

tekst Jeroen Collette fotografie Christopher Edwin Nuzzaco

Interim-managers moeten verder professionaliseren

Evidence based interimmen

Interim-managers zijn niet artsen. Is hun analyse of uitvoeringsplan verkeerd, dan kan dat grote gevolgen hebben voor de patiënt. Maar waar medici hun werkwijze systematisch wetenschappelijk kunnen onderbouwen, kunnen interimmers dat als 'bedrijvendokter' niet. En daar begint steeds meer behoefte aan te komen. De Nederlandse Vereniging voor Interim-Managers (NVIM) werkt daarom aan evidence based interim-management en daarmee aan verdere professionalisering van het vak.

Interim-managers vormen weliswaar een beroepsgroep, maar nog geen professie

De behoefte aan interim-management is een vast gegeven in onze samenleving. Wanneer een 'organisme' hapert en de leiding zelf onvoldoende kwaliteit of capaciteit heeft om deze binnen een bepaalde termijn op te lossen, komt professionele externe hulp in beeld. Dat vindt niet iedereen binnen en ook buiten die organisaties altijd even leuk, onder meer gezien de 'hoge' kosten. Maar vergelijk het met de tandarts: wie zijn gebit goed onderhoudt, blijft pijnvrij, terwijl wie dat niet doet, vaak een pijnlijke behandeling nodig heeft, waarvoor je ook nog moet betalen.

Jaarlijks versleutelen tussen vijftien- en twintigduizend interim-managers interim-managers zo voor zo'n drie tot vier miljard euro per jaar aan organisaties, zo blijkt uit de Interim Index van Atos Interim Management en Nyenrode Business Universiteit.¹ De economische waarde van deze bedrijven is een veelvoud van de interim-kosten die gemaakt worden om

ze weer gezond te krijgen. Kortom, organisaties zijn 'levende organismen', die een belangrijke functie in de samenleving vervullen. Een foute diagnose of behande-

ling van de 'patiënten' kan het maatschappelijk vertrouwen in interim-managers ondermijnen.

Kritiek

Het is dan ook niet helemaal vreemd dat het vak, ondanks zijn 'helende' karakter, de nodige kritiek krijgt. Vaak betreft die de hoogte van de tarieven. Daarbij wordt veelal de onterechte vergelijking gemaakt tussen een bedrijfsomzet (inclusief btw van de interim-manager) en het bruto salaris van een manager in loondienst.

Medisch specialisten hebben een vergelijkbaar probleem. De discussie gaat meestal over hun 'hoge

inkomens' en minder over hun toegevoegde waarde aan de gezondheidszorg van Nederland en daarmee aan de economie en welvaart. Uit recent internationaal onder-

zoek blijkt echter dat met één dollar investeren in de zorg wordt drie tot vier dollar 'verdiend'.

Iets minder luid is de kritiek dat de toegevoegde waarde van interim-managers beperkt is. Vaak wordt de interimmer geschetst als een zeemeeuw die krijsend overvliegt en slechts uitwerpselen achterlaat! De perceptie is blijkbaar dat de interim-manager geen oplossingen brengt, maar enkel onrust...

Toegevoegde waarde versterken

De Nederlandse Vereniging voor Interim-Managers (NVIM) wil daarom niet alleen de aantoonbare resul-

taten, kwaliteit en transparantie versterken maar ook de daadwerkelijke toegevoegde waarde, en het imago. Want hoewel de gemiddelde interim-manager als onafhankelijke veranderaar een ruime professionele ervaring en voldoende levenservaring heeft, is het vak nog zeker niet uitontwikkeld.

Willem Boon betoogt in zijn proefschrift² ondermeer dat interim-managers weliswaar een beroepsgroep vormen, maar nog geen professie. Er is nog onvoldoende maatschappelijk vertrouwen ontwikkeld, mede door de nog jonge ontstaansgeschiedenis. Er is geen formele 'Body of Knowledge and Skills (BoKS)' voor interim-

managers. Een medisch specialistenopleiding bedient zich van het meester-gezel-principe. Voor interim-managers geldt dat allemaal nog niet. Wel is er een aantal opleidingen zoals bij het Sioo en Nyenrode en voorheen bij de Rotterdam School of Management, maar die hebben meer het karakter van een intensieve na- en bijscholing - qua inhoud en opzet overigens zeer waardevol.

