

Vertrouwen als slaag- of faalfactor in een interim opdracht

Frans van Pinxteren

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard

Het is gemakkelijker om iemands vertrouwen te verliezen, dan te verkrijgen. Dat geldt zeker in de relatie tussen een interim manager en een opdrachtgever. De kans bestaat dat een interimopdracht voortijdig sneuvelt als het vertrouwen tussen opdrachtgever en interim manager is geschaad. De interim manager trekt dan meestal aan het kortste eind. Einde opdracht. Aan de andere kant, als het het vertrouwen tussen de interim manager en de opdrachtgever tijdens de opdracht groeit worden er vaak spectaculaire resultaten geboekt. Blijkbaar is de vertrouwensfactor van wezenlijk belang voor het slagen van een opdracht.

Met dit in het achterhoofd heb ik mij bezig gehouden met de vraag wat je als interim manager kunt doen om het vertrouwen in de relatie met de opdrachtgever te winnen en te behouden tijdens een opdracht. Om op die manier optimale resultaten te verkrijgen. Als het om vertrouwen gaat werk ik zelf al jaren - vrij impliciet - langs de trits:

- Vertrouwen winnen van een opdrachtgever.
- Je positie als interim manager bepalen.
- Interventies plegen.

Gaandeweg ben ik mij gaan verdiepen in hoe dit proces precies werkt en heb mijn impliciete benadering modelmatig uitgewerkt. In deze bijdrage wil ik nader ingaan op het belang van de vertrouwensfactor bij interimopdrachten en dat toelichten aan de hand van twee voorbeelden uit de praktijk.

Het belang van de vertrouwensfactor

Hoe werkt de vertrouwensfactor tussen de interim manager en de opdrachtgever in interimopdrachten? In het onderstaande denkraam is dat weergegeven. Naast de volgtijdelijkheid in de stappen 1 t/m 5 is er bij vertrouwen ook sprake van wederkerige afhankelijkheid tussen de verschillende stappen gedurende de opdracht. Dat laatste is tot uitdrukking gebracht in de verbindingspijlen.



Toelichting:

- Bij de start van een opdracht is het van groot belang om te werken aan de *relatie met de opdrachtgever* en zijn directe omgeving. Een goede relatie is de basis voor het verkrijgen van goede resultaten. Maar niet alleen dat, een goede relatie met de opdrachtgever is ook nodig om het vertrouwen van de organisatie te winnen en de medewerkers in beweging te krijgen.
- Daarna ga je werken aan *je positie binnen de organisatie*. Vanuit welke plek in de organisatie ga je aan de gang? Als statutair directeur zijn je verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed omschreven en verankerd binnen de organisatie. Maar hoe is dat geregeld bij een interimpositie van een lijn- of stafmanager? Heb je voldoende bevoegdheden om tot resultaten te komen? Zijn de verantwoordingslijnen naar de opdrachtgever toe helder?
- Om tot actie(s) te kunnen komen ga je de processen, systemen en mensen in de organisatie *analyseren*. Deze analyse is nodig om op een systematische wijze in kaart te brengen hoe de organisatie er voor staat en wat er moet gebeuren. Daarvoor zijn diverse modellen beschikbaar, zoals het 7 S model. Een goede analyse legitimeert de opdrachtgever om tot actie over te gaan. En mandaat te geven aan de interim manager om dat namens hem te doen.
- *Interventies plegen* is de volgende schakel in het model. Het is de moeilijkste, maar ook meest kritieke factor voor het behalen van echte resultaten. Lukt het je om echte veranderingen door te voeren, processen en systemen te wijzigen en mensen in beweging te krijgen? Heb je voldoende vertrouwen van de opdrachtgever en de organisatie om dat voor elkaar te krijgen?
- *Resultaten presenteren* is de laatste schakel in de aanpak. Het betreft je verantwoording naar de opdrachtgever en de organisatie. Wat is gelukt van wat je bij de start hebt afgesproken? En wat niet? En hoe moet het verder?
- Vertrouwen draait om consistentie, samenhang en voorspelbaarheid. Als er geen vertrouwen bij de opdrachtgever is lukt het de interim manager niet om in zijn rol te komen en interventies te plegen. Je moet dan een stap terug doen en opnieuw aan het vertrouwen bij de opdrachtgever en zijn omgeving werken. Lukt dat niet, dan betekent het einde opdracht. Lukt het wel en ben je tot echte resultaten gekomen dan kun je dat toevoegen aan je trackrecord. Dat helpt om nieuwe opdrachten te verwerven.

