

TIJDELIJK LEIDERSCHAP: PERMANENTE INVLOED?

Jan-Willem van Stijn

Goede leidinggevendenden zijn niet altijd beschikbaar, terwijl de behoefte daaraan wel bestaat. Dan is het een optie om gebruik te maken van een interim-manager. Een 'tijdelijk leider' is vaak precies wat een organisatie nodig heeft. Interim-managers hebben veelal de rol van aanjager, katalysator of juist die van stabilisator. Zij zien hetzelfde, maar kijken er anders naar. Ze kijken als adviseur en hebben de daadkracht van een leider.

Al jaren maken organisaties gebruik van tijdelijk leidinggevendenden. Interim-managers worden ingezet bij organisatieverandering wanneer eigen managementcapaciteit ontbreekt of wanneer interne kwaliteit onvoldoende beschikbaar is. Maar waarin verschilt een niet-permanent aanwezige 'aanvoerder' van een vaste teammanager of directeur?

Diverse vormen

Interim-management of tijdelijk management kent verschillende verschijningsvormen. De klassieke crisismanager die een bedrijf uit een vijf-voor-twaalf-situatie redt, is slechts een marginaal deel van de populatie. Vaker zijn de projectmanager of interim professional te vinden. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen functioneel interim-management, overbruggingsmanagement en veranderingsmanagement¹. Het ingrijpen in de organisatie is voor de eerste twee interim-managers minder ingrijpend, terwijl veranderingsmanagement doorgaans meer impact

heeft op het functioneren van de medewerkers en de inrichting van hun werkomgeving. Het kenmerkende van interim-management is, naast de tijdelijkheid, vooral de positionering en de toerusting van de interim-manager. Hij is deels buiten en deels binnen. Als outsider wordt hij toegerust met machtsmiddelen om veranderingen in de organisatie door te voeren. Daarnaast heeft hij een platform van medestanders nodig om zaken te organiseren, wat hem doet evolueren naar een positie van insider².

Uitgebreid gedragsrepertoire

Mede onder invloed van de publieke opinie, is in het huidige tijdsgewricht een kritische blik ontstaan ten aanzien van de inzet van tijdelijke managers. Alleen in specifieke situaties, voor het oplossen van specifieke problemen worden externen 'getolereerd' als interventie. Hierbij speelt niet alleen het zorgvuldig omgaan met (maatschappelijk) geld een rol. Tegenwoordig wordt van 'gewone', reguliere leidinggevendenden

verwacht dat ze moeilijke situaties zelf aanpakken. Integraal leidinggeven betekent in dit geval ook optreden in lastige situaties. Het gedragsrepertoire van de leidinggevende moet breed zijn: situationeel aansturen in voor- en tegenspoed.

Hier openbaart zich tevens de dubbelrol van leiderschap bij verandering³. Aan de ene kant is de leidinggevende de inspirator om medewerkers mee te nemen in de verandering, anderzijds zal hij zelf ook moeten veranderen. Wanneer vervolgens toch een beroep gedaan wordt op externe hulp, dient de tijdelijk manager zeker over de nodige kwaliteiten te beschikken, meer dan het zittend management, of leidinggevend kader.

Competenties van de tijdelijk leider

Bovenstaande impliceert dat er nogal wat verwacht wordt en mag worden van de interim-manager die de organisatie een duw geeft in de goede, gewenste richting. Belangrijke kenmerken zijn:

- Dienstbaar zijn aan de opdracht en de organisatie. Zeker zijn van eigen kunnen en kracht, zelfvertrouwen uitstralen en tegelijkertijd geen groot ego hebben.
- Over contextuele sensitiviteit beschikken. Na een analyse van de organisatie te hebben uitgevoerd (blik op verleden, heden en toekomst) en het primaire proces in kaart te hebben gebracht, dient vooral te worden gekeken naar de omgeving. In welke context vindt de inzet plaats en wat zegt dit over de te kiezen veranderstrategie en – oplossing⁴.
- Beweging brengen in vastgelopen situaties, het kunnen doorbreken van bestaande patronen, om kunnen gaan met weerstand. Veranderkundige kwaliteiten bezitten en beschikken over een variëteit aan veranderkundige instrumenten.
- Volhardend en consequent zijn in het bereiken van resultaten: zorgen voor borging zodat de ingezette verandering beklijft.
- Meer dan wie dan ook: zichtbaar zijn en zaken zichtbaar maken. Bij uitstek voorbeeldgedrag tonen, transparantie in eigen handelen ten toon spreiden. Zeker in troebele situaties of bij verstoorde verhoudingen is communicatie het sleutelwoord.

- Naar boven halen en stimuleren van zelfredzaamheid van medewerkers. Persoonlijk leiderschap in iedereen naar boven halen. Niet alleen een technische ingreep doen in de organisatiestructuur (harde kant van organisatieverandering), maar tevens oog hebben voor de hardnekkige gedragskant.
- In staat zijn tot permanente reflectie: het afstand kunnen nemen van zichzelf en het eigen functioneren in relatie tot de context.
- Het kunnen toelaten van een supervisie rol. Schaduwmanagement vanuit een bureau als Rijnconsult gebruiken om de dynamiek van de opdracht te monitoren, het eigen optreden vanaf metaniveau te bezien, en zo nodig bij te stellen⁵.

Gewenste selectie: verder dan eigen netwerk

Digitale netwerken maken dat ZZP-er 's gemakkelijk vindbaar zijn. De zoekterm interim-manager levert ruim 29 miljoen hits op. Het eigen netwerk bevat vaak ook een aantal zelfstandigen. Wat echter noodzakelijk is, is eerder selectie dan search van mogelijke kandidaten. Geen ZZP-er die alles lijkt te kunnen en geen bankzitter van een detacheringsbureau van wie het cv ineens 100% blijkt te passen op de vraag. Wel een onafhankelijke keuze door gerichte aandacht voor de hierboven genoemde competenties.

Naast objectieve beoordeling van de situatie van de opdrachtgever, besteedt een deskundig interim-bureau zoals Rijnconsult tijd aan de vertaling van de contextuele analyse naar een schets van het gewenste profiel. Pas hierna vindt een keuze plaats van een geschikte en passende kandidaat, zodat de tijdelijke versterking van het management een blijvende impact oplevert.

Noten

¹ Willem Boon – Interim-management en Professionalisering – Een beroepsgroep op zoek naar kwaliteit (2005)

² Leo Witvliet – Beeldenstorm: een (re)constructie van de interim-manager (2005)

³ Janka Stoker – Leiderschap verandert (2005)

⁴ Joop Ramondt – Organisatiediagnostiek, een methode voor vraaggericht onderzoek (1996)

⁵ Jacques Reijnders – Interim Management: het vak (2000)

‘Als leidinggevenden werk uit handen nemen van medewerkers, omdat ze niet overtuigd zijn van het vermogen van collega's, dan is dat een voorbeeld van slecht leiderschap.’

Clem Schouten
Partner Rijnconsult