



Rijksorganisatie voor Ontwikkeling,
Digitalisering en Innovatie
*Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties*

Samenspel opdrachtgever- opdrachtnemer

*Handreiking hoe het samenspel tussen
OG/ON te verbeteren en zo nodig
effectief een opdracht terug te geven*

Definitieve versie 13 november 2023



Over deze handreiking

Menig intern adviseur, interim-manager en project-programma manager is gewend in korte tijd meer 'banen' naast en achter elkaar te hebben. Een samenwerking aangaan voor een bepaalde periode brengt inspiratie en plezier maar gaat soms gepaard met ongemakken en onzekerheden. Werken aan het samenspel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is dus belangrijk.

Het kan echter gebeuren dat het (om verschillende redenen) niet meer mogelijk is om een opdracht op een goede manier uit te voeren. De opdracht teruggeven kan dan gezien worden als een effectieve interventie. Dit kan als onwennig, onbehoorlijk of zelfs als falen ervaren worden. En hoe doe je dit een opdracht teruggeven? Hoog tijd dus om het met elkaar hierover te hebben en van elkaar te leren!

Door deze handreiking hopen we bij te dragen aan het verbeteren van het samenspel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en het, in het uiterste geval, verbeteren van het teruggeven van een opdracht. Op deze manier is het niet iets wat de consultant overkomt, maar ook een bewust keuze wat kan worden ingezet als een effectieve, ultieme interventie.

Leren doen we samen. Daarom is deze handreiking ontwikkeld op basis van meerdere gesprekken met Rijksconsultants (en een IIR collega) en vier plenaire sessies. Daarnaast is geput uit een aantal brondocumenten en voorgaande trajecten.



Deze handreiking is een **kennisproduct** uitgegeven door Rijksconsultants (onderdeel van Rijksorganisatie ODI) en is primair bedoeld voor consultants en breder voor alle Rijksambtenaren die zich herkennen in het onderwerp. Deze handreiking is een **levend document**. De handreiking wordt jaarlijks verrijkt met nieuwe inzichten





Opzet van de handreiking

DRIE HULPMIDDELEN

Deze handreiking is ontwikkeld met het oog op de volledige omvang van een opdracht, vanaf de intakefase, langs de uitvoeringsfase tot en met het beëindigen van de opdracht. Soms kan de ultieme interventie voorkomen worden, daarom biedt deze handreiking een aantal mogelijke handelingsperspectieven. Op andere momenten is het teruggeven van een opdracht de enige passende en mogelijke interventie.

1. In hoofdstuk één reflecteren we op welke gedachten helpend zijn en welke gedachten juist het inzetten van de interventie bemoeilijken.
2. Vervolgens geven we in hoofdstuk twee een overzicht van rode vlaggen. Het kan behulpzaam zijn om bewust te zijn van rode vlaggen die het (vaak achteraf) verklaarbaar maken waarom de opdracht voortijdig gewijzigd of beëindigd moet worden.
3. In hoofdstuk drie staan een aantal mogelijke interventies beschreven die het bijsturen of teruggeven van de opdracht effectiever maken.
4. (Voor MT) Hoofdstuk vier biedt een aantal adviezen voor het MT RC
5. Tot slot staan in hoofdstuk vijf de bijlages.





Inhoudsopgave

1 Belemmerende en helpende gedachten

2 Mogelijke rode vlaggen

3 Mogelijke interventies

4 Bijlagen



Quotes Rijksc consultants

"Herkenbaar, de worstelingen en ongemakken van collega's. Niemand wil falen. Doordat we hierover met elkaar gepraat hebben voelt het als een collectieve overwinning!" Mohamed

"Soms is een opdrachtgever beter geholpen met teruggave van een opdracht, er ontstaat meer urgentie en eigenaarschap"
Wally

"Mooi om zo openheid te kunnen creëren en het gesprek met elkaar aan te kunnen gaan over het teruggeven van een opdracht en de eigen kwetsbaarheid hierin" Charlotte

"De wil om zaken af te maken en niet te falen raakt mij. Als manager van RC vindt ik het cruciaal dat medewerkers zich altijd gesteund voelen. Ook bij de overweging en besluit om een opdracht mogelijk terug te geven" Pieter