Intrinsieke behoefte tot professionaliseren

De bij de NVIM aangesloten leden tonen evenwel een intrinsieke behoefte om te professionaliseren. In de maatschappij is er ook behoefte aan professionalisering van het vak, althans als we de geschetste kritiek wegen. Deze behoefte is echter nauwelijks concreet gemaakt.

Dat geldt ook voor opdrachtgevers: In het interim-clientsysteem, waarvan het opdrachtgeverschap deel uitmaakt, komt de invulling van die behoefte nog onvoldoende uit de verf. Zo wordt (interim-managers bij het presenteren van hun plan van aanpak (volgens op de diagnose) zelden gevraagd: 'Kunt u aantonen op basis van ervaring en onderzoek laten zien of uw aanpak of uw ideeën werken in de praktijk?'

Van beroepsgroep naar professie

Er zijn drie paden waarlangs de beroepsgroep van interim-managers zich kan ontwikkelen tot een professie: die van de beroepsgroep, van de individuele interim-manager en die van de beroepsorganisatie, de NVIM. De NVIM heeft ervoor gekozen om zich eerst en vooral te richten op de eerste drie paden, die overigens niet los van elkaar worden gezien. De professionalisering van de individuele interim-manager is daarbij leidend. Die vormt immers, samen met zijn collega's, 'het vak'.

De NVIM heeft in 2009 besloten om *evidence based interim-management (EBIM)* als leidraad te gebruiken voor de professionalisering van de individuele interimmer. EBIM wordt omschreven als 'het besluiten tot en uitvoeren van handelingen door een interim-manager op basis van informatie uit onderzoek en wetenschap, collegiaal getoetste ervaringen, inzichten van de beroepsbeoefenaar en informatie van en over de klant en opdrachtgever'.

Evidence based is gebaseerd op de ontwikkeling van *evidence based medicine*. David Sackett³, verbonden aan de McMaster University Medical School in

Canada, publiceerde in 1995 over een nieuwe vorm van medisch onderwijs, namelijk het toepassen van resultaten uit klinisch wetenschappelijk onderwijs in het nemen van dagelijkse medische beslissingen. De ontwikkeling rond *evidence based (interim-)management* borduurt daarop voort.⁴

Wat met ervaring en intuïtie?

In Nederland werken met name Steven ten Have en Eric Barends aan de ontwikkeling van *evidence based management*, die in 2008 kritiek krijgen van Hans Strikwerda⁵ wegens hun stellingname over *evidence based verandermanagement*.⁶ Zijn voornaamste punt is dat beide auteurs toe willen naar systematisch wetenschappelijk onderzoek om te laten bepalen wat wel en wat niet werkt. Ervaring van de vloer, gevoel, intuïtie, incidentale kennis zou geen ruimte meer krijgen. Barends en Ten Have repliceren dat management inderdaad een praktijkvak is en blijft, maar dat evaluaties en inzichten uit onderzoek wel degelijk een belangrijke bijdrage leveren aan de verbetering ervan.

In de ogen van NVIM gaat *Evidence based interim-management* evenmin uit van onomstotelijk bewijs maar betreft het een samenstel en samenspel van 'kli-

nisch' onderzoek en bewezen praktijkervaring, eigen inzichten van de individuele professional en de specifieke situatie van de opdracht en de opdrachtgever. Alleen een zeer ervaren, ook professionele interim-manager is in staat om raglijn deze afweging te maken en daarmee *evidence based interim-management* op de juiste manier te hanteren.

Van idee naar praktijk

De vraag is vervolgens hoe EBIM in de praktijk te ont-

wikkelen. Een basisvoorwaarde is een wijziging in professionele houding bij de interim-managers. Een aantal van hen ziet nog niet de noodzaak. Zij hebben een pragmatische inslag en zijn vaak de mening toegedaan dat zij een ruime ervaring hebben, met bewezen resultaten. Ook zullen niet alle interim-managers met een meer gebruik gaan maken van andere inzichten uit onderzoek, vakliteratuur en collegiale consultatie. Ze vertrouwen op bestaande vaardigheden. Het toepassen van *evidence* kost bovendien extra tijd in de opdracht, terwijl van de interim-manager voortvarendheid wordt verwacht.

