

Participatiemanagement. Een synthese van interim management, advies en coaching.

1 Inleiding

In de wereld van het organisatieadvies zie je stevast drie onderling gescheiden activiteiten opduiken: advies, interim management en coaching. Elk ervan heeft zijn eigen focus, maar kent tegelijk ook elementen van de andere twee. Aan deze overlap wordt in de advieswereld echter nauwelijks aandacht besteed. Men beschouwt de drie activiteiten elk op zich als een specialisme en laat ze door los van elkaar opererende acteurs uitvoeren. Dat riep bij Pafort & Partners de vraag op of deze benadering de beste manier is om een organisatie te bedienen. Zou een combinatie van advies, interim management en coaching in één werkwijze niet méér vruchten kunnen afwerpen dan elk afzonderlijk doet? Zou zo'n benadering mogelijk, wenselijk, en effectiever kunnen zijn voor zowel opdrachtgever als adviesbureau?

Voor de sector van het Hoger Onderwijs waarin wij werkzaam zijn, lijkt dat wel degelijk het geval te zijn. Logisch, want de adviseur heeft vanuit het managementperspectief gezien in een instelling niet alleen met vorm en inhoud te maken, maar vooral met mensen, die in die vorm en met die inhoud werken. Het zijn altijd mensen die om extern advies over de organisatie vragen, die anderen vragen om voor een periode in de organisatie op te treden, of die door externen worden begeleid in het eigen functioneren. Het is juist bij mensen dat deze drie elementen samenkomen. En dus heeft ook de adviseur – of hij (1) nu coach, interimmer of alleen consultant (2) is – in meerdere of mindere mate met alle drie te maken: de interim manager met de coach (denk aan de implementatie van een reorganisatie), de adviseur met interim manager (denk aan een advies over de inrichting van de organisatie), en de coach met de adviseur (denk aan de begeleiding van een leidinggevende). Helaas wordt deze overlap door opdrachtgevers en adviesbureaus naar onze mening te weinig geëxpliciteerd en benut. Gevolg is dat het externe bureau op de grenzen van zijn opdracht stuit en méér voor zijn opdrachtgever zou kunnen betekenen dan hij feitelijk doet. Gevolg is ook dat de opdrachtgever die méér wil dan bijvoorbeeld alleen advies, een nieuw opdrachttraject in moet.

Pafort & Partners wil vooral de combinatie van de genoemde drie elementen uitbuiten ten voordele van de opdrachtgever. Natuurlijk alleen waar de opdrachtgever dat ook wil en natuurlijk alleen wanneer dat ook zinvol is. In dit artikel gaan we verder in op deze werkwijze, die wij participatiemanagement noemen en waarin wij advies, interim management, en coaching met elkaar verbinden. Wij doen dit aan de hand van een oorspronkelijke adviesopdracht, waarbij de aspecten van interim en coach steeds nadrukkelijker naar voren kwamen. Maar eerst gaan wij in op de drie werkwijzen afzonderlijk en de raakvlakken die zij gemeenschappelijk hebben.

2 De consultant, de interim manager en de coach

Organisaties roepen de hulp van een adviseur voornamelijk in vanwege de inhoudelijke expertise die zij missen. Dat kan vele redenen hebben: de expertise is bijvoorbeeld simpelweg afwezig, is te duur of te gespecialiseerd om blijvend in de organisatie te verankeren, of een welkome aanvulling op de eigen expertise. Maar het kan ook zijn dat de organisatie het prettig vindt om eens een blik van buiten krijgen, die de eigen tunnelvisie kan doorbreken.

Kenmerk van de binnen te halen te hulp is dat de consultant een gerichte opdracht voor een tijdelijke periode krijgt om (veelal schriftelijk) een advies uit te brengen over een specifiek onderwerp betreffende de organisatie. De consultant heeft daarvoor contacten met de voor zijn opdracht relevante personen in de organisatie, maar verblijft zelf meestal niet in de organisatie. De contacten kunnen intensief zijn vanuit de behoefte van de consultant om de organisatie optimaal te doorgronden, maar voor de opdrachtgever hoeft dat niet altijd even wenselijk te zijn. Kenmerk van consultancy is dat uitsluitend de opdrachtgever bepaalt wat er met het advies gebeurt. De consultant heeft daar slechts het nakijken.

