanzelfsprekende en bekende verhouding is die van opdrachtgever en opdrachtnemer en het is interessant om die verhouding opnieuw te beschouwen. Lastig is dat soms alleen vanuit een tekort of een probleem wordt gedacht. Dit geeft wat scheve verhoudingen waarbij de bestuurder door de organisatieadviseur alleen wordt beschouwd als een object dat veranderd moet worden of als een middel om aan een opdracht te komen. Omgekeerd is de organisatieadviseur soms niet meer dan een middel om een klusje te klaren. Deze beperkte verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer geeft afhankelijkheden en onduidelijkheid.

In essentie acteert een organisatieadviseur binnen een adviesopdracht op uitnodiging van de bestuurder. De organisatieadviseur is dus te gast. Dat vraagt om respect van de organisatieadviseur voor de ruimte die geboden wordt en aandacht van de bestuurder om als opdrachtgever gastvrije ruimte te scheppen. Kunst van zowel organisatieadviseur als bestuurder is dan om binnen deze ruimte de vermogens van de organisatie te versterken en te benutten en oog te houden voor het moment waarop de gast overbodig wordt en het tijd is om af te ronden.

Maar er zijn meer mogelijkheden te ontdekken voor bestuurders en adviseurs om zich tot elkaar te verhouden. Is het bijvoorbeeld mogelijk voor bestuurders en organisatieadviseurs om krachten te bundelen en gezamenlijk bij te dragen aan het ondernemen en organiseren in de samenleving? Overstijgen van de eigen individuele organisatie en de eigen individuele gerichtheid. Ondanks dat de noodzaak tot verbindingen steeds meer wordt gevoeld, is het opvallend hoe bestuurders en organisatieadviseurs buiten opdrachtrelaties veelal in gescheiden netwerken opereren. Er is weinig interactie over de eigen grenzen heen en grenzen blijken, behalve in opdrachtrelaties, moeilijk te overbruggen. Is het onmacht, onwil of wordt er gewoon niet over nagedacht? Behalve via individuele en persoonlijke contacten wordt er nauwelijks iets gedeeld en benut van de rijkdom die zowel bestuurders als organisatieadviseurs in huis hebben. Ondernemen en organiseren in de samenleving wordt zelden beschouwd als een gemeenschappelijk vraagstuk waar bestuurders en organisatieadviseurs zich samen, maar elk vanuit een eigen invalshoek over kunnen buigen. Er is dus nog wat te winnen als we ons als bestuurders en organisatieadviseurs op meerdere manieren tot elkaar en daarmee tot de samenleving gaan verhouden.

Anne-Marie Poorthuis is partner van Netwerkimpuls en bezig met een proefschrift over de aandacht voor het netwerk bij ondernemen en organiseren, poorthuis@netwerkimpuls.nl

Vertrouwen in partnerships

door Jan Bloem

Als bestuurder en manager heb ik regelmatig te maken met adviseurs en als organisatie-adviseur heb ik altijd te maken met managers. Op de lijn tussen bestuurders en adviseurs zie ik veel gebeuren en er valt veel over te vertellen. Beiden kunnen niet zonder elkaar. Ik merk ook wederzijdse onderschatting. Wat kunnen partnerships betekenen in hun relatie?

Zelf ken ik diverse partnerships: die met mijn echtgenoot, die met mijn zakelijke compagnon, en die van ons adviesbedrijf met een congresbureau waarmee we samen een internetportal exploiteren. Dat zijn samenwerkingen voor lange termijn, waarbij we vaak wel ongeveer maar niet precies afspreken wat we doen en waarbij we lusten en lasten delen. Basis voor succes hierbij is een houding waarbij lusten en lasten niet direct op een weegschaaltje worden gelegd als zaken mee- of tegenvallen.

Eind vorig decennium leek de trend in organisatie-adviesland om samenwerkingen aan te gaan met je cliënten. Onder het mom van "resultaatgericht werken" werden adviseurs min of meer gedwongen om risico aan te gaan. Niet alleen maar rekeningen sturen voor adviesuren, maar zelf de zoete en zure druiven van hun adviezen plukken. Dat ging zover als aandelen nemen in het bedrijf van je opdrachtgever. Maar dan ben je eigenaar geworden en is er geen sprake meer van adviseren. Als eigenaar kan je natuurlijk prima de rol van manager of bestuurder spelen.

