

Leiding bij organisatieverandering:

REGELS VOOR SUCCESVOL OPDRACHTGEVERSCHAP BIJ INTERIM-MANAGEMENT

Volstaat het dat managers die interim-managers betrekken bij hun verandervraagstukken, zich beperken tot het kiezen van ‘de juiste man voor de klus’? Dat valt te betwijfelen. Te veel veranderprocessen mislukken en dat ligt niet alleen aan de bijdragen van interim-managers. De opdrachtgevende managers kunnen zelf meer doen om veranderingen tot een succes te maken. Daar is een *handelingsrepertoire* voor. Dat biedt managers in hun rol als opdrachtgever veel meer beïnvloedingsmogelijkheden dan alleen in de keuzefase. Dit handelingsrepertoire is gebaseerd op een onderzoek naar succes- en faalfactoren bij interim-management bij organisatieverandering. Dit artikel bespreekt een aantal regels die tot dat repertoire horen. Het stelt dat opdrachtgevers het samenspel van de stakeholders centraal moeten stellen en zelf voortrekker kunnen zijn in het professionaliseren van alle betrokkenen bij organisatieverandering.

Inleiding

In de praktijk zien we dat leidinggevend en er vaak voor kiezen om buitenstaanders zoals interim-managers met specifieke veranderkennis en expertise te betrekken bij hun verandervraagstukken. Daarbij beperken zij hun eigen rol als leidinggevende in het veranderproces tot de startfase, tot het kiezen van ‘de juiste man voor de klus’. Die beperking is op zich niet verrassend. Het is gangbaar om, als er specifieke maar zelden benodigde competenties in een organisatie ontbreken, die via een snel wervings- en selectieproces tijdelijk aan te vullen. Het gangbare organisatiekundige discours op dit terrein zet leidinggevend mede hiertoe aan. In verandertrajecten die wij begeleidden en bestudeerden, troffen we echter vele teleurstellingen aan als men deze werkwijze hanteert. Het gaat vaak lang niet zo goed als men wil. Wij vermoeden dat die teleurstellingen mede ontstaan doordat leidinggevend hun rol bij het inschakelen van buitenstaanders op de beschreven beperkte manier invullen; en dat die teleurstelling kan verminderen en de kans op succes veel groter wordt als managers hun rol als opdrachtgever minder beperkt opvatten.



Dr. G.A.C. Smid CMC werkt als programmamanager en ontwerpadviseur bij Sioo, het Interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde te Utrecht. Dr. E.J.Th. van Hout is verbonden aan de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur van de Universiteit van Tilburg. Dr. Y.D. Burger werkt als zelfstandig adviseur en coach en is als associé verbonden aan Sioo.

We zijn aan de slag gegaan met deze vermoedens om kennis te genereren hoe van het inschakelen van interim-managers bij organisatieverandering een succes te maken. In een meervoudig caseonderzoek naar succes- en faalfactoren bij interim-management bij organisatieverandering zijn onze vermoedens bevestigd. Als opdrachtgevende managers hun rol minder beperkt invullen, is de kans op succes en de afwezigheid van een teleurstelling veel groter. In het onderzoek bleek ook dat opdrachtgevende managers veel méér beïnvloedingsmogelijkheden hebben dan alleen bij de startfase. Ons onderzoeksmateriaal liet het toe om een specifiek kennisproduct te maken dat opdrachtgevers ondersteunt als zij bij organisatieverandering interim-managers inschakelen. Ons kennisproduct heeft de vorm van een *handelingsrepertoire* voor managers.

In dit artikel verkennen we eerst het issue opdrachtgeverschap bij organisatieverandering. Vervolgens gaan we in op literatuur over externe spelers en het onderzoek dat we verrichtten. Dan presenteren we het kennisproduct: het handelingsrepertoire dat bestaat uit zes hoofdregels. We sluiten af met een discussie en een aantal conclusies.

1. Leidinggeven aan organisatieverandering

Wij bespeuren bij organisatieveranderingen vaak een paradox. Men wil veranderen en dat betekent dat de organisatie zich los moet maken van haar ingesleten patronen. De leiding heeft een actieve rol bij deze niet gemakkelijke opgave. Het hangt van het gedrag van de leiding af of de verandering uiteindelijk beklijft. Diezelfde leiding heeft echter vaak genoeg een groot aandeel gehad in het inleren van de ingesleten patronen. Daarom gaat organisatieverandering vaak niet op eigen kracht en komen andere spelers in de *'overarching management structure'* (Fincham, 1999) in het vizier. In de praktijk betrekken leidinggevendenden vaak buitenstaanders zoals interim-managers en organisatieadviseurs met specifieke veranderkennis en expertise bij hun verandervraagstuk en beperken zij hun eigen rol tot het kiezen van de juiste man.

Hoe gaat dat in de praktijk? Veel managers voelen een grote druk. Er móet wat gebeuren. Terwijl de manager niet precies weet wat er aan de hand is. Onderzoek is vaak geen optie, dat vertraagt. Terwijl het vraagstuk groter en lastiger wordt. Iemand moet wat doen. Er is vaak niemand beschikbaar. Snelheid telt. De manager belt een advies- of interim-bureau dat hij goed kent. Die doet een voordracht. Een bureau dramatiseert een en ander graag en de externe wordt opgevoerd als *deus ex machina*, als verlosser. De manager kijkt of het zal gaan lukken met de man (of vrouw). Zo ja: snel aan de slag, bij voorkeur vandaag nog! De manager gaat terug naar zijn eigenlijke werk. Man erop, probleem weggeremd en daarmee opgelost. Voor deze manier van werken is veel te zeggen: als het fout gaat heeft die externe het gedaan.

De opdrachtgever vertrouwt bij het aantrekken van een interim-manager dus op het bureau ('de tent'), beschouwt de facto het verandervraagstuk als een routineprobleem waarbij hij de ontbrekende competenties tijdelijk inhuurt. Hij regelt zijn probleem weg, besteedt zijn verandervraagstuk als het ware uit.

Deze invulling van opdrachtgeverschap is problematisch. Een overheidsmanager zegt hierover:

‘Het is als met trek: je pakt maar wat, zonder te kijken wat er aan de hand is. Heb je echt honger, of heb je lekkere trek of heb je eigenlijk behoefte aan een pauze en wat frisse lucht.’

