

# Samenspel interimmanager opdrachtgever bepaalt

Het goed afronden van een interim-opdracht is niet alleen de verantwoordelijkheid van de interim-manager. Ook de opdrachtgever moet een duidelijke bijdrage leveren. Anders gezegd, alleen het juiste samenspel tussen interimmanager en opdrachtgever kan leiden tot echt succes. DRS. GERARD DE BRUIN

**D**oordat de titel 'interim-manager' niet beschermd is, is de laatste jaren een waar legioen aan interim managers ontstaan. De Raad voor Interim management (RIM), de vereniging van interim managementbureaus, en de Nederlandse Orde van Register Managers (ORM), voor de individuele manager, proberen enige borging te bieden voor de kwaliteit van de beroepsgroep. De RIM heeft hiertoe bijvoorbeeld een uitvoerige '(gedrags)Code voor Interim Management' opgesteld waar haar leden aan moeten voldoen. Voor opdrachtgevers kan deze gedragscode een goede houvast bieden bij het selecteren van een interim manager.

De RIM onderscheidt vijf categorieën interim-management:

- » crisismanagement
- » veranderingsmanagement
- » projectmanagement
- » deskundigheidsmanagement
- » overbruggingsmanagement.

Ook op facilitair gebied is het aanbod van interim managers breed en gedifferentieerd. Een blik op de facilitaire startpagina of de advertentie-index van de vakbladen geeft een aardig beeld van de aard en omvang van de aanbieders.

## Succesfactoren

Interim-managementopdrachten zijn niet over een kam te scheren. Het is dan ook niet mogelijk dé oplossing te presenteren voor het borgen van kwaliteit die interim-managers leveren. Figuur 1 bevat succesbepalende factoren die ontleend zijn aan de ervaringen in

de praktijk (Reijniers, 2000). Bij interim-management gaat het om mensenwerk, waarbij de focus ligt op drie gebieden:

1. de competenties;
2. de gehanteerde aanpak;
3. de betrokkenheid van de actoren (commitment).

## 1. Competenties

Ondanks dat er wezenlijke verschillen zitten tussen de vijf genoemde categorieën interim-managers, is er minstens één belangrijke overeenkomst: de interim-manager moet zich op vele vlakken onderscheiden van een lijnmanager in vaste dienst. Om iets te kunnen zeggen over de kwaliteit van de resultaten die een interim manager oplevert, moeten deze verschillen (zie kader 1) waargemaakt worden.

Dit start natuurlijk bij de selectie van de juiste man (en gelukkig steeds vaker 'vrouw') voor de klus. De aard van de interim-opdracht is bepalend voor het type interim-manager dat de klus moet klaren. Het profiel van de interim-manager zal moeten aansluiten bij het type opdracht. Deze match moet in eerste instantie blijken uit het curriculum vitae van de interim-manager en de referentietrajecten die hij verstrekt (het checken van referenties is zeker aan te raden!).

Ook de organisatievorm' (zie kader 2) kan hierbij bepalend zijn. Vele (facilitaire) bureaus en ZZP'ers hebben een

## 1. Management versus interim-management

### Een interim-manager:

- » kijkt met de frisse blik van een buitenstaander;
- » maakt geen deel uit van de bestaande cultuur;
- » vormt een breekijzer;
- » voegt extra energie toe;
- » heeft geen intern carrière doel en geen blijvende binding met de organisatie;
- » brengt toegevoegde waarde, kennis en ervaring in;
- » is zeer snel inzetbaar en komt snel met eerste resultaten;
- » vervult een opdracht, een project;
- » is overgekwalificeerd;
- » heeft eerder met deze vraagstukken te maken gehad.

Bron: Reijniers (2000)

# én succes

duidelijk profiel. De opdrachtgever zal zich hiervan bewust moeten zijn en bij de intake moeten verifiëren waar het onderscheidend vermogen zit en hoe de organisatie daarvan gaat profiteren.

In diverse artikelen en op de sites van interim-managementbureaus zijn vele overzichten van competenties te vinden. De opdrachtgever kan een competentieprofiel opstellen en hier op selecteren.

Het belangrijkste is echter dat de interim-manager bereid en in staat is om zijn kennis en vaardigheden ook daadwerkelijk te delen met de organisatie,

## 2. Mogelijke organisatievormen interim management

- » zelfstandig opererend;
- » zelfstandige aangesloten bij een bureau;
- » maatschap van interim-managers;
- » bureau met interim-managers in dienst;
- » bureaus met specifiek schaduwmanagement;
- » bureau als onderdeel van HRM-organisatie;
- » interim-management als onderdeel van een uitzendorganisatie;
- » interim-management als specialistisch deel van een detacheerder;
- » interim-managementbureau als uitzendorganisatie.