Het teruggeven van een opdracht als effectieve interventie

“Met collega’s praten over het teruggeven van een opdracht werkt helend”

“Neem in je plan altijd een exitplan op, wat doe je als je stopt met de opdracht en hoe doe je dat”

“ik had het gevoel dat ik faalde waardoor ik het moeilijk vond om de opdracht terug te geven”

“We hebben het teruggeven van de opdracht goed voorbereid zodat de organisatie na vertrek ook verder kan en hiervan kan leren”

“We hebben het teruggeven van een opdracht aangepakt als een interventie en ook zo voorbereid”

“Durf te vertrouwen op je onderbuik gevoel en maak dat bespreekbaar”



1. Belemmerende en helpende gedachten



Belemmerende gedachten werken verlamming en uitstelgedrag in de hand

OOK LEIDT DIT TOT MINDER WERKPLEZIER

Tijdens de verschillende sessies en interviews merkte we dat veel collega's (waaronder wijzelf) veel belemmerende gedachten hadden omtrent dit onderwerp.

Deze gedachten zorgde ervoor dat sommigen langer gewacht hebben met het teruggeven van een opdracht waardoor de effectiviteit ervan afnam en collega's soms niet meer voldoende energie hadden om het teruggeven van een opdracht als interventie aan te pakken. Ook zorgde deze ervoor dat sommige collega's negatieve gevoelens of gedachten hadden en hierdoor ook minder fijn in hun werkvel zaten.

Helpende gedachten zorgen daarentegen ervoor dat collega's in beweging komen. We hebben een aantal belemmerende en helpende gedachten op een rij gezet.

“Ik had het gevoel dat ik faalde, dat het aan mij lag, maar er bleken veel randvoorwaarden niet goed te zijn ingevuld”

“Ik heb zo lang met een negatief gevoel rondgelopen dat ik weinig energie meer had om de opdracht op zo'n manier terug te kunnen geven dat dit een positief effect zou kunnen hebben”



Belemmerende gedachten kunnen het teruggeven van een opdracht moeilijker maken, we hebben deze gereframed naar helpende gedachten (1/2)

✘ Ik faal als ik de opdracht teruggeef

✘ Ik moet een opdracht afronden en kan niet tussentijds stoppen

✘ Het ligt aan mij dat de opdracht niet goed verloopt

✘ Ik mag niet falen

✔ Ik help de organisatie juist om de opdracht terug te geven: zo doorbreek ik het patroon

✔ Vanuit RC is er ruimte en steun wanneer ik een opdracht teruggeef; het gaat om de kwaliteit niet hoe lang ik op een opdracht zit

✔ Het ligt (ook) aan het systeem dat de opdracht niet goed verloopt

✔ Fouten maken mag; daar leer ik van

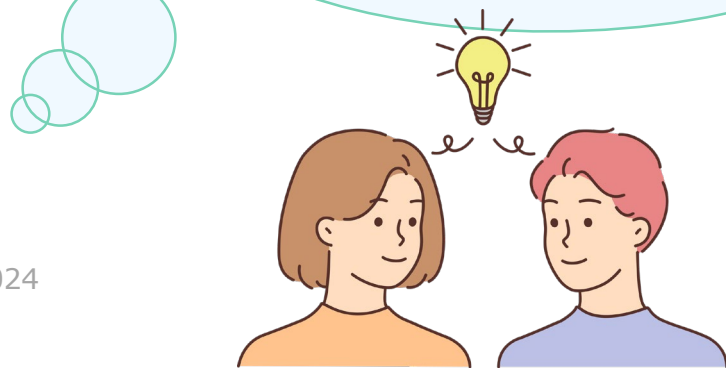




Belemmerende gedachten kunnen het teruggeven van een opdracht moeilijker maken, we hebben deze gereframed naar helpende gedachten (2/2)

- ✗ Ik vind de opdracht zo leuk dus ik moet hem gaan doen en ik mag en wil niet weigeren
- ✗ Ik wil alleen maar opdrachten doen die ik leuk/interessant vind
- ✗ Ik kan geen nee zeggen tegen de opdracht. Deze is te belangrijk en alleen ik kan dit doen
- ✗ Ik moet declarabel zijn