Vaak wijst men bij teleurstellende resultaten naar de interim-manager. Wij weer spreken niet dat daar wel eens grond voor is. Maar we hebben er wel *vragen* bij, zoals:

- zou het niet ook zo kunnen zijn dat de opdrachtgever zelf ook een aandeel heeft in die teleurstelling; en
- kan een opdrachtgever ook dingen doen om van het inschakelen van interim-managers bij organisatieveranderingen wel een succes te maken?

2. Externe organisatieprofessionals in de literatuur

In de literatuur is de laatste jaren veel aandacht voor de rol van externen. Diverse auteurs analyseren de rol van de externe organisatieprofessional in de kennishuishouding van een onderneming en de economie (zie bijvoorbeeld Tordoir, 1995; Clark en Fincham, 2002; Smid, 2002). De meeste aandacht gaat uit naar de management consultants. Er is ook aandacht voor andere organisatieprofessionals zoals interim-managers. Er is bijvoorbeeld aardig wat onderzoek naar interim-management in de overheidssector (zie bijvoorbeeld Banning en Klep, 1987; Boon en Devos, 1993; Wichard, 1994; Van Hout, 2001; Koppens en Veenma, 2003). In recente publicaties concentreren de auteurs zich vooral op de competenties van de interim-manager en de ontwikkeling daarvan (Burger en Van Staveren, 2002; Ramondt, 2004; Maas, 2004). Burger en Van Staveren

Kader 1. De opdrachtgever kijkt naar de interim-manager (naar Burger en Van Staveren (2002))

- Bouwt hij een relatie met de opdrachtgever op waarin open communicatie centraal staat?
- Creëert hij voldoende handelingsruimte aan de start voor het geval ‘de vraag achter de vraag’ toch anders blijkt te zijn?
- Is hij zorgvuldig in zijn waarneming?
- Kan hij het verandervermogen en de veranderbereidheid van de organisatie inschatten en kan hij zijn interventies afstemmen op wat de organisatie aan wil en aan kan?
- Kan hij de politieke verhoudingen binnen het systeem en in de context inschatten en werkt hij daartoe met risico- en stakeholderanalyses?
- Is hij wendbaar als een traject niet loopt zoals verwacht?
- Heeft hij inzicht in zijn eigen gedrag en het effect daarvan op anderen en kan hij beschikken over verschillende gedragsalternatieven?
- Kan hij kritisch kijken naar zijn eigen denken en handelen en zijn eigen aandeel in interacties in veranderingsprocessen (‘reflection in action’)?
- Organiseert hij zijn eigen feedback om valkuilen en blinde vlekken op te sporen?
- Is hij alert op emotionele en (schijnbaar) niet-rationele processen (in het kader van ‘feelings first’ en ‘feelings are facts’)?
- Werkt hij met een logboek (voor verantwoording naar externen, maar óók naar zichzelf)?

(2002) stelden bijvoorbeeld dat een opdrachtgever in de startfase van interim-trajecten vooral zelf goed moet kijken naar de persoon die voorgesteld wordt door een bureau (zie kader 1). Dat biedt de meeste kans op succes, zo lijken zij impliciet te stellen.

Met deze exclusieve gerichtheid op vragen omtrent de professionalisering en de competentieontwikkeling van interim-managers, lopen we het risico van *agency* (Rip en Visscher, 1999) oftewel: we overschatten de mogelijkheden van de bijdrage van een (interim-)manager bij organisatieverandering. In recent onderzoek is er ook aandacht voor andere aspecten, vooral voor de startfase van verandertrajecten. De Caluwé en Stoppelenburg (2003) genereren op basis van hun empirische onderzoek een aantal regels voor goed opdrachtgeverschap bij adviestrajecten (zie kader 2). Hun adviezen lijken sterk op die van Boogers en Van Hout (2002).

Kader 2. Goed opdrachtgeverschap bij adviestrajecten (De Caluwé en Stoppelenburg, 2003)

- Steek tijd en energie in de startfase en de opdracht en formuleer de vraagstellingen helder.
- Communiceer in het contracteringsproces intensief over wensen, verwachtingen, criteria, aanpak en rollen.
- Vermijd een contracteringsfase met beperkt (persoonlijk) contact (zoals bij Europese aanbestedingen), want dat brengt uiteenlopende verwachtingen niet aan het daglicht.
- Organiseer mededinging, dat scherpt de opdrachtgever.
- Investeer als (beginnende) opdrachtgever in eigen professionalisering, door middel van workshops of coaching over omgaan met ambiguïteit, complexe processen en lastige contexten.

Van 't Hek (2004) noemt op basis van praktijkervaring vergelijkbare principes bij het inschakelen van interim-management: opdrachtgevers doen er volgens hem goed aan om te investeren in het keuzeprocess en moeten daar *zelf* sterk bij betrokken zijn (zie kader 3), vergelijk ook Geerdink en Ten Koppel (1994).

Kader 3. Goed opdrachtgeverschap bij interimtrajecten (Van 't Hek, 2004)

- Wees helder over aanleiding, probleemstelling en selectiecriteria.
- Zoek op meerdere plaatsen naar een interim-manager.
- Maak zelf persoonlijke kennis met bureaus.
- Kies zelf voor een bureau en een offerte.
- Ontmoet zelf enkele voorgestelde interim-managers.
- Kies uiteindelijk zelf voor bureau en interim-manager en stel samen het contract op.
- Introduceer zelf de interim-manager in de organisatie.

3. Nader onderzoek

De literatuur suggereert dat de kans op succes bij het inschakelen van externe organisatieprofessionals bij organisatieverandering groter wordt als de opdrachtgever investeert in de startfase, daarbij goed kijkt naar de voorgestelde manager en in zichzelf investeert door middel van professionalisering. We kunnen de vraag stellen: is dat nu alles wat een opdrachtgever kan doen om van het inschakelen van interim-managers bij organisatieveranderingen een succes te maken? We vermoeden van niet. We zetten daarom een onderzoek op touw naar de

vraag: hoe maakt men van interim-trajecten een succes? Omdat het veld zichzelf niet bij voorbaat openstelt voor diepgaand empirisch onderzoek, kozen we voor nauwe samenwerking met drie vooraanstaande bureaus voor interim-management (BMC, Twynstra Gudde Interim-management en De Roo). Zij hebben gemeen dat zij alledrie veel klandizie hebben in de publieke sector.