Bron: Maas (2004)

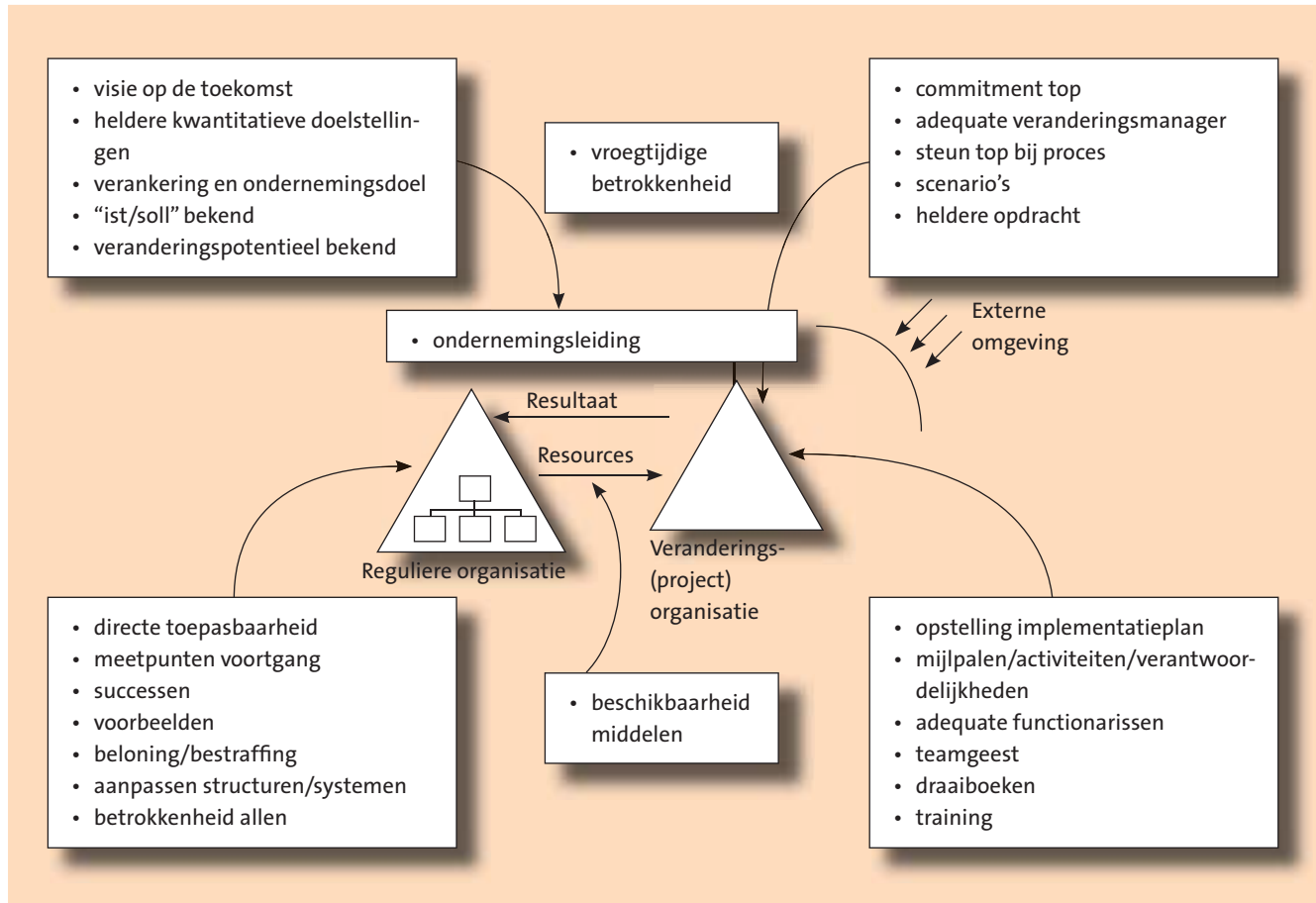
zodat hij de medewerkers van de opdrachtgever uitdaagt en helpt te ontwikkelen.

### 2. Aanpak

Uit empirisch onderzoek zijn zes punten (zie kader 3 op pagina 4) naar voren gekomen, waarmee succesvolle opdrachtgevers zich onderscheiden bij de inzet van een interim manager. Veel van deze punten hebben te maken met de aanpak.

Interim management-opdrachten moeten projectmatig aangepakt worden. De interim-manager zal – in goed overleg met de opdrachtgever – de bekende projectfasen doorlopen: intake, analyse, opstellen plan van aanpak, implementatie, borging en evaluatie.

Een bekend fenomeen is dat het door de opdrachtgever geschetste probleem niet het daadwerkelijke probleem is. Dit is een van de grootste risico's voor



Figuur 1. De succesbepalende factoren bij een interim-opdracht. Bron: Reijmers (2000)

een interim-manager en voor de opdrachtgever.

De interim manager moet de tijd nemen om te analyseren wat er speelt en zal zich een beeld moeten vormen van de mogelijke oplossingsrichtingen.