- ✓ Als de randvoorwaarden niet goed zijn ingevuld, is er een grote kans dat de opdracht minder of niet leuk wordt
- ✓ Ik doe ook opdrachten die in eerste instantie minder leuk lijken. Hier leer ik van en deze opdrachten kunnen uiteindelijk toch leuker zijn dan dat ik dacht
- ✓ Zo belangrijk ben ik niet
- ✓ Uiteindelijk gaat het om een verantwoorde manier van belastinguitgaven en het leveren van kwaliteit





2. Mogelijke rode vlaggen



Rode vlaggen: indicatief voor moeilijk uitvoerbare opdrachten

OP WELKE SIGNALLEN MOET JE ALERT ZIJN?

Terugkijkend op de opdracht konden collega's een aantal(mogelijke) rode vlaggen noemen: signalen die erop hadden kunnen wijzen dat belangrijke randvoorwaarden niet ingevuld waren.

Vaak zijn er logische redenen om het dan toch te willen proberen, wat deze rode vlaggen geen no-go maken, maar wel iets om alert op te zijn.

Ook kunnen deze (mogelijke) rode vlaggen helpen om je gevoel te omschrijven mocht je niet lekker in je opdracht zitten.

“Er was weinig reflectief vermogen bij de opdrachtgever vanaf het begin maar ik had het vertrouwen dat dat wel zou komen gaandeweg de opdracht”

“Ik wilde de opdracht zo graag doen, dat ik bepaalde signalen in het begin heb genegeerd”



Rode vlaggen om alert op te zijn (1/3)



Onbetaalde opdracht

Er is een risico op niet serieus genomen worden



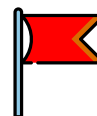
Niet aanspreekbare opdrachtgever

OG is niet bereid tot zelfreflectie of een andere wijze van kijken ook na herhaalde pogingen



Niet pluis gevoel

Het is belangrijk om je gevoel te onderzoeken. Je intuïtie is opgebouwd uit al je ervaring (je kan het alleen nog niet onder woorden brengen) en daardoor vaak juist.



OG gedraagt zich niet als eigenaar van het probleem/vraagstuk

OG zegt geen tijd te hebben, neemt de rol van opdrachtgever niet. Hij/zij introduceert je niet in de organisatie, heeft geen zichtbare rol, er is geen sprake van partnerschap



Niet scherp krijgen van de opdracht

Na herhaaldelijk verkennende vragen is er nog steeds niet duidelijk waar de opdracht over gaat.



Randvoorwaarden niet ingevuld

Ondanks gemaakte afspraken en regelmatig bespreekbaar maken worden deze niet/onvoldoende ingevuld



Rode vlaggen om alert op te zijn (2/3)



Rol onduidelijkheid en onvastheid

Tijdens het uitvoeren verschuift de rolinvulling (ook van de RCer). Dit leidt tot verwarring en niet nemen van de daarbij behorende verantwoordelijkheid



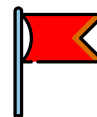
Meerdere collega's op intake geweest/ opdracht teruggegeven

Er schijnt een patroon te zijn van een mismatch tussen consultants en opdracht(gever)



Speelveld met continu wisselende samenstelling

Bij veel wisseling neemt de kans op een succesvolle uitvoering af. Zorg voor Her-contracteren en het gelijkzetten van de klokken



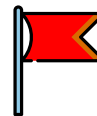
Niet kunnen doorvragen/ gevoeligheden bespreken bij intakefase

Opdrachtgevers stellen de opdracht mooier voor dan het is of lijken belangrijke aspecten te verzwijgen



Verschil in woord versus daad

Je ziet veel verschil in wat er gezegd wordt/ geschreven wordt en wat er in de praktijk gedaan wordt. Na herhaaldelijk doorvragen/spiegelen blijft dit het geval



Niet geadresseerde integriteitskwesaties/ angstcultuur

De opdracht lijkt een doekje voor het bloeden te zijn of er schuilt een hulpvraag achter die niets met de opdracht zelf te maken heeft

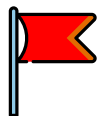


Rode vlaggen om alert op te zijn (3/3)



Niet lekker in je opdracht zitten

Je krijgt fysieke en/of mentale klachten. Je hebt het gevoel dat je niet genoeg waarde kan toevoegen in de opdracht of ervaart veel stress in de opdracht.