Deze verandering in attitude zal dan ook tijd vergen. Logisch, aangezien het gaat om een verandering die gedegen moet plaatsvinden en zijn invloed in de komende decennia zal doen gelden. Ook bij andere beroepsgroepen, zoals de specialisten, psychologen, advocatuur en accountancy heeft deze professionele slag tientallen jaren gekost.

Evidence leren toepassen in de praktijk

De tweede stap is dat interim-managers leren om evidence als uitkomst van onderzoek toe te passen in de eigen praktijk, rekening houdend met de eigen expertise en de specifieke context en karakteristieken van de organisatie. De NVIM heeft in het voorjaar 2010 samen met Eric Barends van de Vrije Universiteit Amsterdam een eerste tweedaagse cursus EBIM georganiseerd.

Acht interim-managers hebben gewerkt aan een vijfstappen-methode van evidence based practice: het formuleren van een beantwoordbare vraag, het zoeken naar de beste literatuur (evidence) om deze vraag te beantwoorden, het kritisch beoordelen van de methodologische kwaliteit van de gevonden literatuur, het interpreteren van de resultaten en het toepassen ervan in de praktijk, de vertaalslag van evidence naar toepassing in de eigen praktijk en manieren om evidence based management in de dagelijkse praktijk te implementeren.

In het najaar wordt een tweede sessie voor een nieuwe groep georganiseerd (lees www.nvim.register.nl). Een aantal deelnemers uit de eerste groep heeft binnen de NVIM een werkgroep EBIM opgezet om de ontwikkeling ervan te stimuleren.

De verdere bevordering van EBIM

Maar er zijn meer partijen die evidence based advies kunnen bevorderen. De interim-managementbureaus kunnen EBIM bij de verbonden interim-managers introduceren bijvoorbeeld via praktijkbijeenkomsten en door opleidingen en op den duur verplicht stellen.

Daarnaast kunnen opdrachtgevers (in de toekomst) EBIM als kwaliteitseis stellen. De NVIM is bereid om hun vertegenwoordigende organisaties bij de omschrijving daarvan te ondersteunen. Universiteiten kunnen EBIM opnemen in hun onderzoeks- en opleidingspakket, en vooral de ontwikkeling van methodologisch verantwoord onderzoek bevorderen en uitvoeren.

Eric Barends en Steven ten Have (Vrije Universiteit Amsterdam) werken met o.a. de Amsterdam Business School, de Carnegie Mellon University (Pittsburgh) en de Birkbeck University of London en interim-management en consultancybureaus, aan de ontwikkeling van een instituut voor evidence based management. Een belangrijke bijdrage is gelegen in het onderzoek naar de praktische toepasbaarheid van evidence-based practice in de (interim-)management- en consultancypraktijk. Wereldwijd is er een *collaborative network* opgezet,

waarin vele internationale universiteiten hun krachten hebben gebundeld om evidence based management te bevorderen.

Afsluiting

Evidence based interim-management kan een goede bijdrage leveren aan de legitimering en professionalisering van het vak. Opdrachtgevers krijgen meer kwaliteit en transparantie. Daarmee kan de beroepsgroep zich beter onderscheiden. Er is de komende jaren nog veel te doen om dit te bereiken. Dat vraagt om flinke initiatieven van individuele interim-managers en de NVIM. Er is samenwerking nodig met de brancheorganisatie van de bureaus (RIM), onderwijs en onderzoeksinstituten en die van opdrachtgevers, zoals VNO-NCW.

De eerste stappen: interim-managers warm maken, beschikbare opleidingen opzetten, een online database beschikbaar stellen (exclusief voor NVIM-leden) met kwalitatief relevante informatie en literatuur en een specifieke interim-managementbibliotheek van narratieven, casebeschrijvingen en empirisch onderzoek ophouwen. De NVIM kan hierbij een leidende rol spelen. En: monitoren, dat EBIM voldoende blijft aansluiten bij de vraag van opdrachtgevers en behoeften van interim-managers.