Bij de interim manager ligt het anders. Deze gaat juist met een gerichte opdracht de organisatie in om voor een bepaalde periode managementtaken als waarnemer over te nemen of specifiek gericht op onderdelen uit te voeren. In het laatste geval gaat het dikwijls om een reorganisatie, waarvoor er binnen de organisatie geen tijd is of waaraan men de handen niet wil branden. De interim manager wordt gevraagd, omdat hij bepaalde expertise in huis heeft op gebieden als Human Resource Management, financiële administratie en ICT-implementatie, of omdat hij over competenties beschikt met betrekking tot projectmanagement, strategische planning of algemeen management. Verder loopt de interim manager in tegenstelling tot de consultant in de organisatie rond, en oefent hij er directe invloed uit. Hij handelt onder de verantwoordelijkheid van zijn opdrachtgever en stemt zijn handelingen met hem af.

De (individuele) coach staat wat afstand tot de organisatie betreft dicht bij de consultant, maar wat direct persoonlijk contact betreft weer dicht bij de interim manager. In persoonlijke gesprekken, die veelal buiten de organisatie plaatsvinden, probeert hij zijn cliënt (die ook de opdrachtgever kan zijn) een spiegel over diens functioneren voor te houden en zo tot zelfreflectie te brengen. Het gaat hier om persoonlijke ontwikkeling die in het belang van zowel de organisatie als de persoon zelf is. Het effect dat coaching op een cliënt heeft, kan zeer direct zijn. Zo heeft de coach in indirecte en niet-inhoudelijke zin ook invloed op de organisatie: als zijn cliënt zich meer bewust van (het effect van) zijn eigen handelen is, beïnvloedt dat immers hoe hij zich in de organisatie ontplooit. In tegenstelling tot consultant en interim manager is de invloed van de opdrachtgever (die niet zelf cliënt is) op de coach nihil: een coach dient zich immers onafhankelijk op te stellen.

Zetten we de drie activiteiten naast elkaar, dan valt op dat elk zijn unieke kenmerk heeft, maar dat er tegelijk ook mogelijke overlap en duidelijke overeenkomst valt aan te wijzen.

Zo is de vertrouwelijke één op één relatie kenmerkend voor de (individuele) coach, de focus op inhoudelijk advies kenmerkend voor de consultant, en de deelname aan de organisatie kenmerkend voor de interim manager.

Maar ook de interim manager adviseert zijn opdrachtgever inhoudelijk en zijn handelen kent coachende aspecten, -zeker wanneer hij als leidinggevende optreedt of wanneer hij door de blik van de buitenstaander zijn opdrachtgever tot andere gedachten over diens eigen handelen brengt. Waar het een ophoudt en het andere begint is niet helder gemarkeerd en in die zin loopt de interim manager steeds het risico dat hij niet binnen zijn opdracht blijft of dat juist te strikt doet. Want de meeste opdrachtgevers verwachten méér dan alleen uitvoering van de opdracht, maar natuurlijk ook weer niet een te vergaande interventie in de organisatie. En de grens die zij stellen is niet de grens zoals in de opdracht vastgelegd, maar zoals die werkende weg groeit (of –soms- krimpt). Zo ook moet de consultant uitkijken dat hij zich niet met méér bemoeit dan de opdrachtgever welgevallig is, - ook al kan dat van belangrijke betekenis zijn voor het welslagen van zijn advies. Voordat hij het in de gaten heeft, denkt men dat hij op de stoel van het management is gaan zitten en dat is toch bepaald niet de bedoeling. En de coach? Die kan zich indirect overal tegenaan bemoeien en blijft zelfs dan een persoonlijk consultant die de werkrelaties van zijn cliënt niet onbelangrijk vindt, evenmin als diens handelend optreden binnen de organisatie.

Duidelijke overeenkomst is dat alle drie de activiteiten tijdelijk van aard zijn en dat de continuïteit of nazorg niet meer in handen van de opdrachtnemer is, zodra de opdracht is gerealiseerd.

