

INTERIM

LEREN VOOR INTERIM-MANAGERS: SCHADUW- MANAGEMENT ALS TOOL

Jan-Willem van Stijn



De inzet van interim-managers is niet meer weg te denken uit ons organisatielandschap. Tijdelijke managementvraagstukken worden opgelost door het binnenhalen en inzetten van externe capaciteit en kwaliteit. Dat ook deze groep kenniswerkers/ professionals en leidinggevers behoefte heeft aan ontwikkeling, is een minder zichtbaar fenomeen. Men wordt binnengehaald op bewezen expertise en benodigde competenties, vaak licht overgekwalificeerd om de hectiek van het voorliggende probleem of managementvraagstuk snel op te kunnen lossen. En ach, jezelf ontwikkelen? Dat doe je maar in je eigen vrije tijd. Hoe zorgen we dat opdrachtgevers kunnen profiteren van een scherpe en 'bijdetijdse' interim-manager?

De omgeving waarin organisaties zich bevinden is steeds turbulenter. Strategische plannen worden nog maar voor een beperkte tijdschijf gemaakt. Van medewerkers en management wordt flexibiliteit en wendbaarheid verwacht om tijdig en op de adequate manier in te spelen op veranderingen van buiten. Soms helpt de inzet van een externe kracht om processen vlot te trekken en mensen versneld in beweging te krijgen.

Als bureau dat dagelijks enkele tientallen interimers aan het werk heeft, kent Rijnconsult de eisen die gesteld worden aan deze beroepsgroep als geen ander. Snel inzetbaar, vlot analyserend, handig communicerend: een energieke, doortastende persoonlijkheid die gemakkelijk schakelt tussen strategie en operatie is veelgevraagd. Naast een degelijk trackrecord op inhoud kijken wij naar veranderingkundige vaardigheden, gevolgde opleidingen en nadrukkelijk naar de mens achter de professional. Interim-management als bewuste keuze om van (tijdelijk) toegevoegde waarde te zijn voor onze opdrachtgevers vinden wij belangrijk.

Schaduwmanagement: tijd voor reflectie

De opdracht waar een interim-manager op wordt ingezet vraagt vaak veel van de geselecteerde

kandidaat, zowel in tijd als aandacht. Het risico bestaat dat de interimmer geheel wordt opgezoogen door de hectiek van het vraagstuk, terwijl deze nou net was aangesteld om rust, reinheid en regelmaat te brengen in de chaos of vastgelopen situatie. Vanuit ons bureau stellen wij daarom vanaf het begin van iedere nieuwe opdracht een schaduwadviseur of -manager aan. Deze heeft tot taak om de interim-manager te ondersteunen in zijn of haar uitvoering van de opdracht. Daar waar deze vroeger ook een rol speelde in het klantsysteem (betrokken bij voortgang en tussentijdse evaluaties), zien wij steeds vaker een rol achter de schermen. Het gaat hierbij dan om het waarborgen van de kwaliteit van de interventies van de interimmer: worden de juiste ingrepen gedaan op het juiste tijdstip met het juiste resultaat tot gevolg. Deze ondersteuning of coaching is nadrukkelijk een leermoment voor de interim-manager. Het gaat hierbij niet om de ultieme oplossing van het vraagstuk aangereikt te krijgen door externe sparring; vooral reflectie op het eigen gedragsrepertoire wordt gestimuleerd. In termen van 70:20:10 (zie artikel Pieter Rop) wordt het leren vormgegeven als intensieve uitwisseling van casuïstiek uit de interimopdracht zelf: 70% dus, leren van de dagelijkse praktijk.