Zoals één van de deelnemers aan de NVIM-cursus het omschrijft: 'Voor mij als interim-manager betekent evidence based interim-management in staat zijn om statistische, wetenschappelijke informatie te koppelen aan praktische relevantie. Om vervolgens door middel van mijn eigen opgebouwde expertise en vaardigheden in staat te kunnen zijn om een goed onderbouwde beslissing te kunnen nemen of advies te kunnen geven. Welke opdrachtgever is hierbij niet gebaat?' ■

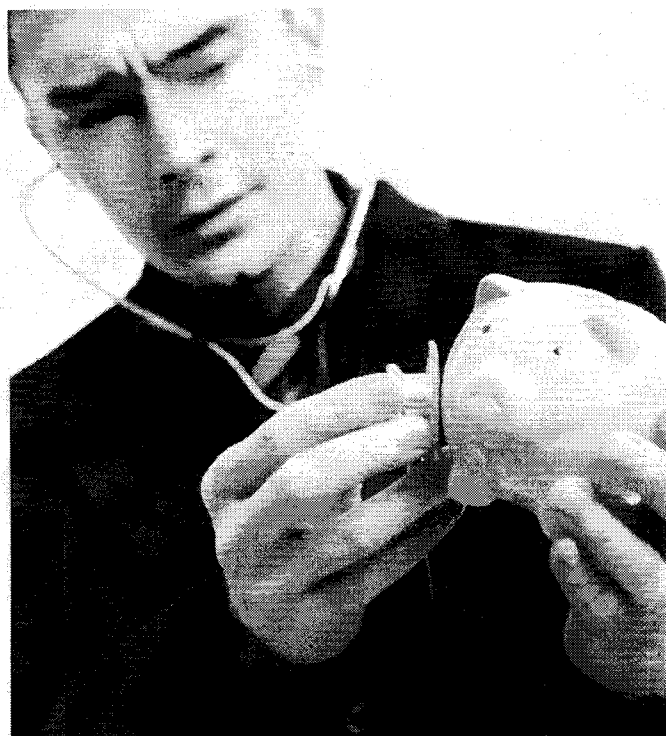
Noten

1. Interim Index mei/juni 2010 www.nl.atosconsulting.com/nl.
2. *Interim-management en Professionalisering, een beroepsgroep op zoek naar kwaliteit*. Proefschrift Willem Eoon, 2005, uitgave Cochilea Project bv - Rotterdam.
3. Evidence-Based Medicine Working Group, Davis Sackett e.a. Evidence-based medicine. A new approach to teaching the practice of medicine. *JAMA* 1992, 268, 2420-2425.
4. Is there such a thing as evidence based management?, Denise Rousseau, President of the Academy of Management van de Carnegie Mellon University, *Academy of Management Review*, 256-269, 2000.
5. Over het nut van managementmoden en retoriek (*Management*

en Consulting, 5, 42-46, 2008).

6. Op weg naar evidence based verandermanagement. *Holland Management Review*, 120, 45-51, 2008.

Jeroen Collette is vice-voorzitter bestuur NVIM, portefeuille Professionalisering, redactielid van Management en Consulting en associé Boer & Croon Executive Management.



Design is meer dan mooi

Het is nu officieel: een product dat er goed uitziet, wordt beter verkocht dan iets saais. Een goed ontwerp loont, voor producent en consument. Door **Henk van der Laan**.
Mooi is leuk, maar er is meer eer te halen als je met iets baanbrekends komt
Mensen omringen zich nu eenmaal graag met mooie dingen

Mensen zijn net eksters: als het er mooi uitziet, willen we het hebben. Als het heel erg mooi is, is zelfs de vraag 'wat moet ik ermee' niet eens relevant. Het tegenovergestelde is ook waar. Als je iets moet hebben, maar de enige keus ziet er niet uit, dan wordt het niet gekocht.

Dit was natuurlijk wat we al lang weten, maar het is nu ook onderzocht. En inderdaad: een goed ontworpen product verkoopt beter. Het levert zelfs geld op. Onderzoekers van de Rotterdam School of Management (RSM) en de TU Delft rekenden uit dat voor elke euro die een bedrijf besteedt aan design, er 1,20 euro voor terugkomt.

Dat zit zo. Uit het onderzoek over 163 bedrijven bleek dat goed nadenken over een functioneel ontwerp 10 procent betere financiële prestatie levert. Een extra leuk uiterlijk levert nog

eens 9 procent meer op. Samen bijna 20 procent. Voor ontwerpers natuurlijk een nuttig onderzoek. Hun werk doet er nu officieel toe.

HEMA

Nogmaals, iedereen wist dit natuurlijk al. Leuk ontworpen dingen doen het nu eenmaal goed. Kijk maar naar de HEMA, echt geen *highbrow* elitewinkel-tje. Toch is het servies wel degelijk design, en wordt het internationaal geroemd.