Ervaringen in de praktijk

Aan de hand van twee voorbeelden uit de praktijk wil ik laten zien hoe de vertrouwensfactor in de praktijk kan uitwerken.

Parkeerbedrijf – verzelfstandigen of niet?

Casus: Gemeentelijk parkeerbedrijf moet op termijn mogelijk verzelfstandigen. Maar eerst moet de bedrijfsvoering van het bedrijf op orde worden gebracht. De directeur van het parkeerbedrijf zoekt tijdelijk een manager bedrijfsvoering.

Relatie met opdrachtgever: De relatie is van meet af aan prima. De opdrachtgever en interim manager hebben een gemeenschappelijke achtergrond, vullen elkaar goed aan qua competenties en trekken samen op. Ze gunnen elkaar de ruimte op het terrein waarop ze sterk zijn: de directeur als communicator naar de medewerkers en de omgeving, de interim manager als analyticus van bedrijfsvoeringsprocessen en als coach van de directeur.

Positiebepaling: Het parkeerbedrijf moet worden gekanteld naar de markt. De interim manager, binnengehaald voor de bedrijfsvoering, wordt vanwege de goede relatie met de opdrachtgever gevraagd als projectleider voor de reorganisatie van het bedrijf. Dit betekent een verruiming van de oorspronkelijke opdracht.

Analyse: Bedrijfsvoering op orde brengen, organisatie naar de markt toe kantelen, nieuwe organisatie procesgericht inrichten, managementposities versterken. De interim manager stelt in goed overleg met de opdrachtgever een plan van aanpak op om de reorganisatie tot stand te brengen.

3

Interventies: De reorganisatie die volgt wordt aangepakt 'volgens het boekje'. Achtereenvolgens leidt dat tot een bedrijfsplan, een organisatie- en formatieplan, een functieboek en een plaatsingsplan. De totale looptijd is twee en een half jaar. De opdracht wordt tussentijds verlengd en na afronding overgedragen aan een vaste opvolger.

Resultaat: De ambtelijke reorganisatie is geslaagd, mede door het vertrouwen en de geoliede samenwerking tussen de opdrachtgever en de interim manager. Het parkeerbedrijf is gekanteld en procesgericht ingedeeld, de bedrijfsvoering is verbeterd, het management is grotendeels vervangen en vernieuwd. De vraag over de verzelfstandiging is nog niet beantwoord, dat is een politieke vraag. Die komt in een volgende ronde aan de orde. De goede vertrouwensrelatie tussen de opdrachtgever en de interim manager heeft geleid tot echte resultaten. Dat het ook anders kan blijkt uit het tweede voorbeeld uit de praktijk.

Vervoerbedrijf – versterken dienstverleningsconcept

Een vervoerbedrijf is enkele jaren geleden toegetreden tot de markt. De dienstverlening aan de klanten voldoet nog niet aan verwachtingen. Het dienstverleningsconcept moet verder worden ontwikkeld en het management van de afdeling Klantenservice tijdelijk versterkt. Voor deze opdracht zoekt de directeur Vervoerbedrijf samen met de manager van de afdeling Klantenservice een interim manager.

De relatie tussen de interimmanager en de opdrachtgever is van meet af aan gecompliceerd. De directeur heeft een aanvullende opdracht aan de interim manager gegeven om het functioneren van de manager klantenservice te beoordelen en hem daarover binnen een maand te rapporteren. De manager klantenservice is niet op de hoogte van deze opdracht.

De aanvullende opdracht brengt de interim manager in een lastige positie ten opzichte van de manager klantenservice. De aanvullende opdracht lekt uit in de organisatie, zoals te verwachten

valt, en de manager klantenservice gaat verhaal halen bij de directeur. Gezamenlijk bespreken zij de situatie met de interim manager, waarbij de directeur, mede onder druk van de stakeholders van het vervoerbedrijf, afstand neemt van de eerder door hem gegeven aanvullende opdracht. De directeur wil geen onrust in de organisatie. Hij wil de opdracht van de interim manager verder concentreren op het versterken van de dienstverlening.