Eigenlijk zijn de hiervoor vermelde waarnemingen volstrekt helder als je ze bekijkt vanuit de kant van de organisatie. Want bij management draait het juist om de combinatie van de elementen die in het advieswerk zo zorgvuldig uit elkaar worden

gehouden: om kennis, handeling, en zelfreflectie. Deze elementen vallen misschien wel te onderscheiden, maar ze zijn in voortdurende wisselwerking met elkaar bij het functioneren van elke manager. Het is dus eigenlijk vreemd dat de aandacht voor hun onderlinge combinatie vrijwel niet aanwezig is in het advieswerk. Participatiemanagement vult deze leemte in en gaat ervan uit dat de interim manager ook als coach en consultant op kan treden, -mits de opdrachtgever daarmee instemt. En als diezelfde opdrachtgever accepteert dat er voldoende nazorg gegeven kan worden, dan kan het inhuren van een adviseur een positiever en blijvender effect voor de organisatie hebben dan normaal het geval is.

3 Een casus

Deze paragraaf werkt het voorgaande verder uit aan de hand van een casus. Deze heeft reëel bij een opdracht aan Pafort & Partners gespeeld: hoe het werk van een consultant pas echt tot zijn recht kwam, toen hij tegelijk ook interim manager en coach, of beter nog: toen hij participatiemanager mocht zijn.

3.1 De opdracht de theorie

De onderwijsorganisatie rondde begin deze eeuw een ingrijpende reorganisatie af. Het interne financiële kader voor deze reorganisatie stelde op een rekenmodel dat primair gericht was op verdeling van onderwijsmiddelen over de onderscheiden afdelingen. Het model was in de afgelopen jaren aan enige erosie onderhevig, was ‘afgegleden naar een rekenexercitie’ en gaandeweg slechts gebruikt voor behoefteberekening. Hierdoor was de aansluiting met de financiële realiteit verloren gegaan. De organisatie wenste op korte termijn de realiteitswaarde van het model te toetsen aan de huidige budgettaire kaders en tevens een aangepaste toedeling op grond van geactualiseerde gegevens.

De financiële vooruitzichten waren niet gunstig. Het laatste boekjaar werd afgesloten met een aanzienlijk tekort. Ook voor de komende periode tekende zich een overschrijding af, tenzij een stringent beleid zou worden gevoerd ten aanzien van beperking van de bestedingen. De landelijke positie was niet van dien aard dat een stijging van de onderwijslast mocht worden verwacht. De studenteninstroom was stabiel.

Het Bestuur sprak uit dat het terugdringen van de tekorten op de begroting diende te geschieden op basis van zorgvuldige, inhoudelijke keuzes. De optie ‘kaasschaven’ was niet aan de orde. Men besloot over deze materie extern advies in te winnen. Binnen het adviestraject kon een aantal, onderling samenhangende elementen worden onderscheiden.

Het Bestuur was voornemens om aan de organisatie op korte termijn een **strategisch plan** voor te leggen waarin voor de komende jaren de beleidslijnen zouden worden uitgezet, binnen het kader van de beschikbare budgetten. Ter onderbouwing van de te maken keuzes diende een aantal scenario’s te worden doorgerekend. Het bestaande takenpakket werd hierbij als richtinggevend beschouwd, echter niet - noch in termen van opbouw, noch in termen van differentiatie - als onwrikbaar vaststaand.

Het Bestuur wenste te komen tot een integrale **herberekening** van de **personeelsbudgetten**, als directe afgeleide van de activiteiten op het gebied van onderwijs en onderzoek. Daarbij diende het budgettaire kader, uitgaande van de meest recente externe begroting, eenduidig te worden vastgesteld, en waar mogelijk verbijzonderd naar de belangrijkste interne geldstromen. De beoogde herijking van de budgetten moest in meerjarig perspectief worden beschouwd. In dit verband moest een **toetsingskader** voor vacaturevervulling worden ontwikkeld.

Als resultante van de voorgaande punten diende een nauwkeurige **personeelsplanning** per eenheid te worden gemaakt. Tevens moest een stelsel van **overgangsmaatregelen** worden ontwikkeld, teneinde de personele bezetting binnen een redelijke termijn in overeenstemming te brengen met de beschikbare middelen.