Ken je kracht, ontwikkel je potentieel

De tijd is voorbij dat de grote ego's en haantjes van deze wereld het interimbestand van Nederland vormden. Natuurlijk helpt een zelfbewust en stevig optreden bij het losmaken van oude patronen. Voor een duurzaam resultaat zijn echter meerdere vaardigheden wenselijk. De aloude term situationeel leiderschap gaat meestal gepaard met een bijvoeglijk naamwoord als dienend. Van een externe professional wordt verwacht dat hij/zij de situatie overziet, in beweging brengt, mensen meeneemt en de opdrachtgever adviseert in de te nemen ontwikkelingsstappen. Adviesvaardigheden maken steeds vaker een integraal onderdeel uit van het interimvak, lean managementtechnieken of scrum doen hun opgeld bij opdrachtgevers. Als organisatieadviesbureau leveren wij trainingen op deze gebieden, welke voor interimmers ontstaan.

Groeitips voor interimers/opdrachtgevers:

1. Gun jezelf tijd voor reflectie.
2. Wees regisseur van de verandering; je hoeft niet alles zelf te doen!
3. Maak gebruik van de brede expertise van een bureau inclusief schaduwmanagement.

DE AANWEZIGE KENNIS EN ERVARING VAN HET GEHELE BUREAU ONTSLUITEN

Verdiep je sectorkennis, vergroot je impact

Rijnconsult stelt de kennis van en expertise in de markten waarin wij opereren beschikbaar voor de interimmers met wie wij werken. Actuele ontwikkelingen bespreken we op bijeenkomsten, nieuwsfeiten en de laatste inzichten delen we tijdens intervisiemomenten. Voor onze opdrachtgevers brengt dit de nodige voordelen mee: een snel ingewerkte interim-manager die weet waarover hij/zij praat, een scherp klankbord met de mogelijkheid om ruggespraak te houden waar gewenst. Opdrachtgevers profiteren van deze ondersteuning doordat wij de aanwezige kennis en ervaring van het gehele bureau ontsluiten en terugbrengen in de specifieke opdracht. De transfer van het geleerde naar de werkpraktijk wordt zo bewerkstelligd. De interimmers die via ons bureau aan de slag gaan, hebben een expliciete verantwoordelijkheid om verworven inzichten terug te laten vloeien naar de inlenende organisatie.

Leren van schaduwmanagement, van adviseurs uit de nabijheid van het adviesbureau en van inhoudelijke vakbroeders en –zusters: het maakt het bestaan als ZZP-er minder eenzaam maar vooral veel leerzamer. En levert opdrachtgevers een interim-manager die vanuit diverse perspectieven het vraagstuk bekijkt en oplost.

Jan-Willem van Stijn verbindt mens en organisatie op gebied van interim-management en loopbaanbegeleiding.

Rijnbrink: brede expertise ingezet

Ruud Goijarts, actief als interim programmamanager en directeur bedrijfsvoering binnen Rijnbrink: 'Binnen deze organisatie, gericht op brede ondersteuning van bibliotheken in Gelderland en Overijssel, ben ik verantwoordelijk voor een groot veranderprogramma. Samen met directie en medewerkers werken we aan vernieuwde dienstverlening: de structuur, cultuur en werkwijze wordt aangepast om toekomstbestendig te kunnen acteren. In mijn rol als interimmer word ik begeleid door een schaduwmanager van Rijnconsult, die met mij op gezette momenten spart over lastige situaties en mij zo verder helpt in het ontwikkelproces. Naast inhoudelijke zaken hebben we het over timing van interventies, communicatieve aangelegenheden en persoonlijke dilemma's. Daarnaast maak ik gebruik van diverse trainingsvaardigheden vanuit Rijnconsult. Adviseren als intern adviseur, het begeleiden van teamsessies en het ontwikkelen van een leeromgeving dragen bij aan het zetten van de gewenste stappen naar nieuw gedrag binnen Rijnbrink. Een waardevolle aanvulling op mijn eigen expertise. Bovendien kan ik nu zuiver blijven optreden in mijn rol als programmamanager en directeur. Rijnbrink bereikt zo tevens een versnelling in de organisatieontwikkeling.'

