

De vijf V's van interim-management

Met terugkerende regelmaat komen vragen of discussies op over interim-management. Vaak zijn het aloude thema's die aanleiding geven om de positie van de interim-manager kritisch onder de loep te nemen: tarifiering, integriteit of de poging het vak te duiden. Is het een vak? Als de meningen al verdeeld zijn over de toegevoegde waarde van een interim-manager, wat is die dan van een bureau? Vragen die uitnodigen tot een gesprek met bureaus die allen vanuit hun specifieke expertise een eigen kijk op interim-management hebben. Het wordt interessant te ontdekken waar de overeenstemming ligt.

Nog voor de zomervakantie 2018 losbarst, die nu de historie ingaat als lang en heet, treft een gemêleerd gezelschap elkaar op de Zuidas in Amsterdam. Han Mesters van ABN AMRO faciliteert het gezelschap dat bestaat uit vertegenwoordigers van bureaus die met elkaar gemeen hebben dat zij allen een vorm van interim management aanbieden (zie kader). Hugo-Jan Ruts van ZiPconomy is gespreksleider. Samen met Michel van Buren van BLMC is hij aanjager van een eerste verkenning naar de mogelijkheden van een Challenge voor interim-managers, waarover later meer.

De drie V's van Versterking, Vervanging, Verandervragen

Na een introductieronde duikt het gezelschap al snel in de inhoud rond de centrale vraag: *Is interim management het nog waard om apart genoemd of benoemd te worden in termen van management en*

leiderschap? Zo ja, waar zit die waarde dan?

Een ieder is het erover eens dat er een globale ordening bestaat waarmee interim management opdrachten zich kenmerken: *versterken, vervangen en veranderen*. Hoewel er bureaus zijn die alle drie type opdrachten aannemen, richten de aanwezigen zich met hun dienstverlening meer op veranderopdrachten.

Sjaak: 'Wij hebben hard afscheid genomen van de eerste twee soorten opdrachten. Dat zijn capaciteitsvraagstukken, niets mis mee, maar dat is in de kern iets anders dan interim management.'

Ook de anderen zijn het erover eens dat interim management zich daarin ook niet onderscheidt, maar wel in veranderopdrachten toegevoegde waarde kan leveren.

Als een organisatie tijdelijk *versterking* zoekt of *vervanging* om een langdurig verlof op te vangen, ligt er meestal geen ander vraagstuk dan de invulling van de positie. De organisaties gaan, gedreven door capaci-



teit, denken in termen van inkoop en simpelweg een standaard functieprofiel matchen met een persoon die de gevraagde ervaring kan leveren. Voor capaciteitsvraagstukken kan dit werken, maar de beweging die ontstaat, is dat *veranderfragen* ook via inkoopdesks of marktplaatsen lopen. Douwe meent dat dit ten koste van de kwaliteit gaat en ook geen recht doet aan de waarde van het bureau. Want het bureau kan door middel van een zorgvuldige selectie leveren wat vaak doorslaggevend is voor het succes van de matching, namelijk de juiste persoonlijkheid. Michel stelt dat het vak dit ook aan zichzelf te wijten heeft. 'We hebben ons niet voldoende geprofileerd en duidelijk gemaakt dat verandermanagement geen capaciteitsvraagstuk is. Het is dan ook logisch dat HR alle interim invullingen als één behandelt met eenzelfde selectiemethode.' De collega's beamen dit, maar doen overwegend niet mee aan dergelijke selectiemethoden. Albert is stellig: 'Als wij geen ruimte krijgen om contact op te nemen met de opdrachtgever en te inventariseren wat er

speelt, dan gaan we niet leveren. De werving van de interim-manager heeft immers al plaatsgevonden binnen ons bureau. Onze toegevoegde waarde zit in het feit dat we een goede selectie kunnen maken en daarmee de beste kandidaat te leveren.' Een eerste gezamenlijke conclusie is hiermee getrokken. Het is de taak van een bureau om buiten dergelijke methoden te blijven en, zoals Albert het uitdrukt 'het bestaansrecht van een bureau te vergroten.' Dat bestaansrecht wordt verdiend door de toegevoegde waarde die een bureau levert in het selectieproces van een interim-manager duidelijk(er) neer te zetten. Maar als de markt meent dat *change* en veranderkundige competenties van iedereen zijn, hoe onderscheidt de selectie van een bureau zich dan? Michel maakt een mooie vergelijking met een therapeut in gedragsverandering: 'Afhankelijk van de ernst van je probleem of persoonlijke vraagstuk kom je terecht bij een maatschappelijk werker, psycholoog of psychiater. En zo is het ook met organisatievraag-

stukken. Afhankelijk van hoe belangrijk de gewenste verandering is, kiest een organisatie voor het beste en dat is een zorgvuldig geselecteerde interim-manager. Een bureau zet zich hierbij neer als een betrouwbare partner in het proces van bepalen wat nodig is en vervolgens selecteren.’