We keken nu naar de interim-trajecten als geheel, dus naar meer dan alleen de startfase en/of de competenties van interim-managers.

In een *voorfase* bediscussieerden we met onze partners een aantal cases om meer zicht te krijgen op succes- en faalfactoren. We construeerden op basis daarvan een ideaaltypische trajectfasering, waarbij we diverse beïnvloedingsmomenten veronderstelden (zie kader 4).

Kader 4. Ideaaltypische trajectfasering van een interim-managementtraject, met beïnvloedingsmomenten

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
1a. Probleem-signalering	2a. Consultatie	3a. Verkennende gesprekken en kennismaking	4a. Fasering: inhoudelijk procedureel	5a. Verwerking
1b. Probleem-benoeming	2b. Behandeling offerteaanvraag door interim-bureaus	3b. Beeldvorming ten aanzien van opdracht	4b. Persoonlijke invulling van de opdracht: leiderschap en relatie met de organisatie	5b. Evaluatie
1c. Interim-management in beeld	2c. Sollicitatie-gesprekken/intake	3c. Terugkoppeling naar het bureau	4c. Beklijving en borging	5c. Nazorg
1d. Besluitvorming interim-management	2d. Reflectieperiode	3d. Schrijven plan van aanpak		
1e. Explicitering sturingsstructuur	2e. Keuze	3e. Accorderen plan van aanpak		
	2f. Opstellen en tekenen contract			

Vervolgens startte het onderzoeksproject. Doel van dit project was het vinden van empirische aanwijzingen voor succes- en faalfactoren in interim-managementtrajecten. Gekozen werd voor casestudy als onderzoeksmethodiek, in het bijzonder de benadering van *grounded theory* (Eisenhardt, 1989). Deze aanpak beoogde het bereiken van een dieper inzicht in de mogelijke (beïnvloeding van) succes- en faalfactoren van interim-managementtrajecten. Het werd een explorand onderzoek: het is voor de eerste keer dat er naar meer factoren gekeken is dan naar alleen de interim-manager.

De interim-bureaus ontsloten hun netwerk en vonden interim-managers, opdrachtgevers en andere relevante spelers bereid om te participeren in het onderzoek. Een onderzoeksteam van Sioo-medewerkers deed het veldwerk vanaf najaar 2002 tot en met zomer 2003. Het team onderzocht twaalf grote cases bij de lokale of landelijke overheid, waarbij interim-managers zijn ingezet, allemaal met een duidelijke veranderkundige component en uitgevoerd op directieniveau. Bij de selectie van de cases is maximale variatie aangebracht om zo veel mogelijk facetten van de wereld van interim-management en organisatieverandering in het onderzoek te betrekken.

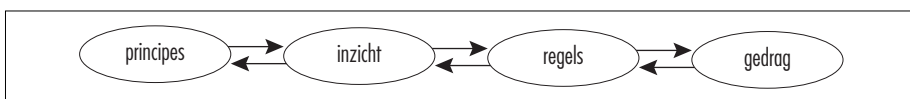
Het team bestudeerde documenten, interviewde de interim-manager, de opdrachtgever, de betrokken bureaudirecteur en waar nodig ook anderen die een betekenisvolle rol speelden. Het verzamelde informatie over alle fasen van de trajecten, keek naar de voorgeschiedenis en vooral naar de interacties tussen de spelers.

In elke casus is de geïnterviewden gevraagd wat het succes of falen van de betreffende interim-managementopdracht heeft bepaald en wie daarop invloed heeft gehad. In de meeste gevallen waren dat de opdrachtgevers, interim-managementbureaus, interim-managers en een of meer organisatiemedewerkers. Ook is gevraagd wat zij van het interim-managemnttraject hebben geleerd en welke beïnvloedingsmogelijkheden eventueel onbenut zijn gebleven.

Dit onderzoekswerk leidde tot twaalf vergelijkbare beschrijvingen van cases en de (beïnvloeding van) succes- en faalfactoren van interim-management. Vlak na dit veldwerk organiseerde het team een werkconferentie met bureaus, interim-managers en opdrachtgevers om voorlopige inzichten terug te koppelen en te toetsen.

Nauwgezette onderlinge vergelijking van de cases leidde tot het vaststellen van een reeks robuuste succes- en faalfactoren. Op basis daarvan kon het beoogde kennisproduct geconstrueerd worden: een handelingsrepertoire of verzameling regels voor leidinggevenden (opdrachtgevers), interim-managers en interim-bureaus die succes willen bereiken in hun respectievelijke rol bij het inschakelen van interim-managers in veranderprocessen (zie: Van Hout, Smid en Burger, 2004). Het gaat om kennis in de vorm van *knowhow* of algemener gesteld: *maatregelkennis* (Groen, Kersten en De Zeeuw, 1980; Wierdsma, 1999). Het niveau is dat van regels, dat ligt tussen aan de ene kant het gedragsniveau en aan de andere kant het niveau van inzichten en principes (Wierdsma, 2004) (zie kader 5)

Kader 5.
Model van Wierdsma



4. Kennisproduct: zes clusters in een handelingsrepertoire

Op basis van ons onderzoek naar de succes- en faalfactoren van interim-management in verandertrajecten construeerden we een handelingsrepertoire voor managers die succes willen bereiken in hun rol als leidinggevende bij het inschakelen van interim-managers in veranderprocessen. Het repertoire bestaat uit zes clusters van regels die we hieronder beschrijven en illustreren aan de hand van het casemateriaal uit ons onderzoek.

We kunnen stellen dat *succesvolle opdrachtgevers*:

1. de opdracht in eigen hand houden;
2. actief zijn voordat de interim-manager is aangesteld;
3. zelf hun interim-manager kiezen;
4. de diagnose en het plan van aanpak beïnvloeden;
5. betrokken blijven bij opdrachtuitvoering;
6. de opdracht(resultaten) markeren.