Het sleutelwoord is "vertrouwen". Een gids, die jou en je familie langs steile klippen leidt, moet je kunnen vertrouwen! En evenzo moet de gids zijn cliënten kunnen vertrouwen. Ontbreekt het op vertrouwen op één van beide lijnen, dan kan dat tot verkeerde beslissingen leiden. Ontbreekt het op beide lijnen, dan is een ramp niet uitgesloten. Zo'n ramp met dodelijke afloop gebeurde recent nog in de Spaanse Sierra Nevada. In adviesrelaties bij organisatie-vraagstukken – waar functies en rollen regelmatig wisselen - is het nodig om het onderlinge vertrouwen en de basis daarvoor tussen adviseur en bestuurder regelmatig te toetsen. Daarom is het vaak lastig om bij een wisseling van opdrachtgever de adviesopdracht door te zetten; in feite betekent een andere persoon als opdrachtgever dat je opnieuw start met het opbouwen van het vertrouwen. Vertrouwen is het sleutelwoord, maar wederzijds respect is ook niet onbelangrijk. Dat geldt zowel voor een adviesrelatie als voor een partnership. Goed partnership is eveneens gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Partnership is daarnaast ook gebaseerd op "gelijkwaardigheid". Beide partners moeten een min of meer gelijkwaardige inbreng hebben in de toekomst van het partnership. Is dat niet zo, dan wordt het een partnership van korte duur. Welke voorbeelden kent u waarbij sprake is van een gelijkwaardige inbreng tussen adviseur en opdrachtgever? Ik bedoel waarbij de ene partij (opdrachtgever) niet afhankelijk is van de andere (adviseur). En ook niet waarbij de adviseur wordt betaald om op te schrijven wat de opdrachtgever wil. Adviesrelaties waarbij wel sprake is van een afhankelijkheid zijn niet of nauwelijks geschikt voor een partnership-relatie.

Als vertrouwen zo belangrijk is, hoe krijg je dat dan? Vertrouwen is er bijvoorbeeld door het vakmanschap dat de ander uitstraalt of door haar/zijn persoonlijkheid. Het moet 'klikken'. Welnu, naar mijn mening is vertrouwen er vanaf het begin – het ontstaat in de eerste ontmoeting. Anders kan de adviesrelatie niet starten en word je niet uitgenodigd voor het vervolg. Maar vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Ervaren personen zijn onbewust getraind in het opvangen van signalen van weggeëbd vertrouwen, bijvoorbeeld als het wederzijds respect er niet meer is. Het eerste wat je dan te doen staat is dat signaal direct bij de ander aan de orde stellen. Misschien valt er dan nog iets te repareren in de relatie tussen bestuurder en adviseur

Jan Bloem, PSOPRO, organisatie- & IT-adviseur, manager en bestuurder, jbloem@psopro.nl

Van organisatieadviseur naar consulting

Door Jaap Peters

De verhoudingen tussen bestuur en organisatieadviseur waren 20 jaar geleden fundamenteel anders. De organisatieadviseur heette nog gewoon organisatieadviseur. Hij probeerde vanuit een onafhankelijk standpunt kapitaal, natuur en arbeid te combineren vanuit de vanzelfsprekende veronderstelling dat een goede organisatie voor een ieder profijtelijk is. Maar de directeur werd vervangen door een Bestuur en de organisatieadviseur door de Management Consultant. De naam zegt het al: een management consultant is er niet voor de organisatie, maar voor het management. En het management identificeert zich met Kapitaal, niet met Arbeid of Natuur.

Dit blad volgt in zijn naamgeving zorgvuldig bovengenoemde trend: "*Management & Consulting*, tijdschrift en website voor de organisatieprofessionals". Het had ook kunnen heten *Vakblad voor Organisatie & Advies*, maar nee dat verkoopt niet. Dus wordt gekozen voor het Angelsaksische Management & Consulting. De woordvolgorde zal ook wel niet toevallig zijn: de klant staat voorop: u vraagt en de consultant draait. Ik meld u vier observaties:

- Het is geen vakblad, maar een tijdschrift;
- Het is geen organisatieadviseur, maar een Management Consultant;
- We scheren iedereen over één kam: organisatieprofessionals (mijn speller geeft toevallig aan: vaag taalgebruik);
- Tenslotte is de Consultant (een zichtbare actor), vervangen door Consulting.