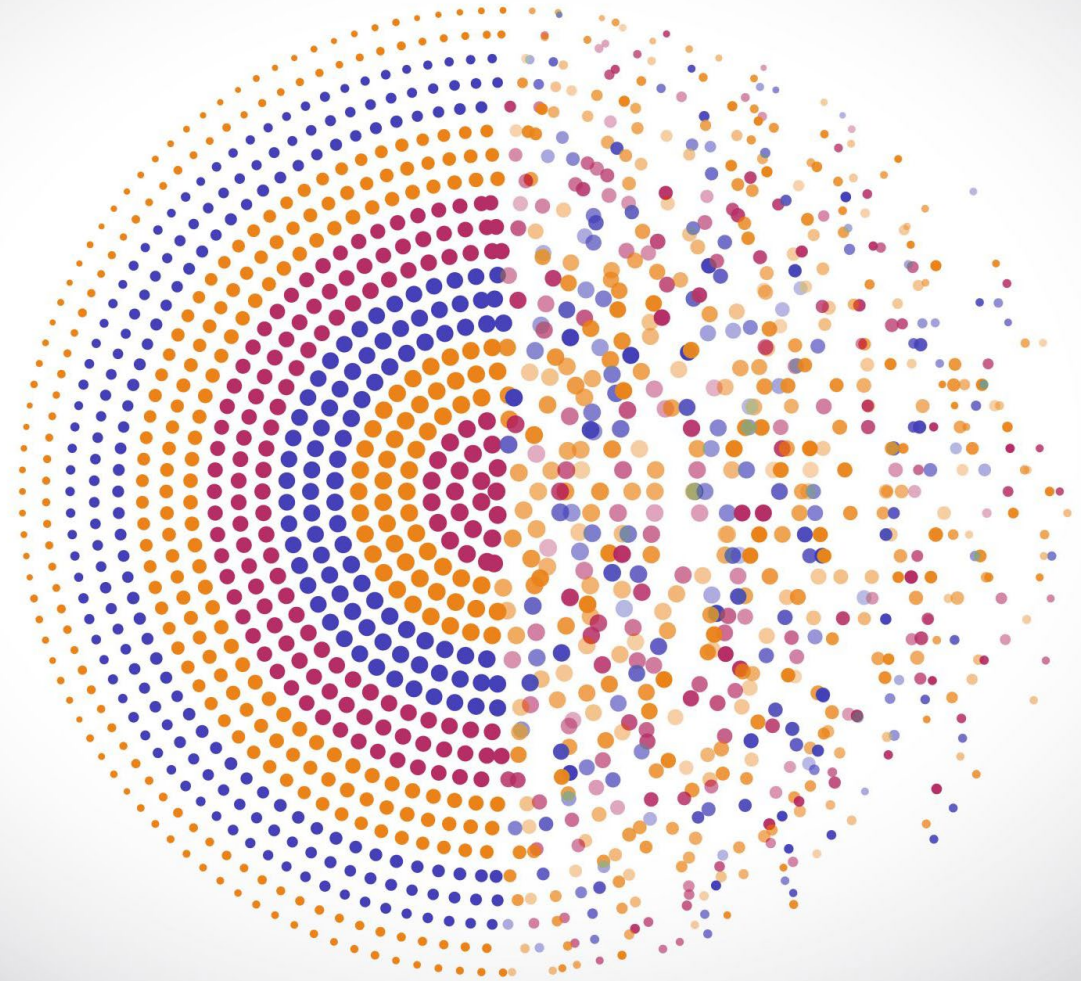


De opdrachtgever maakt geen tijd

De opdrachtgever zelf maakt geen tijd om over de opdracht te spreken en verwijst continu naar de gedelegeerd opdrachtgever.



3. Mogelijke interventies





Bewust inzetten van interventies draagt bij aan effectief teruggeven / bijsturen opdracht

DIT BIEDT DE CONSULTANT OOK HOUVAST

Hoewel het voor collega's soms echt ongemakkelijk kon voelen, blijkt achteraf dat zij toch wel behulpzame interventies wisten in te zetten.

Interventies bieden nooit de garantie dat ze tot verandering leiden, maar kunnen wel beide partijen helpen om het allemaal behapbaar te maken.