REGEL 1: OPDRACHT IN EIGEN HAND HOUDEN

Succesvolle opdrachtgevers nemen expliciet hun eigen verantwoordelijkheid. Zij nemen een actieve rol op zich en stellen zich zelfbewust op. Zij nemen het heft in handen, eisen het probleemeigenaarschap op en nemen het initiatief (zie kader 6). Zij zorgen ervoor dat zij zélf een duidelijke machtspositie hebben in de organisatie, die ze ontleen aan hun positie in de hiërarchie en aan draagvlak en steun binnen de organisatie. Met het binnenhalen van een buitenstaander brengen ze bewust een verschuiving in het speelveld teweeg. Zij staan in de hiërarchie altijd boven de externe. 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. Een opvolger heeft vaak weer eigen (andere) ideeën over de problematiek en de aanpak.

Goed opdrachtgeverschap betekent: ga niet te snel en investeer in reflectie. Wie snel wil, maakt elementaire fouten. Het loont altijd om een moment van reflectie in te bouwen. Wie zijn huiswerk doet, houdt de opdracht in eigen hand. Dat volhouden in (alle fasen van) het interim-managementtraject is dé uitdaging van elke opdrachtgever.

Kader 6. De opdracht in eigen hand: opdrachtgever is probleemeigenaar!

Een middelgrote gemeente wordt al enige jaren gekenmerkt door een gebrek aan sturing, chronisch onderling wantrouwen, een zeer hoog verloop in managementfuncties. De organisatie is verkokerd en de verdeling van bevoegdheden en taken wordt diffuus genoemd. Ondanks diverse organisatieanalyses blijkt de gemeente niet in staat de diagnose om te zetten in een werkbaar saneringsplan. Partijen spelen elkaar de zwartepiet toe en niemand durft de verantwoordelijkheid te nemen. Het College van B&W neemt initiatief: het trekt een interim-manager aan en toont zich eigenaar van de slepende problematiek én aanspreekpunt voor de interim-manager. De gemeente haalt opgelucht adem: er is licht aan het einde van de tunnel: een uitweg uit de impasse.

REGEL 2: ACTIEF ZIJN NOG VOORDAT ER EEN INTERIM-MANAGER IS

Opdrachtgevers die echt bijdragen aan succes, zijn actief in de vóórfase. Zij zien interim-management niet als een oplossing, maar als een (van de) instrument(en) in een veranderproces. Zij zien de specifieke problematiek waaraan een interim-manager moet werken niet los van de algemene veranderkundige context. Het veranderproces gaat door na het vertrek van de interim-manager. Succesvolle opdrachtgevers investeren in probleemverkenning. Zij zien de situatie open onder ogen. Ze gaan na wat de omvang, de context, de intensiteit en de urgentie van de problematiek is. Ze maken een stakeholdersanalyse en proberen helder te krijgen hoe de onderlinge verhoudingen liggen en wat de belangen en percepties zijn. Ze kijken ook naar het gedrag van mensen die doorkrijgen dat er mogelijk een interim-manager gaat komen. Die sorteren zich voor. Dát maakt altijd al veel duidelijk: er ontstaan direct nieuwe coalities.

Succesvolle opdrachtgevers gaan na waarom het zinvol is om iemand van buiten te betrekken. Zijn er vreemde ogen nodig die dwingen? Of is er alleen intern geen personeel beschikbaar? Ze hebben oog voor het afbreukrisico. Ze doordenken het karakter van de opdracht. Wat is de kans dat de opdracht tussentijds kan

escaleren? Ze weten dat ze met een snelkookpan te maken kunnen hebben, waarin verholde problemen en verborgen belangen en agenda's heel snel 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, denken na over de koers, over de relatie tussen de interim-manager en de organisatie, over opstelling en aansturing en het beklijven (zie kader 7). Kortom: succesvolle opdrachtgevers maken een rustige start en brengen eerst zelf de problematiek in kaart. Dat voorkomt veel leed, zo leert de praktijk. Als cruciale informatie pas verderop komt bovendrijven, moet de opdracht aangepast worden wat veel energie en tijd kost. Hoe eerder de 'lijken uit de kast' zijn, des te beter.

Kader 7. Een gedegen voorbereiding op de komst van een interim-manager

Een interim-manager neemt tijdelijk de plaats in van een sectorhoofd binnen een grote gemeente die binnen diezelfde afdeling adjunct-hoofd zal worden. Zij krijgt als interim-manager tevens de taak om een aanzet te geven tot een omvangrijke structuurwijziging en gaat aan de slag.

In de evaluatie wordt de opdracht een succes genoemd, omdat de opdrachtgever de komst en taken van de interim-manager tot in de puntjes heeft voorbereid. In de eerste plaats heeft hij intensief gesproken met de terugtrekkende manager die zowel hiërarchisch als inhoudelijk dicht bij de interim-manager bleef staan. Conflicten zijn in de kiem gesmoord door vooraf duidelijkheid te scheppen en goede afspraken te maken. In de tweede plaats is ook de aanzet tot de structuurwijziging goed voorbereid. De interim-manager komt de organisatie binnen met een, in haar ogen zeer doordacht introductie- en inwerkprogramma dat door de organisatie is opgesteld. Dit biedt haar alle ruimte en mogelijkheden om zich te oriënteren op en kennis te maken met de medewerkers en de organisatie. Kennismakingsgesprekken zijn al gepland en er is een eerste vergaderschema voor de interim-manager opgesteld. De interim-manager beschouwt het inwerkplan als een succesfactor in deze fase van de opdracht: niet alleen voelt ze zich er zeer welkom door, ook is het een efficiënte en prettige manier om te starten en zich te oriënteren in de nieuwe opdracht.

Gerhard Smid, Felco van Hout, Yvonne Burger

REGEL 3: OPDRACHTGEVERS KIEZEN ZELF

Een succesvolle opdrachtgever bepaalt zelf met welk bureau en welke interim-manager hij in zee gaat. Hij neemt verantwoordelijkheid en laat dat blijken. Hij betracht openheid. 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 en/of de interim-manager vertrouwen kan schenken. Een succesvolle opdrachtgever leunt in het matchingproces 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 weet wat er gebeurt als hij dat nalaat (zie kader 8). 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. Zijn vraagstuk is daarvoor te uniek. In het matchingproces betreft hij deskundigen en functioneel bij de problematiek betrokken leidinggevenden en/of bestuurders. Een succesvolle opdrachtgever bouwt de mogelijkheid in van hercontractering en spelerswisseling. Daartoe spreekt hij frequente go-/no-go-momenten af. Hij knipt de opdracht in stukjes, bouwt toetsmomenten in en stelt bij ieder toetsmoment de opdracht bij.

