

De interimmanager als tijdelijk leider



“Interimmanagers: Een tijdelijk leider zien we helaas vaak als een expert die de verantwoordelijkheid van de klant voor zijn probleem overneemt en er een oplossing voor vindt.”

Jaap Schaveling, programmamanager van het Nyenrode programma Professioneel Interim Management, waaraan de afgelopen jaren inmiddels zo'n 120 interimmanagers deelnamen en van het internationale LEAD programma voor leiders in organisaties. Ook is hij programmamanager van incompany programma's die gericht zijn op leiderschap en organisatiegroei.

In de samenleving constateren we een sterke vertijdelijking van relaties.

De opkomst van het fenomeen interimmanager is mede uitdrukking van die vertijdelijking. Tijdelijke leiders zijn langzamerhand een normaal patroon.

Vaak zien we echter dat die vertijdelijking zich kenmerkt door een sterk mechanistische aanpak: de interimmanager als oplosser van een klus.

Een meer sophisticated benadering van tijdelijk leiderschap is gewenst.

Executive vraagstukken zijn vaak veel te diffuus om als 'een klus' aan te pakken.

Welke condities zijn nodig om tijdelijke leiders een wezenlijke rol te kunnen laten hebben voor echte organisatiegroei? Een visie op effectief tijdelijk leiderschap.

Expliciete visie

Interimmanagers én hun opdrachtgevers zouden zich moeten bezinnen op de rol van de interimmanager. Over die rol bestaat nog weinig duidelijkheid. Is de ad-interim een veranderaar? Iemand die de stoel warm houdt? Een specifieke klus klaart waar anderen geen zin in hebben? Of de organisatie laat groeien door met ons samen aan de slag te gaan?

Een tijdelijk leider zien we vaak als een expert die de verantwoordelijkheid van de klant voor zijn probleem overneemt en er een oplossing voor vindt. Het kan echter ook anders: 'als we de rol meer interactief zien.' Dan weigert de professional de verantwoordelijkheid van de klant voor diens probleem over te nemen. Hij diagnosticeert, suggereert oplossingsroutes, volgt en begeleidt de klant in zijn keuze van de ingreep die zal worden gedaan. De dominerende praktijk van interimmanagement is echter helaas het expertmodel, mede als gevolg van het kijken naar organisaties en hun problemen op een instrumentele manier. ('Als het intakeproces maar snel verloopt dan hebben wij de klant en de klant zijn zo'n gewenste snelle oplossing'.) In een dergelijke visie past een mechanistische opvatting van interimmanagement. Hoewel we feitelijk al lang weten dat deze mechanistische opvatting niet werkt, vragen we een dergelijke aanpak wel van een interimmanager.

Evolutie begeleiden

Als we organisaties als evolutionair of levend systeem zien, dan leidt dat ons tot een heel andere manier van kijken naar de rol van de tijdelijk leider. Interimmanagers zijn er dan veel meer om mede een bijdrage te leveren aan het evolutieproces in de organisatie. Zij kunnen bijvoorbeeld helpen bij:

1. Het ontwikkelen van de organisatie: helpen her-ontdekken van kernkwaliteiten, primaire processen: het letterlijk afwikkelen van allerlei lagen, om te komen tot de kern van het bedrijf en de mensen die erin werken, als richtsnoer in eigen huis en richting markt;
2. Het uit de rigiditeit halen van de organisatie: als remarkable persoon optreden, met interventies waar mensen over nadenken, waardoor ze uit hun gewone doen worden gebracht;
3. Hier-en-nu-leiderschap: bij de les houden, zaken direct benoemen;
4. Het stimuleren van informatieprocessen: tijdelijke leiders kunnen als bijen werken die kennis als stuifmeel verspreiden tussen organisaties, stimuleren om bij elkaar over de schutting te kijken;
5. 'Organisaties leren vissen' in tegenstelling tot 'mensen vis geven' en ze afhankelijk houden.

Het psychologisch contract

Het bedrijf waar de interimmanager gaat werken zal vaak een contract aangaan met een bureau. Het belangrijkste contract is echter niet dit 'zakelijke' contract met de interimmanager, maar het psychologisch contract. Daarbij gaat het om zaken als: hoe extern of intern voelt de interimmanager zich; hoe interpreteert hij zijn opdracht; hoeveel ruimte krijgt hij - zowel van de opdrachtgever als van het bemiddelend bureau. Daarnaast speelt - als misschien wel belangrijkste vraagstuk - dat ieder van de partijen anders tegen het probleem aankijkt: de interimmanager hoort eerst het bureau aan, vervolgens de opdrachtgever, vervolgens het cliënt-systeem. En natuurlijk gaat hij ook bij zichzelf te rade. Kortom: in korte tijd heeft hij vele probleemdefinities naast elkaar liggen, die zelden overeenkomen. Ieder heeft vervolgens ook nog een eigen beeld van wat er gedaan moet worden. De probleemdefinitie en oplossingsrichting is dus een sociale constructie. Een tijdelijk leider is daar alert op.