Idealiter diende een advies te worden voorbereid uitmondend in budgetten per (sub)eenheid die in hun totaliteit - bij een geraamde bezetting en uitgaande van actuele gegevens over de werkelijke personele kosten - pasten binnen de gegeven financiële kaders.

Als belangrijkste randvoorwaarden voor het uitbrengen van het advies werden genoemd: (i) het tijdig beschikbaar hebben van de noodzakelijke, gedetailleerde gegevens en, ten behoeve van de financiële vertaling, (ii) een nauwkeurige bepaling van de personeelslasten per afdeling.

Rapportage zou plaatsvinden aan de directeur Bedrijfsvoering. Het Bestuur werd tussentijds door de directeur Bedrijfsvoering geïnformeerd. De organisatie voorzag in technisch-beleidsmatige ondersteuning en verzorgde administratief organisatorische hand- en spandiensten.

3.2 De uitvoering (de praktijk)

Al bij de start van de opdracht werd duidelijk dat het project zich niet kon beperken tot het uitbrengen van een eenvoudig technisch advies op basis van enkele consequent doorgerekende scenario's. De interne bestuurlijke verhoudingen waren daarvoor te complex en in zekere zin zelfs instabiel. Recente personeelsmutaties binnen het Bestuur en binnen de ondersteuningsorganisatie waren hieraan mede debet. Van de consultant werd verwacht, zonder dat dit expliciet werd uitgesproken, dat hij enige bestuurlijke en beheersmatige plooien binnen de organisatie glad zou strijken. En daarmee zou proberen de neuzen naar een kant gericht te krijgen.

Een consultant die erin slaagt redelijke tot goede contacten met alle betrokkenen te onderhouden, zit in deze op het vinkentouw. Zeker bij een gebrek aan bestuurlijke slagkracht, een mogelijk gevolg van intern minder soepele verhoudingen, waardoor eenparig uitgedragen beslissingen uitblijven.

Dankzij de gekozen opstelling kon de consultant vrij snel in de plaats van het management treden, overigens zonder die positie formeel te bekleden. Hij was immers 'slechts' als consultant binnengehaald. Randvoorwaarde was wel dat de consultant over senioriteit en een onomstreden (materie)deskundigheid beschikt. De hiervoor bedoelde rolwisseling kon zowel opgaan voor de professionele organisatie als zodanig, voor de werkvloer, als – eenvoudiger nog – voor de ondersteunende diensten. Verzoeken om informatie werden bijna als opdrachten namens het management gepercipieerd. Een consultant die op deze wijze bijdraagt aan het uitzetten van bestuurlijke lijnen treedt de facto als interim manager op.

De zelfgeproclameerde interim manager bewoog zich echter ook op glad ijs. Betrokkene moest immers over zodanige antennes beschikken dat hij in zijn advieswerk de bestuurscultuur en de te verwachten ontwikkelingen zodanig kon inschatten dat zijn 'adviezen' in overeenstemming waren en bleven met de bestuurlijke mores. Zo niet, dan zou een snelle terugtocht het enige zijn dat hem restte.

Een (positieve) keerzijde van de medaille was overigens dat de besluitvormingstrein niet de gelegenheid kreeg stil te staan. Binnen de organisatie moest immers duidelijk worden dat er voortgang in de besluitvorming zat, ook al werd deze niet noodzakelijkerwijs primair door het management uitgedragen.

Van geheel andere orde was de rol die de consultant naar de onderscheiden partijen/partners binnen een bestuur kon spelen, waarbij een vertrouwensbasis nogmaals een absolute voorwaarde was. Als gesprekspartner van alle betrokkenen kon hij een coachende rol naar partijen vervullen in een poging allen op één lijn te krijgen. Overleg over de richting van de advisering kon ook een andere, meer persoonlijke wending nemen. In dergelijke gesprekken kon de consultant zich bewust de rol van

neutrale waarnemer aanmeten en als zodanig de visie van een eventuele antagonist in het bestuur over het voetlicht te brengen. Zodoende faciliteerde deze consultant/coach, ware het een bandstoot, besluitvorming binnen bestuurlijke organen. En poogde hij eventueel scheef gegroeide verhoudingen te normaliseren.