Kader 8. Een opdrachtgever laat de keuze aan een ander over...

In een brede organisatieverandering ontstaat de acute behoefte aan een interim-manager. Een van de directeuren belt nog tijdens de vergadering een hem bekende interim-manager en huurt deze terstond in. De inhurende directeur is niet de feitelijke aansturende opdrachtgever.

Dit wreekt zich. Het directieteam, te veel op afstand, heeft de opdracht verkeerd ingeschat. De schijnbaar simpele operationele opdracht kreeg al snel een meer expliciet veranderkundig karakter. Hierdoor bleek een nauwe samenwerking tussen de opdrachtgever en de interim-manager noodzakelijk. De opdrachtgever en de interim-manager botsen echter door grote karakterologische verschillen. De opdrachtgever is 'geobsedeerd door het halen van de planning', is dominant, daadkrachtig en sterk doelgericht. Dit strookte niet met de diplomatieke, procesmatige en persoonlijke benadering van de interim-manager.

In de evaluatie zegt het inhurende directielid: 'Ik denk dat een wat sterkere persoonlijkheid beter in de opdracht had gepast. Iemand die in staat is om de conflicten op te zoeken en constructief kan omgaan met een sergeant-majoorstype als de opdrachtgever.'

REGEL 4: OPDRACHTGEVERS BEÏNVLOEDEN DE DIAGNOSE EN PLAN VAN AANPAK

Een succesvolle opdrachtgever legt de problematiek in handen van de interim-manager en geeft hem voldoende ruimte en vrijheid van werken om zijn taak succesvol te vervullen. De opdrachtgever gunt hem die ruimte ook echt, zonder te sterk op afstand te gaan staan (zie kader 9). Hij ziet de (extra) diagnose van de interim-manager niet als teken van wantrouwen, maar als een professionele toets van zijn eigen waarnemingen. Hij erkent dat er verschillende visies op de problematiek en de aanpak mogelijk zijn. Hij accordeert zelf het uiteindelijke Plan van Aanpak. Ook al is dat voor rekening van de interim-manager. Dan ligt er een gemeenschappelijk referentiekader en een document waarop hij de interim-manager kan afrekenen. Een succesvolle opdrachtgever laat zich niet verrassen door een plan van aanpak, hij vraagt de interim-manager om tijdens de diagnosefase voortdurend terug te koppelen. Soms schakelt hij bij de diagnose en het maken van het Plan van Aanpak enkele organisatiemedewerkers in.

Een succesvolle opdrachtgever vraagt zich wel af of de investering in een diagnose en een Plan van Aanpak wel nodig is. Soms dragen snelheid van handelen en nalaten van schrijfwerk bij aan succes. Dat geldt alleen als de opdrachtgever aantoonbaar goed weet wat er aan de hand is en hij de interimmanager kan inwerken.

Kader 9. De opdrachtgever zat sterk op afstand ...

Een publieke organisatie maakt de omslag naar een marktgerichte, commerciële bedrijfsvoering. De opdrachtgever laat meerdere onderzoeken doen naar de bedrijfsvoering, maar verdiept zich er zelf niet echt in. Een interim-manager wordt aangesteld om dit verandertraject een impuls te geven en gaat aan de slag met de diagnose van de organisatie en het vraagstuk.

Dan blijkt dat de opdrachtgever steken heeft laten vallen. Enkele dagen na aanstelling van de interim-manager blijkt dat de organisatie op de rand van faillissement staat. De organisatie leidt al enige jaren verlies, heeft een negatief eigen vermogen, een sterk dalende omzet en een liquiditeitspositie waarmee zij slechts twee maanden van een surseance van betaling verwijderd is. Hoe heeft dit kunnen gebeuren?

De interim-manager heeft slechts vermoedens. 'De financiële manager was overspannen, de directeur was meer inhoudelijk-professioneel georiënteerd dan financieel-economisch en het stichtingsbestuur stond te veel op afstand.'

REGEL 5: GOEDE OPDRACHTGEVERS BLIJVEN BETROKKEN BIJ OPDRACHTUITVOERING

Een succesvolle opdrachtgever houdt middel en doel goed uit elkaar. Hij denkt niet dat hij met het aantrekken van een interim-manager zijn probleem heeft opgelost. Hij beweegt intelligent mee met de dynamiek van de opdracht. Hij houdt niet kost wat kost vast aan de uitgangspunten van een opdracht. Hij checkt voortdurend of de opdracht niet van karakter is veranderd en houdt in de gaten in wat voor type spel hij met de interim-managementopdracht verzeild raakt. In ons onderzoek onderscheidden we verschillende speltypen (zie kader 10).

Kader 10. Drie speltypen bij interim-management

- **Schipbreukelingen op een onbewoond eiland** (*samenwerken onder druk*)

In dit eerste speltype menen de spelers zich te bevinden in een crisissituatie waarin geen plaats is voor conflicten. Divergerende belangen dienen daarom gelijkgeschakeld te worden. We onderscheiden twee spelpatronen: (1) de interim-manager of de opdrachtgever neemt de absolute leiding en (2) spelers zoeken naar een oplossing die door allen wordt gedragen: ze pogen elkaar te overtuigen en niet uit te sluiten.

- **Gladiatoren in een arena** (*het gevecht*)

In dit tweede speltype houden spelers geen rekening met de belangen van andere spelers: het eigenbelang prevaleert. De onderlinge interacties laten zich kenmerken als een gevecht of een strijd die erop gericht is zelf te overleven ten koste van anderen. Spelers sluiten alleen coalities als ze daarbij grote voordelen voor zichzelf zien.

- **Kooplieden in een onderhandeling** (*zuivere onderhandeling*)

In dit speltype houden de spelers niet per se vast aan hun eigen belangen, maar zijn bereid deze in te wisselen als zij daarvoor in een ander opzicht worden gecompenseerd. De spelers wanen zich in een exclusieve vraag- en aanbodrelatie. Cruciaal in dit speltype is de verdeling van de machtsbronnen: met name de hiërarchie positie en beslissingsbevoegdheid van de spelers.

Elk speltype heeft specifieke vereisten en kan negatieve bijeffecten hebben. Een succesvolle opdrachtgever houdt in de gaten of het speltype dat gespeeld wordt, nog wel past bij de opdracht (zie kader 11). Deze heeft immers de voortdurende neiging om te veranderen.