HEMA wint geen designprijzen meer, maar reikt ze inmiddels zelf uit. De HEMA-ontwerpwedstrijd is een jaarlijks terugkerende wedstrijd voor studenten industrieel ontwerpen. De prijs is het in productie nemen van het ontwerp, zodat het verkocht wordt in de HEMA-filialen. Dit jaar won een eenvoudig monteerbare pakjesdrager voor zware bagage.

Mensen omringen zich nu eenmaal graag met mooie dingen. Wie een nieuwe

stoel koopt, kijkt eerst of ie wel mooi is en bij het interieur past. Pas dan wordt bekeken of ie ook lekker zit. Niemand koopt een stoel die lekker zit, maar er niet uitziet. Ook al is er op zitten de beste manier om de lelijke stoel niet te hoeven zien.

Zo at de Franse schrijver Guy de Maupassant (1850-1893) het liefst in de Eiffeltoren. Hij had namelijk een gruwelijke hekel aan het bouwwerk, waarvan hij vond dat het de aanblik van Parijs verpestte. Het restaurant in de Eiffeltoren was de enige locatie in de stad waarvandaan de Eiffeltoren niet zichtbaar was.

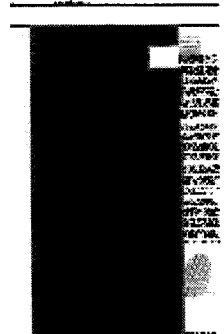
Overigens werkt het ook vaak andersom. Er zijn weinig mensen die een stoel kopen die er wel mooi uitziet, maar niet lekker zit. Dé reden waarom de beroemde stoel van Gerrit Rietveld alleen in het museum te zien is. Er zijn uitzonderingen, zoals de iPhone van Apple. Die is ondanks allerlei technische mankementen een groot succes. Dat komt door de nieuwe mogelijkheden die het biedt: eenvoudig internetten op een mobieltje. Dat de antenne niet altijd

goed functioneert, nemen de vele gadgetliefhebbers dan maar voor lief.

Misverstand

Het is een misverstand dat design vooral gaat om uiterlijk schoon. Een ontwerper wil ook dat zijn product functioneel is. Innovatie is misschien nog wel belangrijker. Mooi is leuk, maar er is veel meer eer te behalen als je met iets baanbrekends komt. Voor veel consumenten is 'handig' toch net even belangrijker dan mooi. De Senseo, dé hit van Philips van de afgelopen jaren, ziet er natuurlijk leuk uit. Simpel, maar door de gebogen bovenkant toch ook speels. De bediening is eenvoudig: een laatje, een knop en dat is het. Maar het belangrijkste is natuurlijk de koffiepads. Geen gehannes met kleffe zakjes en rondwaaiende koffie meer. Alles is zo simpel en handig dat de smaak van het bakkie pleur ondergeschikt geworden is.

Een
goed
ontwerp
kan behalve
innovatief of
beeldschoon



nog op een andere manier vernieuwend zijn. Dat is als het lukt om onze visie op een voorwerp te veranderen. Dat is natuurlijk half ontwerpen, half marketing. Een goede marketeer kan het denken van consumenten veranderen. Het idee van eenkopsopsoep bestond al jaren. Pas toen cup-a-soup met de campagne 'vier uur cup-a-soup' kwam, werd het soepje echt een succes.

Het bedrijf claimde de middagpauze voor hun product. Een zelfde soort marketingeffect kan al in het ontwerp zelf aangebracht worden. Neem bijvoorbeeld de Bugaboo, de Nederlandse kinderwagen die sinds de introductie in 1999 een groot succes is. De Bugaboo is anders dan alle eerdere kinderwagens, omdat ie verstelbaar is. Voor elke activiteit een andere afstelling. Volgens de bedenker Max Barenburg past dit bij een nieuw soort type ouders: stedelijk, actief, hip en tweeverdiener. Maar er is nog iets. De Bugaboo is door de verstelbaarheid technisch geavanceerd

en ziet er door het simpele buizenframe ook zo uit. Het is dus ook een gadget - en daarom ook leuk voor vaders. Die vonden het niet mannelijk om achter een gewone kinderwagen te lopen. Met de Bugaboo is het stoer om met het kind te lopen. Hoe een ontwerp emancipatoir kan werken.