Oefenen met interventies en deze bespreken met vakgenoten biedt ook ruimte voor nieuwsgierigheid en plezier

“Ik was te lang doorgedaan en kon niet meer bedenken wat ik moest doen. De tip om met een collega te sparren was een gouden greep. Ik vertelde door mijn tranen mijn verhaal, ze luisterde, stelde vragen en gaf me advies. Ik maakte een korte presentatie en nam de OG hierin mee; kernpunt was dat ik niet meer de juiste persoon op deze plek was en ik gaf hem advies over het profiel waarop hij kon werven.”

“Er waren meerdere collega's die de opdracht teruggaven. De bestuursraad schrok dermate van de teruggegeven opdracht dat ze een aantal dingen anders zijn gaan doen. De ultieme interventie heeft wel effect gehad. Zoals het nu vormgegeven is, heeft het meer kans van slagen.”

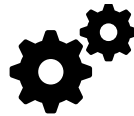


Interventies voor verschillende fases



Intake

Tijdens de intakefase zijn er een aantal verschillende interventies mogelijk zoals het **inbouwen van een verkenningsfase**



Tijdens de opdracht

Tijdens de opdracht zou je een **tussenevaluatie** kunnen zetten als mogelijke interventie



Teruggeven opdracht

Een opdracht teruggeven is de ultieme interventie. De kans van slagen kan je vergroten door de **situatie te abstraheren en belemmerende patronen te benoemen**



Interventies in de intakefase

Kennismaken

Begin met een persoonlijke kennismaking en schakel niet gelijk op de inhoud/probleem/doel. Dus werk eerst aan de relatie. Vertel wat over je persoonlijke werkwijze (gebaseerd op de principes, werkwijze en mores van Rijksconsultants)

Aannames benoemen

Mogelijk kloppen de aannames niet of is de oorzaak van een fenomeen niet alarmerend en leidt dit in het gesprek al tot een doorbraak. Toets bij de OG: hoe zie jij het, wat is jouw visie en wat is jouw aandeel? Wat zijn hier de lastige dingen en wat is het doel van deze opdracht? Hoe is hier de besluitvorming geregeld en wat is jouw en mijn mandaat?

Goed doorvragen naar probleem en ervaren urgentie

Doe dit bij zowel de opdrachtgever als bij de organisatie en andere stakeholders. Daarbij is het van belang om te kijken naar de vraag die achter de geuite vraag schuilt. Op basis hiervan kun je eventueel gezaghebbend nee zeggen tegen de opdracht of al aan het begin bijsturen

Verkennde fase

Koop tijd door een verkenningsfase in te bouwen. In deze fase kun je spreken met voorgangers, collega's en je meer verdiepen in het onderwerp. Het kan helpen om af te spreken het gesprek schriftelijk terug te koppelen en een soort van pre-offerte op te stellen. Daarin kan een verkenningsperiode opgenomen worden waar de opdrachtgever dus ook voor (een deel voor) betaalt. Voordat deze inspanningen verricht worden, is het wel belangrijk dat naast de twijfels ook voldoende klik, welwillendheid en perspectief gevoeld wordt. Bedenk ook een exitstrategie

Durf kritische vragen te stellen

Het willen onderhouden en starten van een goede relatie kan een reden zijn om kritische vragen niet te stellen. Terwijl door het niet stellen van deze kritische vragen, de relatie juist later onder druk kan komen te staan. Bedenk ook dat het houden of aangaan van de opdracht nooit het primaire doel kan zijn. Maar dat het leveren van kwaliteit en het wijzer maken van de Rijksoverheid van groter belang is.



Interventies in de uitvoeringsfase

Observaties bespreken en patronen benoemen

Patronen zijn ingesleten en vaak lastig als zodanig te herkennen en erkennen. Het is daarom raadzaam om niet gelijk patronen te benoemen, maar observaties te delen en deze te toetsen. Hoe vindt de opdrachtgever het loopt? Ziet die dezelfde patronen en het eigen aandeel hierin? Benoem dat dit gesprek een mogelijkheid is om het patroon te kunnen doorbreken. De kern is om de observaties te delen, gevoel daarbij uit te spreken en te kijken of de opdrachtgever bij je kan aansluiten. Van daaruit kunnen oplossingen worden bedacht of verwachtingen aangepast worden.