De opdrachtgever houdt de voortgang van het traject regelmatig met het interim-bureau en de interim-manager tegen het licht en zorgt voor feedback en aanpassing van de opdracht. Een succesvolle opdrachtgever blijft ook buiten de opdracht om zich heen kijken. Hij houdt voortdurend 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 waarin de organisatie verkeert? Hij trekt conclusies: zijn er contextveranderingen die aanpassing van de opdracht vergen of de opdracht overbodig maken? Zijn de effecten die interim-management heeft op de organisatie en het veranderproces, ook effecten die hij echt wil?

Een succesvolle opdrachtgever blijft daarnaast openheid betrachten richting de andere spelers in het traject. Hij werkt mee aan ad hoc aanpassingen van de opdracht in verband met onverwachte wendingen in en rondom het traject. Hij toont inschikkelijkheid en een hoge mate van flexibiliteit. Hij herkent zonnig de

probleemdefinitie die hij zelf opstelde, volledig. Hij houdt vast aan de go/no-go-momenten. Een goede opdrachtgever erkent dat niemand vooraf precies kan weten wat het eindresultaat van de opdracht zal zijn. Hij benadert het interim-traject als een proces van voortschrijdend inzicht, waarin ruimte is voor de specifieke kwaliteiten van de andere spelers. Hij houdt het zakelijk en laat zich niet verleiden. Een succesvolle relatie met de interim-manager en het interim-bureau is een zakelijke relatie, de opdrachtgever beseft dat hij in die relatie een stevige positie heeft. Hij gaat zonnodig op zijn strepen staan om al naar gelang de dynamiek de opdracht te beïnvloeden en zelfs te wisselen van interim-manager.

Kader 11. Verandering van speltype te laat gesignaleerd

Een interim-manager wordt aangetrokken in een zojuist verzelfstandigde publieke organisatie die op de rand van faillissement staat. Hij neemt het heft direct stevig in handen. Zijn stijl laat zich kenmerken als crisismanagement: hij zet sommige medewerkers op hun plaats en anderen op non-actief. Hij passeert een aantal maal bewust zijn MT om snelheid in de besluitvorming te houden. Hij stuurt eigenhandig in het primaire proces, haalt een aantal orders binnen en slaagt erin de organisatie binnen een aantal maanden uit het slop te halen.

Als het grootste gevaar is geweken, blijft de interim-manager aan om de organisatie verder te laten wennen aan haar nieuwe (deels commerciële) rol. Het speltype verandert: voor de herinrichting van de organisatie zijn immers een collectieve inspanning en draagvlak nodig. De interim-manager zet echter zijn crisismanagementstijl door en slaagt er nauwelijks in de functionele en persoonlijke verhoudingen die in de crisissituatie zijn ontstaan, te veranderen.

In de evaluatie zegt de interim-manager: '(...) de crisismanagementstijl werkt verslavend (...) het is moeilijk in te schatten wanneer je van stijl moet veranderen. Ik bleef maar snel handelen en doordrukken. Ik had niet door dat de beleving van de urgentie eraf raakte. Ik heb dat niet op tijd gezien.'

Gerhard Smid, Eelco van Hout, Yvonne Burger

REGEL 6: GOEDE OPDRACHTGEVERS MARKEREN

Een succesvolle opdrachtgever neemt expliciet het stokje over als de interim-manager 'klaar' is. Hij zorgt ervoor dat hij weet 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. Hij speelt geen spelletjes (zie kader 12) want hij weet dat dit rampzalig is voor iedereen.

5. Discussie en conclusies

In deze concluderende paragraaf gaan we in op een aantal aspecten. Ten eerste: welke conclusie kunnen we trekken ten opzichte van onze initiële vermoedens? Ten tweede: wat is de kwaliteit van het kennisproduct? En ten derde: wat vooronderstelt het gebruik van deze regels? En tot slot: wat is het basisprincipe?

**Kader 12. Een louter
'symbolische' afbecht-
ting...**

Een interim-manager krijgt de opdracht een administratief proces van een publiek instituut te herzien. De reorganisatie maakt deel uit van een politieke afspraak waaraan de opdrachtgever zich heeft gecommitteerd. Door een enorme politieke tijdsdruk kan de interim-manager het personeel van het instituut niet voldoende bij de herziening betrekken. Hij slaagt erin de herziening op tijd tot stand te brengen, maar wijst er al tijdens zijn opdracht op dat er na beëindiging van zijn contract nog veel werk moet worden gedaan om het personeel ook daadwerkelijk mee te krijgen in de organisatieverandering. In de afrondende bijeenkomst wordt de interim-manager veel lof toegezwaaid en gecompimenteerd door zowel de opdrachtgever als de directeur van het instituut.

De interim-manager ziet deze bijeenkomst slechts als een symbolische markering van het einde van een opdracht waaraan hij strikt genomen heeft voldaan. Op de lange termijn verwacht hij grote problemen in het instituut. De opdrachtgever leek alleen geïnteresseerd te zijn in het nakomen van een politieke afspraak, niet in een daadwerkelijk organisatieverandering.

Enkele maanden na beëindiging van de interim-opdracht heeft de opdrachtgever het instituut verlaten. Het nieuwe reguliere hoofd van de administratie heeft geen goed woord over voor de interim-manager: hij verwijt hem dat hij slechts operationeel, kortetermijnsucces heeft willen boeken zonder oog te hebben voor het draagvlak binnen de organisatie en de organisatieverandering op lange termijn.

TERUG NAAR DE VERMOEDENS

De conclusie mag duidelijk zijn: managers in veranderprocessen die externen zoals interim-managers inschakelen in hun organisatie, hebben veel meer beïnvloedingsmogelijkheden dan alleen bij de keuzefase. Deze conclusie is gebaseerd op het geschetste handelingsrepertoire, dat we konden construeren op basis van een onderzoek waarin twaalf cases nauwgezet werden bestudeerd. De zes clusters van regels zijn:

- houd de opdracht in eigen hand;
- wees actief voordat de interim-manager is aangesteld;
- kies zelf de interim-manager;
- beïnvloed de diagnose en plan van aanpak;
- blijf betrokken bij opdrachttuitvoering;
- markeer de resultaten.