Collectief besef en time-outs

Een interimmanager moet er dus eerst voor zorgen dat het probleem van iets individueels tot iets van de groep wordt. Daarna komt de aanpak pas aan de orde. Een goede interimmanager tracht de grenzen van het probleem te verleggen en kijkt dan pas in gezamenlijkheid wat de meest efficiënte en effectieve handeling is. Een tijdelijk leider brengt partijen bij elkaar, brengt hen in gesprek over wat er nou eigenlijk aan de hand is en is geen boodschappenjongen.

Net als de organisatie zelf, ontwikkelt de probleemdefinitie zich in de loop van de tijd. Dat komt onder meer door de groeiende informatie die men over elkaar krijgt en het gevoel dat de interimmanager voor het bedrijf ontwikkelt. Ook gaat de opdrachtgever steeds beter onderkennen wat hij wil en krijgt de hele groep meer wat op wat realistische mogelijkheden zijn. Om deze ontwikkelingen te peilen is het zinvol regelmatig reviews te houden: hoe zijn we bezig geweest en wat kunnen we ervan leren voor de toekomst? Niet alleen als er iets fout gaat, maar als normaal onderdeel van het proces.

Organisatiesensitiviteit

Een interimmanager zei mij eens dat 40% van zijn werk het denken in informele systemen betreft. Executive vraagstukken zijn vaak veel te diffuus om op een 'expert manier' aan te pakken. Het gaat bij tijdelijk leiderschap veel meer om

netwerken, knooppunten, coalities vormen, gemeenschappelijk referentiekader opbouwen, feedback loops in de gaten hebben etc.

De interimmanager zal een sterk ontwikkeld gevoel moeten hebben voor de psycho-, socio- en systeemdynamiek



in de organisatie. Juist in situaties waarin een interimmanager komt is de kans op veel als-of-gedrag groot: we doen alsof we werken, maar we zijn eigenlijk met hele andere dingen bezig. In veel groepen zie je zeer sterke afhankelijkheidspatronen of juist vermijdingspatronen t.o.v. de interimmanager ontstaan. De interimmanager wordt bijv. als 'de redder' beschouwd en alle verantwoordelijkheid wordt naar hem doorgeschoven. De interimmanager zal dit soort verschijnsels in groepen aan de orde moeten kunnen stellen. Ik noem dat ook wel hier-en-nu-leiderschap. Zien wat er nu gebeurt en dat op een adequate manier durven en kunnen benoemen om daarmee mens en organisatie bij de realiteit te houden. Het is een groot risico als de interimmanager zich eigenaar voelt van het project of andersom als de organisatie zegt: "het is het project van de interimmanager."

Persoonlijk leiderschap

Goed interim-leiderschap houdt mede in dat er gewerkt moet worden om het leiderschap te ontvouwen van ieder lid van de groep of organisatie (zie artikel elders in deze View). Dat veronderstelt allereerst dat de tijdelijk leider zelf beschikt over een sterk ontwikkeld 'persoonlijk leiderschap': leiderschap gebaseerd op kracht en openheid. Om die reden is het voor een interimmanager noodzakelijk zelf regelmatig

“Een goede interimmanager tracht de grenzen van het probleem te verleggen en kijkt dan pas in gezamenlijkheid wat de meest efficiënte en effectieve handeling is. Een tijdelijk leider brengt partijen bij elkaar, brengt hen in gesprek over wat er nou eigenlijk aan de hand is en is geen boodschappenjongen.”

“Hier-en-nu-leiderschap:
Zien wat er nu gebeurt
en dat op een adequate
manier durven en
kunnen benoemen
om daarmee mens
en organisatie bij de
realiteit te houden.”

te werken aan zijn persoonlijke ontwikkeling. Ook tijdens de uitvoering van het tijdelijk leiderschap. Door zelfreflectie, feedback, werkelijk zien wat er om je heen gebeurt en wat je zelf doet en ervaart, ontstaat de rust en het overzicht die nodig zijn om de vraagstukken van de (organisatie) gemeenschap samen aan te pakken.

Dergelijk persoonlijk leiderschap is gebaseerd op persoonlijke kracht. Dit in tegenstelling tot instrumenteel leiderschap, dat vaak stoelt op angst: angst om de doelen niet te halen, angst dat het proces niet volgens plan verloopt, angst dat de medewerkers niet doen wat je eigenlijk van ze verlangt. Dat laatste leiderschap is gebaseerd op



machtsuitoefening, op controle en op gebrek aan vertrouwen in de medewerkers. Iemand die krachtig is, daarentegen, hoeft niet bang te zijn: hij staat als een rots in de branding of als een riet in de wind. Hij kan het zich permitteren het proces niet al te strak in de hand te willen houden, want hem gaat niet zo gauw een zee te hoog. Tijdelijke leiders die zo in hun opdracht en hun leven staan hebben deze persoonlijke kracht. Die uit zich aan de buitenkant door inspiratie, intuïtie, bezieling, visie, enthousiasme, creativiteit, humor en een natuurlijke autoriteit. En dat maakt mede het hele verschil in organisaties die verder willen komen.