Hercontracteren

Wanneer de opdracht vastloopt of de situatie/verwachtingen veranderen, kan het helpen om te hercontracteren. Beide partijen gaan een hernieuwde relatie aan. Het is handig de nieuwe afspraken schriftelijk vast te leggen.

Hercontracteren, of evaluatiemomenten zijn belangrijk, ook wanneer er geen concreet probleem is. Daarom is het goed evaluatiemomenten in te bouwen in de opdracht.

Rode knop indrukken

De rode knop procedure houdt in dat een consultant op iedere moment kan beschikken over advies/hulp van andere collega's. Dit kan een leidinggevende zijn, een schaduwmanager of (een lid van) een intervisie/vakgroep, zoals de kenniskring systemisch werken.

Ook kan de consultant de rode knop indrukken bij de opdrachtgever door aan te geven dat die niet zo door kan gaan, omdat die anders bijvoorbeeld over de eigen grenzen heen gaat. De rode knop indrukken geeft rust en kan leiden tot versnelling in de opdracht.

Escaleren

Soms komen opdrachtgever en opdrachtnemer er niet uit. Om de angel eruit te halen kan de consultant besluiten het probleem te escaleren.

Dit kan zowel intern naar de businessmanager of extern richting het opdracht gevend systeem. Zo kun je een (inhoudelijk) conflict escaleren naar een stuurgroep. Geef tijdig aan dat het teruggeven van de opdracht een mogelijkheid is als de situatie niet verandert. Op deze manier komt het daadwerkelijk teruggeven niet als verrassing en heeft de opdrachtgever de gelegenheid heeft gehad en gevoeld om er iets aan te doen.



Interventies tijdens het teruggeven van de opdracht

Neem de tijd om dit goed voor te bereiden

Benut de spelers in het speelveld van de opdracht, voorkom dat je te laat gaat (gekookte kikker), en blijf vooral in gesprek met de opdrachtgever (met behoud van de relatie). Een opdracht teruggeven gaat gepaard met veel spanningen. Door het gesprek goed voor te bereiden vergroot je de kans dat je tevreden terugkijkt op het proces en/of de hele situatie beter te kunnen verwerken. Ook vergroot je de effectiviteit van de ultieme interventie voor de opgave.

Geef duidelijk aan waardoor je het teruggeeft

De kunst is om te bewegen tussen aangeven wat je van mening bent en wat je voelt en waarneemt. Daarbij is het belangrijk niet op de persoon, maar op de bal te spelen.

Zet je exit strategie in

Het is belangrijk om een exit strategie te hebben of te formuleren. Dit geeft je namelijk weer het gevoel van 'in control zijn', in plaats van jezelf zien als 'falend, lijdend voorwerp'. Daarbij is het 'samen' erg belangrijk: zowel met de mensen met wie je de opdracht doet als de thuisbasis bij RC.

Noteer de feiten aan de hand van een model

Het inzetten van modellen om de analyse te delen biedt een gemeenschappelijke taal voor zowel de opdrachtgever. Zo noemen collega's het klaver vier model. Abstraheer daarbij de situatie en benoem belemmerende patronen van gedrag die een goede uitvoering in de weg zitten, en geef dit terug aan de OG.

Intern bespreken en organiseer draagvlak en steun

Draagvlak creëren bij zowel de interne organisatie als die van de opdrachtgever kan bijdragen aan de mate waarin de opdrachtnemer zich gesteund voelt. Dit kan helpen om weer verder te kunnen. Bovendien bevordert het zowel de kwaliteit als acceptatie van het teruggeven van de opdracht. Als je ook een eigen team aanstuurt: zorg voor draagvlak en steun van het team voor de exit.



Rijksconsultants.
Tijdelijke versterking voor
blijvende verandering.