We kunnen dit kennisproduct typeren als een set empirisch gefundeerde regels en subregels, qua niveau van kennis zitten ze tussen het gedragsniveau en het niveau van inzichten en principes in (vgl. het model van Wierdsma, 2004, in kader 5).

Deze handelingsregels hebben een bredere strekking dan alleen de startfase en/of de competenties van de interim-manager.

KWALITEIT VAN HET KENNISPRODUCT

Uiteraard kunnen we de vraag stellen naar de kwaliteit van dit kennisproduct, waarbij we vier bekende criteria kunnen hanteren (Groen, Kersten, De Zeeuw, 1980). We moeten erop wijzen dat de sector waar de cases vandaan komen, *specifiek* is. Maatregelkennis die gebaseerd is op de *publieke sector* in ons 'polderland' (een *voice economy*, Unger, 2002), is natuurlijk niet zonder meer generaliseerbaar naar alle andere sectoren noch naar meer Angelsaksisch georiënteerde praktijken (*exit economy*). Wel is het zo dat de toepassing van de principes van

New Public Management in de publieke sector deze verschillen verkleint en daarmee neemt de algemene geldigheid van het kennisproduct toe.

Verder is het zo dat dit kennisproduct staat en valt met de aanwezigheid van een opdrachtgever. Die is er lang niet altijd, soms moeten externen enorm veel investeren in het construeren van het opdrachtgeversysteem (Voigt en Van Spijker, 2003).

Verder heeft het kennisproduct nu nog de vorm van een tekst (boekvorm), met andere vormgevingen (presentaties, dvd, opleiding, workshop) is nog niet geëxperimenteerd.

En of het product ook echt de positie en het gedrag van opdrachtgevers versterkt en daarmee de kans op succes van het verandertraject vergroot, dát kan pas in volgend empirisch onderzoek vastgesteld worden. Dat hoeft nu niet meer een explorerend onderzoek te zijn, nu kunnen we toetsen of de gevonden regels voldoende kwaliteit hebben of aanvulling behoeven.

VAN DILEMMA'S NAAR DIEPER INZICHT

Op het niveau waarop het kennisproduct nu is geformuleerd ('regels'), roept het dilemma's op. Bijvoorbeeld: enerzijds zegt het repertoire: *Investeer in een gedegen voorbereiding*. Terwijl er verderop in het interim-traject altijd nieuwe en onverwachte gebeurtenissen optreden. Daar zijn een flexibele opstelling en een wil om de opdracht aan te passen voor nodig. Het repertoire zegt ook: *wil je succes boeken, blijf dan scherp en betrokken*. Terwijl er zoveel andere vraagstukken spelen die ook om aandacht vragen. Ook kan het heel goed uitkomen als je als manager een probleem van je bord weet te krijgen.

Zulke dilemma's zijn inherent aan de complexiteit en dynamiek van veranderprocessen op dit niveau in de publieke sector. Het simpel toepassen van regels gaat niet helpen. Er zijn dan ook onderliggende competenties voor nodig om met die dilemma's om te gaan. In het denkmodel van Wierdsma liggen die op het niveau van 'inzichten' en 'principes'. Bijvoorbeeld geformuleerd als: *Ga dilemma's niet uit de weg en ga niet op de gok*, zo leert ons onderzoek. Zulke inzichten of wellicht principes kunnen we hier enigszins verhelleren en ook weer terugbrengen naar het niveau van 'regels'.

DE WERKPRINCIPES VAN DE OPDRACHTGEVER

Op het niveau van de *inzichten* kunnen we stellen, dat een manager bij zo'n verandervraagstuk zijn reflexen moet zien te beheersen, het vraagstuk niet van zich af moet organiseren, maar het met een *onderzoekende* houding tegemoet moet treden. Primair kijkt hij niet meer vanuit de optiek van 'problemen' die om 'een oplossing' vragen. Wat als 'probleem' verschijnt, kan de opdrachtgever ook zien als een resultante van acties van diverse spelers of van achterliggende patronen en processen in de organisatie. De spelers in het spel doorgronden dat niet altijd. Vaak zijn ze zelf coproducent van het 'probleem' zonder dat ze het echt door (kunnen) hebben. Om zo'n 'probleem' uit de wereld te helpen, is een ingreep in achterliggende patronen en processen nodig.

Een 'probleem' is kortom niet een probleem, maar een unieke opgave oftewel een *verandervraagstuk*. Verandervraagstukken zijn er in soorten en maten. Het kan gaan om fricties tussen strategie, structuur, systemen en processen of om conflicterende beleidsdoelen of om verkeerde operationalisaties van beleid. Het kan natuurlijk ook gaan om een niet functionerende manager of om mensen die onderling niet compatibel zijn. Maar wat er nou aan de hand is, dat zie je als opdrachtgever niet altijd direct. Het vraagstuk verschijnt vaak alleen als een 'probleem' dat om een oplossing vraagt en waarvoor je niemand hebt.

TERUG NAAR REGELS

Uit dit diepere 'inzicht' kunnen we ook weer 'regels' afleiden. Zoals: schiet niet te snel in de 'oplossing'. Besteed als opdrachtgever aandacht aan de voorgeschiedenis, de actoren (hoe is het 'probleem' geproduceerd), het krachtenveld, mogelijke faseringen, rollen en interventies, het verloop van het proces en aan consolidatie.

Hierbij horen vragen als:

- hoe zit de dynamiek in de organisatie eigenlijk in elkaar;
- wat is geëigend om te doen;
- wie dat gaat doen? Hoe kies ik die? Als ik iemand van buiten inzet, leidt dat weer tot nieuwe dynamiek. Hoe monitor ik of dat goed gaat? Hoe houd ik als opdrachtgever voeling met wat de nieuwe speler doet? Ontwikkelt de dynamiek zich wel de goede kant uit?

Een andere regel kan zijn: beschouw het vraagstuk niet als een kwestie die je kunt uitbesteden, maar zie het als een unieke (verander-)situatie, waarbij de externe ondersteuning alleen maar zin heeft als die een hoogwaardig karakter heeft (zie ook Van Hout, 2001) en dat hangt sterk af van de persoon die de ondersteuning levert, de 'vent' telt eerst en dan pas de 'tent'. Zie als opdrachtgever interim-management als een vorm van unieke persoonlijke dienstverlening waarin een uitgebreide en zorgvuldige communicatie en een persoonlijke verbinding cruciaal zijn en waarbij de kwaliteit belangrijker is dan de prijs.