De opdrachtgever zal de ruimte moeten geven, zodat de interim-manager zich breed kan oriënteren (maar houdt tegelijkertijd wel de opdracht in eigen hand!). Het goed vastleggen van de te bereiken resultaten is van cruciaal belang om teleurstelling te voorkomen.

De opdrachtgever moet op vastgestelde momenten ('mijlpaalmomenten') toetsen of de verwachte voortgang daadwerkelijk geboekt is en of de interim-manager op koers ligt. De interim-manager zal hierover tijdig en volgens afspraak rapporteren. Als de interim manager van mening is dat hij moet afwijken van eerder gemaakte afspraken, dan meldt hij dit.

Organisaties mogen nooit afhankelijk worden van de interim-manager. De ervaring leert dat een interim-manager een 'houdbaarheidsdatum' heeft van negen tot twaalf maanden. Natuurlijk heeft ook de interim-manager een professionele verantwoordelijkheid om tijdig af te ronden en ook de opdrachtgever moet hier op anticiperen om het stokje over te nemen.

### 3. Commitment

De interim-manager zoekt voortdurend naar het juiste evenwicht tussen betrokken zijn bij de organisatie (geaccepteerd worden) en een objectieve buitenstaander blijven om resultaatgerichte (impopulaire) maatregelen te kunnen nemen. Veel van de opstelling van de interim-manager hangt af van de urgentie van de te behalen resultaten. Bij crisismanagement is de aanpak anders dan bij anticiperend management.

De opdrachtgever moet hierin samen optrekken met de interim-manager. Als de opdrachtgever niet enthousiast is over de gekozen (interim) oplossing, is de kans op succes klein en zullen behaalde resultaten niet toekomstvast zijn. Het is vervolgens aan de interim-

### 3. Succesvolle opdrachtgevers onderscheiden zich:

1. Ze houden de opdracht in eigen hand.
2. Ze zijn actief voordat er een interim-manager is.
3. Ze kiezen zélf.
4. Ze beïnvloeden de diagnose en het plan van aanpak.
5. Ze blijven betrokken bij de uitvoering van de opdracht.
6. Ze markeren de resultaten en nemen het stokje expliciet over als de interimmanager zijn opdracht heeft afgerond.

Bron: Coaching-Magazine (2007/3)

manager zelf om direct betrokkenen aan te laten haken bij het verandertraject. Alle do's en dont's van verandermanagement komen hierbij om de hoek en dit vergt veel van de competenties van de interim-manager.

De interim-manager zal medewerkers van de organisatie intensief moeten betrekken bij het veranderproces. Hiermee draagt hij zorg voor borging van de behaalde resultaten. Door helder het doel (de resultaten) vast te stellen en de medewerkers het vertrouwen en de vrijheid te geven om de 'hoe'-vraag in te vullen, laat de interim-manager medewerkers participeren. Natuurlijk coacht de interimmanager, is hij enthousiast, deelt hij zijn kennis en ervaringen, zonder in standaardoplossingen te vervallen.

Evaluatie van de interimperiode is pas zinvol na drie maanden na afloop van de opdracht. Dan kan bepaald worden of de interim-manager daadwerkelijk het verschil heeft gemaakt of toch vooral kortetermijnoplossingen heeft gerealiseerd.

### Toekomst

De Italiaanse filosoof Macchiavelli schreef reeds in 1513: *'Niets is moeilijker voor te bereiden, heeft zo'n twijfelachtige kans van slagen en is zo riskant om te leiden, dan de invoering van een nieuw systeem. Want de initiatiefnemer ondervindt vijandschap van diegenen die belang hebben bij het in stand houden van het oude systeem en hij krijgt slechts wat lauwe bijval van degenen die baat bij het nieuwe zouden hebben'*.

Dit is de ware uitdaging voor een interim-manager! Bij aanvang maak je een inschatting van de resultaten die geboekt moeten worden, intensief overleg met de opdrachtgever moet teleurstellingen voorkomen en vervolgens moet de interim-manager al zijn capaciteiten gebruiken om met de zittende medewerkers toekomstvaste resultaten te behalen! «

### Literatuur

- » Maas, A.J.J.A., (2004), *Op weg naar professionalisering, Spiegel voor interim managers*, Koninklijke van Gorcum, Assen
- » Hof, M.A., van 't, (2007) *Het uitvoeren van interim opdrachten: interimmanagers als bakens van betekenis*, Labyrynt Publications, Ridderkerk
- » Riseeuw, M., (2004), *Managen is alleen leuk als het tijdelijk is*, Twijnstra Gudde, Amersfoort
- » Reijniers, J.A.M. (red.), (2000), *Interim management: het vak*, Koninklijke van Gorcum, Assen



\* Gerard de Bruijn is adjunct-directeur bij Humanagement, Delft ([www.humanagement.nl](http://www.humanagement.nl))