De vraag: "Hoe ontwikkelt zich de verhouding tussen bestuurders en adviseurs" is retorisch. Het vak is gedraaid. Werd je 15 jaar geleden nog naar binnengehaald om te besparen, tegenwoordig word je eruit gegoid om te besparen. Dat zegt veel over de ervaren toegevoegde waarde door het management. Een organisatieadviseur kost kennelijk meer dan dat hij opbrengt. 'Hoe word ik een rat?' is het best verkochte managementboek sinds tijden. Geschreven door een consultant/trainer van De Baak (VNO/NCW) voor managers. Ook dat is een teken aan de wand: het handboek voor graaiers als bestseller! Prins Bernard stelde achteraf bij het Lockheed-graaien, had ik maar minder ja-knikkers om me heen gehad. 'Hoe heb ik zo stom kunnen zijn?'

Misschien kan het organisatieadviesvak (en niet Consulting) in de toekomst nog helpen bij het vergroten van het waarnemingsvermogen om daarmee het gedragsrepertoire van de andere professional te helpen vergroten. Een professional, ook een organisatieprofessional, kent de wetmatigheden van de tijdgeest, afwijzen daarvan betekent geen gevoel voor de realiteit van alle dag te hebben, gewoon accepteren betekent met alle winden (in ons geval hypes) meewaaien, een eigen koers vinden of een eigen golf ontwikkelen lijkt me een mooi ontmoetingsmoment tussen twee organisatieprofessionals: de een als insider, de ander als outsider. Ik zie het al voor me. Een bestuurder die dit leest en vervolgens tegen de Afdeling Inkoop zegt: *'Zoek even via een tender uit welke consultant mijn waarnemingsvermogen kan helpen vergroten'*.

Jaap Peters, partner Overmars Organisatie Adviseurs, www.overmars.nl.

MCM 2005/2

Rubriek: over organiseren gesproken

In deze rubriek introduceert Anne-Marie Poorthuis organisatiethema's en nodigt betrokkenen uit om deze thema's nader te onderzoeken. In het vorige nummer zijn we gestart met het thema 'Verhoudingen tussen bestuurder/manager en organisatieadviseur', een thema met vele invalshoeken en een diversiteit aan vragen.

Zijn er nieuwe verhoudingen aan het ontstaan? Wat vraagt een bestuurder (lees ook manager) op dit moment van een organisatieadviseur? Als de rol van organisatieadviseur verandert, verandert dan ook de rol van bestuurder? Gaat het om vertrouwen? Gaat het om partnerschap? Is het de kunst om rollen te spelen? Hoe verhouden organisatieadviseur en interimbestuurder zich tot elkaar? Wat betekent intern of extern? Hebben bestuurder en organisatieadviseur elkaar nodig? Is een organisatieadviseur er voor een bestuurder? Werkt een organisatieadviseur zelf met een organisatie of via een bestuurder? Gaat het om tijdelijkheid of juist om duurzaamheid van de verhouding tussen bestuurder en organisatieadviseur? Elke bijdrage geeft antwoorden en roept tegelijkertijd weer nieuwe vragen op.

Dit keer een bijdrage van Annelies van Eekeren over het handelen en denken in rollen, van Frans van Pinxteren over de interne verandermanager en de externe consultant en van Marianne Oomen over de overeenkomsten tussen interimmanager en organisatieadviseur.

Het rollenspel in een verhouding

door Annelies van Eekeren

“Goh, ik heb dus meerdere verhoudingen op dit moment, wat interessant”, was mijn reactie op het thema ‘verhouding bestuurder/management – organisatieadviseur’. Ik heb het nooit als één verhouding ervaren, ik denk dat ik in rollen handel en denk. In situatie X speel ik de rol van expert; in situatie IJ speel ik de rol van ‘partner in crime’; in situatie Z speel ik de rol van oppositiepartij.

En hoe is mijn persoonlijke verhouding met mijn opdrachtgever/manager?