TOT SLOT: HET BASISPRINCIPE

In dit artikel hebben we ons vooral gericht op een van de spelers in verandertrajecten, waarbij ook externen betrokken zijn. Die exclusieve gerichtheid op de opdrachtgever heeft haar beperkingen. Net als bij het onderzoek naar interim-management dat zich vooral richt op de professionalisering en de competentieontwikkeling van interim-managers, lopen we het risico van 'agency' (Rip en Visscher, 1999) oftewel: het overschatten van de mogelijkheden van in dit geval de opdrachtgever. Ons onderzoek heeft ons juist geleerd dat er niet één speler is die de sleutel op het succes heeft. Juist in de werkconferentie met de interim-managers, de bureaus én de opdrachtgevers werden we ons gewaar dat succes volstrekt afhankelijk is van *het voortgaande samenspel* van de sleutelfiguren in het organisatieverandertraject. Natuurlijk mag dit inzicht niet leiden tot afwach-

ten: omdat iedereen verantwoordelijk is, is het proces van niemand en is niemand verantwoordelijk. Onze conclusie is nu juist dat de opdrachtgever hier een speciale verantwoordelijkheid kan nemen. Als een manager bij zijn verandervraagstuk een externe dienstverlener betreft, moet hij zich vooral richten op *het voortgaande samenspel* van de stakeholders. Hij kan bewerkstelligen, dat hijzelf, het interim-bureau of de schaduwmanager, de interim-manager en andere betrokkenen hun bewustzijn van de situatie en de eigen positie daarin aanscherpen, door steeds de volgende vragen op de agenda te zetten:

- wat is ieders eigen positie en kracht en wat is de positie en kracht van de andere stakeholders;
- hoe zijn wij als stakeholders in dit samenspel betrokken, wat is het speltype;
- hoe beïnvloedt mijn gedrag het samenspel;
- hoeveel ruimte laten we elkaar;
- hoe kunnen we elkaar vertrouwen;
- moeten we het met elkaar eens zijn;
- wat levert de opdracht mijzelf op en wat betekent dit voor de andere stakeholders;
- is er tussentijds iets veranderd en moeten we daarop actie ondernemen?

De opdrachtgever fungeert derhalve als de regisseur van de conversatie op meta-niveau. Hij pakt daarmee de voortrekkersrol bij de professionalisering van alle stakeholders die betrokken zijn bij interim-management bij organisatieverandering. Bovenstaande reflectieve vragen kunnen de opdrachtgever daarbij als leidraad dienen. In de praktijk kunnen de betrokkenen deze leidraad samen verder uitbouwen.

Literatuur

- Banning, M.L.F.J. en E.M. Klep (1987), *Interim-management: sterker in veranderingen*. – Utrecht: Veen
- Boogers, M. en E.J.Th. van Hout (2002), Voortschrijdend inzicht. Externe advisering in het lokaal bestuur. – In: *Bestuurswetenschappen*, jaargang 56, nr. 5, p. 381-394
- Boon, W. en D. Devos (1993), *Tien jaar interim-management bij de rijksoverheid: Wat leert het ons*. – Oosterbeek: Rijn Management
- Burger, Y.D. en A. Van Staveren (2002), Veranderkundige competenties van Interim-managers. Het belang van context en rolopvatting. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jaargang 56, nr. 1, p. 52-64
- Caluwé, L. de en A. Stoppelenburg (2003), Organisatieadvies bij de rijksoverheid: kwaliteit onderzocht. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jaargang 57, nr. 1, p. 25-52
- Clark, T. en R. Fincham (ed) (2002), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. – Oxford: Blackwell
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building theories from case study research. – In: *Academy of Management Review*, Vol. 14, nr. 4, p. 532-550
- Fincham, R. (1999), The Consultant-client Relationship: Critical Perspectives on

- the Management of Organizational Change. – In: *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 3, p. 335-351, May
- Geerdink, T. en A. Ten Koppel (1994), *Opdrachtgever en Interim-manager. Van Verwachting naar Resultaat*. – Den Haag: Delwel
- Groen, P., A. Kersten en G. de Zeeuw (1980), *Beter sociaal veranderen, een onderzoeksrapport*. – Muiderberg: Coutinho
- Koppens, J. en K. Venema (2003), *Inzet interim-management bij gemeenten*. – Tilburg: IVA
- Hek, J. van 't (2004), *Handreiking voor opdrachtgevers*. – Den Haag: De Roo
- Hout, E.J.Th. van, G.A.C. Smid en Y. Burger (2004), *Interim-management, Samenwerking in Verandering. Succes- en faalfactoren bij interim-management*. – Utrecht: Lemma
- Hout, E.J.Th.van (2001), *Interim-management bij de rijksoverheid. Tijd en transitiviteit in beleid en organisatie*. – Delft: Eburon
- Maas, A. (2004), *Op weg naar professionalisering. Spiegel voor interim-managers*. – Assen: Van Gorcum
- Ramondt, J. (2004), *De manager en zijn tweelingbroer*. – Assen: Van Gorcum
- Smid, G.A.C. (2002), Management Consultants: Carriers and developers of knowledge? – In: *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 8, No. 1, April
- Tordoir, P. (1995), *The professional knowledge economy. The management and integration of professional services in business organizations*. – Dordrecht: Kluwer
- Unger, B. (2000), Innovation Systems and Innovative Performance: Voice Systems. – In: *Organization Studies*, Vol. 21, No. 5, p. 941-969
- Visscher, K. en A. Rip (1999), Organisatieadviseurs en de illusie van agency. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jaargang 53, nr. 1, p. 24-35
- Voigt, R. en W. van Spijker (2003), *Spelen met betekenis. Verhalen over succesvol vernieuwen bij de overheid*. – Assen: Van Gorcum
- Wichard, G.M. (1994), Interim-management, stereotypen versus werkelijkheid. – In: *Overheidsmanagement*, jaargang 9, p. 204-207
- Wierdsma, A. (1999), *Co-creatie van verandering*. – Delft: Eburon
- Wierdsma, A. (2004), Beyond implementation: co-creation in change and development. – In: J.J.Boonstra (ed.), *The dynamics of management of Organizational Change and Learning*. – Chicester, Wiley, p. 227-258