4 Het resultaat (de winst) en neveneffect (de risico's)

Deze wijze van advisering, getransformeerd tot participatiemanagement, blijkt grote voordelen voor de organisatie te hebben. Werkende weg kan de zo optredende adviseur ernaar streven stagnatie in de besluitvorming te voorkomen. Anders dan bij het uitbrengen van 'louter een advies' gaat hij meer sturend te werk. Daarmee wint het zittend management aan kracht en draagvlak binnen de organisatie. Het is immers niet de adviseur maar het bestuur dat de besluiten neemt. Ook voor de ondersteunende organisatie geldt dat men ziet dat er iets gebeurt, dat er vooruitgang wordt geboekt. De coachende interim kan er daarenboven voor zorgen dat de standpunten van individuele bestuurders dichterbij elkaar komen. En dat daarmee het onderlinge vertrouwen toeneemt. Vergroting van de bestuurlijke slagkracht is daarvan een mogelijk direct gevolg.

In het vlak waar de consultant wordt ingehuurd dient zijn deskundigheid boven alle twijfel verheven te zijn. Zijn vermogen de bestuurlijke context te taxeren moet zodanig goed ontwikkeld zijn dat hij in kan schatten welke kant het management al dan niet wenst uit te gaan. Bovendien, wanneer de consultant, al is het maar op het puntje van de stoel van het management gaat zitten, bestaat de kans dat hij - op den duur - te ver voor de troepen uit zou lopen. En andersom: wanneer hij te weinig up to date is, loopt hij achter de feiten aan en wordt hij een storende informatievrager worden die uit fase is met het management. Als coach/bemiddelaar dreigt het gevaar dat hij zich vereenzelvigd met het standpunt van één van de partijen en daarmee partij kiest.

Een (al te) dominant aanwezige interim manager kan verder problemen binnen de organisatie, zowel in het zakelijke als het (inter)menselijke vlak maskeren. In een dergelijke situatie kan de organisatie na het vertrek van de manager adviseur voor onverwachte risico's komen te staan.

5 Conclusie

De organisatie die een adviseur vraagt om uitsluitend als interim manager, als coach of als consultant op te treden, loopt het risico minder uit dat optreden te halen dan mogelijk en zelfs voor de organisatie gewenst is. Bovendien legt zij de adviseur vooraf grenzen op die hem verplichten tot een nodeloos subtiel manoeuvreren. Een door de organisatie en opdrachtgever geaccepteerd participatiemanager, die de mogelijkheid krijgt alle drie de elementen van het adviseurschap tot uitvoering te brengen, kan dit voorkomen, kan de eraan gekoppelde risico's bespreekbaar maken en de organisatie daardoor helpen ze te beperken. Dit geldt te meer wanneer het contact tussen hem en de organisatie niet direct afgebroken, maar langzamerhand afgebouwd wordt en er zo de gelegenheid ontstaat tot een vorm van nazorg en continuïteit.

Voorwaarde is dat de in te huren participatiemanager een ervaren en deskundige senior is, die snel vertrouwen binnen de organisatie kan opbouwen, en mede daartoe open en eerlijk optreedt. Een participatiemanager hoeft overigens niet als zodanig ingehuurd te worden. Dat is meestal zelfs niet het geval. Het gaat erom dat de opdrachtgever de ingehuurde coach, consultant of interim manager de ruimte kan bieden zich, waar nodig en nuttig voor de problematiek en altijd in overleg met de opdrachtgever, buiten de grenzen van de opdracht in strikte zin te begeven. Het afstemmen en eventueel aanpassen van de

opdrachtformulering met de opdrachtgever is echter ook voor de adviseur van belang, zeker waar er van meerkosten sprake is.

Pafort & Partners

Augustus 2009

(1) Uiteraard vrouwelijk of mannelijk, maar wij verwijzen met 'hij'.

(2) De term 'consultant' gebruiken wij in specifieke zin, d.w.z. voor iemand die advies over een specifiek onderwerp uitbrengt. 'Adviseur' gebruiken wij in algemene zin, zowel interim manager, coach als consultant vallen dus in de categorie 'adviseur'.