Soms vind ik ze erg aardig; soms is het een zakelijke verhouding gebaseerd op de commerciële uitruil van mijn dienst tegenover zijn geld; soms heb ik niet één verhouding met een partner maar blijkt een hele familie zich te willen mengen in onze verhouding zodat professioneel relatiebeheer geboden is.

Gemeenschappelijk in alle gevallen is het onderzoeken van de basale voorwaarden waaronder ik vind dat ik deze opdracht aan kan nemen:

Valt de aangeboden situatie binnen het bereik van mijn expertise? Is er bereidheid om gedurende onze adviesrelatie de verhouding op te rekken, tot de kern te komen, zijpaden te bewandelen of er een punt achter te zetten als de tijd daar is? Zijn er binnen de organisatie voldoende voorwaarden aanwezig, of zijn die te creëren, om de opdracht binnen mijn normen en waarden pakket van zorgvuldig management, te kunnen uitvoeren? En daarnaast natuurlijk alle vastgestelde voorwaarden waar een professionele organisatieadviseur zich aan gecommitteerd heeft. Wat heb ik het druk.

Het hebben van een verhouding kost inderdaad veel tijd, zeker in het begin als partners elkaar nog beter moeten leren kennen.

Wanneer de verhouding zich ontwikkelt wordt het rollenspel gecompliceerder, al blijft het een enkele keer eendimensionaal: gewoon je dienst afleveren. Op grond waarvan beslis ik tot het vervullen van een bepaalde rol? Ben ik zo briljant dat ik steeds weloverwogen kies vanuit

mijn deskundigheid en professionaliteit? Hoe raakt de adviesrelatie niet aan mijn rol maar aan mij, positief dan wel negatief? Wanneer worden mijn organisatie-normen en waarden geschonden en besluit ik dan tot beëindiging van de verhouding of laat ik dat over aan mijn partner? Hoe efficiënt manage ik mijn eigen rollenspel in deze verhouding?

Als het zo ingewikkeld kan zijn, het hebben van een verhouding en dan nog soms meerdere tegelijkertijd, waarom doe ik dat dan toch? Omdat ik steeds opnieuw wanneer ik mij verdiep in de ander, de situatie, aan het werk ga in de organisatie = met mensen.... Wat valt er veel te beleven, wat een diversiteit, wat een bewogenheid en betrokkenheid, wat een emoties, daar een rol in te spelen, ik geniet!

Annelies van Eekeren, procesbegeleider, trainer,coach. www.van-eekeren.nl

Interne verandermanager of externe consultant

door Frans van Pinxteren

Naast verandermanager en adviseur ben ik bestuurder van een zorginstelling. Vanuit die rol wil ik het spanningsveld belichten tussen de bestuurder en de adviseur en mijn collega-adviseurs de spiegel voor houden.

Als bestuurder verwacht ik van een adviseur probleemoplossend vermogen. Voor het nieuw te bouwen zorghotel van onze instelling heb ik bijv. een adviseur ingehuurd, die het bouwproces van initiatief tot realisatie begeleidt. Ik verwacht dat hij dreigende knelpunten tijdig signaleert en daarvoor oplossingen aandraagt. Door inschakeling van een bouwadviseur en andere adviseurs hoop ik mij tevens naar banken en subsidiegevers toe te verantwoorden over investeringen die ik heb gepleegd.

Tenslotte verheug ik mij erop de inzichten en ervaringen van de adviseur te toetsen aan de binnen het bestuur levende ideeën. Dat geeft een extra dimensie aan de bestuurlijke verantwoordelijkheid.

De laatste jaren neem ik in de praktijk een wildgroei van adviseurs op managementposities waar, waarvan het mij niet altijd duidelijk is, welke opdrachten zij precies vervullen. Vanuit de groeiende aandacht voor het vraagstuk van 'goed bestuur' ben ik genooddaakt alert te zijn op deze ontwikkeling en zonodig extra regels te stellen en strakkere afspraken met hen te maken. Daarnaast maak ik mij als bestuurder zorgen over de professie en professionaliteit van de adviseur. Heb ik te maken met een vlotpratende veranderaar, die uit is op choqueren, om vervolgens snel te gaan, of met een adviseur, die van plan is met beklijvende adviezen en aanbevelingen te komen?