De relatie tussen de manager klantenservice en de interim manager is door de gang van zaken danig onder druk gezet. Erg onhandig omdat zij beiden de kar binnen Klantenservice moeten trekken en de dienstverlening verder moeten ontwikkelen. De interim manager realiseert zich dat hij prioriteit moet geven aan het herstel van de vertrouwensrelatie met de klantenmanager alvorens verdere interventies te kunnen plegen. Hij spreekt zijn vertrouwen in de manager uit naar aanleiding van het functioneringsonderzoek en gezamenlijk bereiden ze de presentatie van een verbeterd dienstverleningsconcept voor.

De relatie met de afdelingsmanager blijft kwetsbaar, ondanks de inzet van de interim manager om die te verbeteren. De afdelingsmanager concentreert zich op de leidinggevende taken en houdt de interim manager op afstand. De directeur ziet het oogluikend toe. Hij wil de manager klantenservice niet langer voor de voeten lopen.

De interim manager werkt het plan van aanpak uit in een implementatieplan. De opdracht wordt voor enkele maanden verlengd, met de afspraak dat het accent van de interim manager komt te liggen op ontwikkeltaken. Uiteindelijk is de ontwikkelopdracht van de interim manager goed afgerond en overgedragen aan een opvolger.

De onder druk gezette vertrouwensrelatie tussen de interim manager en de manager klantenservice aan het begin van de opdracht heeft invloed gehad op het verloop en de resultaten van de opdracht. De coaching van de manager en het versterken van het afdelingsmanagement zijn minder uit de verf gekomen dan beoogd bij de start van de opdracht. Het denkraam heeft wel geholpen het vertrouwen met de afdelingsmanager tussentijds te herstellen.

4

Afronding

De twee praktijkgevallen maken duidelijk, dat de vertrouwensrelatie met de opdrachtgever van grote invloed is op het verloop, de diepgang en de resultaten van de opdracht. Samengevat leidt dat tot de volgende leerpunten.

Een (te) hechte vertrouwensrelatie met de opdrachtgever kan leiden tot verwatering van de opdracht.

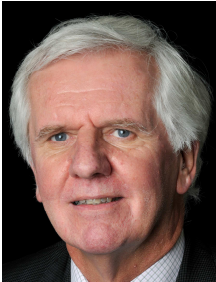
Een hechte vertrouwensband kan ertoe leiden dat de opdracht zich gaat ontwikkelen buiten de vastgestelde oorspronkelijke opdracht. Zoals bij gebeurde bij het parkeerbedrijf. Dat hoeft geen bezwaar te zijn, maar elke verandering moet wel goed worden gecommuniceerd met de opdrachtgever en zijn klantomgeving om duidelijk te maken waar je als interim manager verantwoordelijk voor bent.

Een (te) hechte vertrouwensband met de opdrachtgever stelt eisen aan de professionaliteit en objectiviteit van de interim manager.

Een goede werkrelatie met de opdrachtgever is prima. Zorg wel dat je objectieve oordeelsvorming als interim manager niet in het gedrang komt. Persoonlijke aandacht is prima, zolang de grens van het privedomein niet wordt overschreden. En spreek de opdrachtgever daarop aan.

Stel dilemma's in de opdrachttuitvoering meteen aan de kaak bij de opdrachtgever.

De situatie zoals die zich voordoet rond de extra opdracht van de directeur van het vervoerbedrijf hoort direct te worden gewogen op de impact voor de hoofopdracht. Het functioneringsonderzoek verdraagt zich slecht met de management- en ontwikkelopdracht van de interim manager. Dat is werk voor een onafhankelijke derde en moet direct bij de start van de opdracht worden geregeld en niet tijdens het verloop van de opdracht.



Frans van Pinxteren is gecertificeerd interim manager en organisatie adviseur. Vanuit zijn bureau van Pinxteren interim & advies adviseert hij gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen op gebied van samenwerking, bedrijfsvoering en bemensing. Hij publiceert regelmatig over ervaringen in de praktijk.

Voor meer informatie zie www.vanpinxteren.net en [linkedin](https://www.linkedin.com/in/fransvanpinxteren).

Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [Zipconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks 'Alles draait om eenvoud' waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt. De volledige reeks is via deze [link](#) te vinden en staat onder redactie van Joop Vorst en Hugo-Jan Ruts.