Voor meer informatie bezoek
www.rijksconsultants.nl



Of volg ons via [LinkedIn](#)



4. Bijlagen





Tijdens de oefensessie is gebruik gemaakt van 3 casussen. Een situatie tijdens de intakefase, de uitvoeringsfase en de afrondende fase

Fase 1 Intake

Opdrachtgever (OG) Mevrouw Jansen directeur van directie X heeft contact gezocht met 1 van de businessmanagers van Rijksconsultants met de vraag om hulp bij de organisatieverandering van haar directie. De eerste vragen hierover geven duidelijkheid dat de directie in de keten wat transparanter mag zijn en dat afstemming en samenwerking meer aandacht moet krijgen. En binnen de directie spelen thema's als een hoog ziekteverzuim, eenieder voor zich mentaliteit en een te directieve stijl van leidinggeven (uitkomst MTO). Zij heeft daarom vorig jaar een programma laten starten voor de duur van 2 jaar en de huidige programmamanager is er mee gestopt in verband met de overstap naar een functie van plv. Directeur bij een ander departement. Mevrouw Jansen wil graag dat Rijksconsultants zo snel mogelijk een programmamanager levert, zodat het programma geen stagnatie oploopt. De verdere afhandeling van intake, offerte en kennismaking kan wat haar betreft worden gedaan met de gedelegeerd opdrachtgever (GOG) de heer Klaasen. Hij is MT lid en afdelingshoofd Bedrijfsvoering. Hier is het programma ook 'opgehangen'. Mevrouw Jansen heeft namelijk een overvolle agenda en vervangt tijdelijk ook nog een andere directeur binnen het directoraat (die wegens ziekte langdurig afwezig is). Mevrouw Jansen is daarom ook heel veel op pad met de Minister en loopt zelf ook tegen haar fysieke en mentale grenzen aan.



Tijdens de oefensessie is gebruik gemaakt van 3 casussen. Een situatie tijdens de intakefase, de uitvoeringsfase en de afrondende fase

Fase 2 Uitvoering na 6 maanden

ON: Je bent in de rol van programmamanager nu een half jaar bezig. Je hebt 1 keer met de directeur mevrouw Jansen een korte kennismaking gesprek gehad. Zij wil echt wel wat met de beoogde organisatieverandering en is blij dat het programma doorloopt. Met de heer Klaasen heb je regelmatig afstemming, zo eens in de 3 weken een uur. Dat uur wordt in de praktijk niet gehaald, meestal is het max. 30 minuten en soms wordt het ook op het laatste moment afgezegd. Je hebt meerdere malen signalen afgegeven over: onvoldoende steun, menskracht en betrokkenheid van MT leden en medewerkers voor het programma. Je twijfelt over de echte wil tot veranderen en voelt dat er wel eens een verborgen agenda kan zijn, zeker bij de GOG de heer Klaasen. Hij is echter handig in het ontwijken van de moeilijke vragen. In dit gesprek probeer je je gevoel van de verborgen agenda op tafel te krijgen en zo dus de randvoorwaarden voor het laten slagen van het programma toch gerealiseerd te krijgen. Dit was in je vorige programma ook wel aan de orde en daar is het toen ook gelukt. Het vorige programma kreeg toen door jouw interventie een vliegende doorstart, dus daar hoop en vertrouwen je nu ook weer op.



Tijdens de oefensessie is gebruik gemaakt van 3 casussen. Een situatie tijdens de intakefase, de uitvoeringsfase en de afrondende fase

Fase 3 Opdracht teruggeven na 9 maanden

ON: ondanks dat goede gesprek drie maanden geleden met de heer Klaasen is er in feite niets veranderd. Je bent er nu wel klaar mee, een beetje boos en gefrustreerd. Je slaapt de laatste tijd slecht. Je loopt nu rond met het idee om de opdracht terug te geven. Maar daar schaamt je je ook wel een beetje voor. Het is jou nog nooit overkomen en wat zullen ze wel niet denken bij Rijksconsultants. Maar misschien kan je signaal van terugleggen van de opdracht op de tafel van de OG wel het laatste redmiddel zijn om toch de randvoorwaarden alsnog ingevuld te krijgen. En zo niet hoe geef je de opdracht dan netjes terug met behoud van een goede relatie met de OG mevrouw Jansen. Je hebt een gesprek aangevraagd met zowel de OG mevrouw Jansen als de GOG, de heer Klaasen. Je voert dit gesprek en het eerste dat de heer Klaasen zegt is dat mevrouw Jansen helaas toch niet kan komen, ze moest op het allerlaatste moment toch mee met de Minister.