Zonder nader onderscheid is de kans groot dat ik als bestuurder het zicht kwijt raak op de toegevoegde waarde van de organisatie-adviseur. Om verwatering van het beeld van de professionele adviseur tegen te gaan stel ik voor tot een scherpe profilering te komen. Of de adviseur kiest ervoor blijvend deel uit te maken van het management van de instelling, zeg maar de interne verandermanager en vanuit die rol vooral op tactisch en operationeel niveau bij te dragen aan het duurzaam verbeteren van de organisatie. Op die manier worden de rol en verantwoordelijkheid van de interne verandermanager binnen de organisatie verankerd en ook duidelijk in relatie tot de bestuurder.

Of de adviseur kiest voor de rol van externe consultant, die specifiek, deskundig en op strategisch niveau zijn opdrachtgever (bestuurder) adviseert. De externe adviseur krijgt dan de

ruimte om zich vooral op bestuurlijk en strategisch niveau te bewegen. En dat is waar ik als bestuurder behoefte aan heb, zonder dat de externe consultant zich teveel gaat bezig houden met operationele en tactische zaken.

Afsluitend zou ik willen zeggen: adviseurs maak duidelijk waar u voor staat, kies voor de rol van de interne verandermanager of die van de externe consultant. Alleen op die manier kunt u een duidelijke en professionele relatie met mij als bestuurder van een zorginstelling onderhouden.

Frans van Pinxteren is directeur van Pinxteren Interim & Advies, www.vanpinxteren.net en bestuurder van de herstellingsvereniging Willen is Kunnen (WIK) in Noordwijk

De interim bestuurder/manager versus de organisatieadviseur

door Marianne Oomens

Als interim manager begeef ik mij met regelmaat op het snijvlak van (organisatie)advies en management. Iedere opdracht start ik met een scan van de totale organisatie, hetgeen dan uitmondt in een notitie (maximaal twee A vier) met bevindingen en aanbevelingen, gericht aan de opdrachtgever, in de meeste gevallen de Raad van Commissarissen. Deze aanbevelingen zijn ook heel goed te definiëren als adviezen, die, wanneer zij worden overgenomen uitgevoerd en gemanaged zullen worden.

Interim management kenmerkt zich vaak door een continu proces van ‘adviserend organiseren’ en ‘organiserend adviseren’. Hoe groter de problemen, hoe hoger het tempo waarin de beide rollen worden vervuld en elkaar opvolgen. Daarom is bij interim management het onderscheid tussen advies en uitvoering niet altijd even scherp te maken.

Laat ik daarom een poging wagen om niet de verschillen, maar de overeenkomsten tussen organisatieadvies en interim management in kaart te brengen. Ik benoem er vijf. De eerste overeenkomst is dat zowel de adviseur als de interim manager de rol van opdrachtnemer vervult. De tweede is dat het succes van een advies- c.q. interim managementtraject staat of valt met een glasheldere opdrachtformulering. De praktijk leert dat een bestuurder/opdrachtgever vaak niet helder voor ogen heeft welke opdracht hij wil uitbesteden aan adviseur of interim manager. Een duidelijke opdrachtformulering met daaraan gekoppeld concreet op te leveren resultaat (het product) is van cruciaal belang voor een goede start.

De derde overeenkomst is dat de ‘klik’ tussen opdrachtgever en opdrachtnemer buitengewoon belangrijk is. Het inhuren van een (organisatie)adviseur of interim manager is een precaire aangelegenheid, waarbij de opdrachtgever zich per definitie kwetsbaar opstelt door opdrachtnemer een –veelal onbegrensde- kijk in de keuken te geven. Zulks is per definitie al confronterend en vereist een uitstekende match tussen beide partijen.

De vierde overeenkomst is dat in beide situaties onderling vertrouwen een must is voor het succesvol kunnen opereren als adviseur of interim manager. Het is van groot belang dat dit vertrouwen gedurende de gehele looptijd van de opdracht in tact blijft.

Last but not least: een goede (organisatie)adviseur én een goede interim manager blijven nooit langer dan strikt noodzakelijk en leveren een concreet product af dat voldoet aan vooraf vastgestelde kwaliteitseisen.

*Marianne Oomens, zelfstandig gevestigd interim manager, Interim Unlimited B.V.,
Amsterdam*