De V's van Vertrouwen en Verbinding in de driehoek opdrachtgever, interim-manager, bureau

Dit betekent per definitie dat de relatie cruciaal is. Zowel die met de opdrachtgever als die met de interim-manager. Inzoomend op de relatie met de opdrachtgever, geeft Douwe aan dat als zijn bureau tijd krijgt om een goede oplossing en interim-manager te vinden er sprake is van een vertrouwensrelatie. De anderen beamen dit volmondig, waarmee een vierde V wordt geïdentificeerd, die van *vertrouwen*. Door te investeren in de relatie, ook op momenten dat er geen actueel vraagstuk leeft, wordt vertrouwen verkregen. Het bureau wordt een partner in plaats van een leverancier en komt in de gelegenheid om te sparren, mee te denken met de ontwikkelingen van de organisatie en soms zelfs met interpersoonlijke vraagstukken van een klant. Dan ontstaat een hele andere relatie dan die van leverancier. ‘Eén die,’ geeft Sjaak aan, ‘je het lef geeft om soms niet te leveren omdat je niet de juiste kandidaat in je eigen kring hebt. Dan kun je echt spreken over wederzijds vertrouwen.’

Op welke manier gaat een bureau de relatie aan met de interim-manager? De onderlinge mening van de heren verschilt niet, maar wel de invulling hiervan. Ze halen even de “verenigingsdrang” van de interim-manager, of eigenlijk het gebrek hieraan, aan. De zoveelste poging om interim-managers te verenigen is met de Kenniskring Society Quintessence van Nive (vereniging van managers) niet gelukt. Ook deze kenniskring is na een kleine twee jaar recent gestopt. Moeten we concluderen dat interim-managers geen

behoefte hebben aan samenzijn? Douwe merkt dat de interim-manager het idee goed vindt, maar de praktijk anders is. In de waan van een opdracht ‘vergeet’ de interim-manager reflectie te zoeken, ook al is kennis en kunde voorhanden binnen zijn bureau. Een interim-manager is geneigd snel naar oplossingen te gaan. Hoewel de anderen dit wel herkennen, zien Albert en Sjaak juist een toename van de behoefte om bij een community willen horen. Wellicht kan dit verklaard worden door de kennisintensieve sectoren waarin hun bureaus zich bewegen. Beide bureaus kennen een *inner circle* van interimmanagers, die hiervoor zelfs een jaarlijkse contributie betalen. Deze interim-managers investeren letterlijk in de relatiedriehoek en zijn bereidwillig daarvoor te betalen. Voor niets gaat de zon op. Wat zij terugkrijgen, zijn inhoudelijke kennissessies en persoonlijke begeleiding van coaching, intervisie tot een drijfverenprofiel. De leden van een community staan vooraan bij opdrachten, maar krijgen geen garantie daarop. Dat zou immers de zuivere selectie van het bureau bezoedelen.

‘Door te investeren in de relatie, ook op momenten dat er geen actueel vraagstuk leeft, wordt vertrouwen verkregen.’

Het gesprek over de relatie met de interim-manager leidt tot de vaststelling van een vijfde V, namelijk die van *verbinding*. Het lijkt een jeukwoord, maar toch menen de aanwezigen dat deze V in zoveel aspecten van interim management terugkomt: de verbinding met elkaar om een langdurige relatie aan te gaan, zonder knellende banden als exclusiviteitsbedingen en de verbinding in de opdrachtomgeving. Als een interim-manager die aan durft te gaan met de interne

Michel van Buren



omgeving en de mensen daarin, in plaats van met de buitenwereld en met zichzelf, leidt dat tot succes. Michel vult aan dat een interim-manager eigenlijk een gespleten persoonlijkheidsprofiel heeft: hij of zij heeft minder behoefte om ergens langdurig bij te horen, dus oppervlakkig acteren ligt op de loer. Eigenbelang laten prevaleren is *not done*. De interim-manager is dienend aan het belang van de ander en daarin is verbindend handelen een sleutel. Maar verbinding zoeken en vinden wordt niet makkelijker in de huidige tijdgeest van hybride arbeidsconstructies, constateert het gezelschap. Steeds meer wordt gewerkt met een flexibele schil van medewerkers, kortdurende inzet van mensen op projecten en dus lossere verbindingen. De interim-manager moet meebewegen en het effect op het resultaat steviger borgen.

Een Interim Challenge

Dus toch een schaap met vijf poten? Al pratend over de eigenschappen van de interim manager, komt de gedachte aan de ideale interim manager op. Niet toevallig. Want BLMC kent sinds twee jaar de Interim Challenge Supply Chain. Een verkiezing van de interim-manager van het jaar.

Michel: 'Het succes van een interim-manager hangt, in tegenstelling tot wat veel opdrachtgevers denken, niet alleen af van kennis en ervaring, maar voor een groot deel van zijn of haar persoonlijkheid. Die bepaalt of men ook in staat is de voorgestelde veranderingen te realiseren.' Een verkiezing op basis van een business case is dan een bruikbare kapstok om de kwaliteiten van de interim-manager aan op te hangen en zichtbaar te maken. Maar, zo menen de anderen, door de sectorale aanpak (*supply chain*) is zo'n verkiezing een druppel op een gloeiende plaat. Zou het verbreden van een dergelijke verkiezing recht doen aan het vak en de positie van de interim-manager in algemene zin en daarmee een betere matching bevorderen?

DE PARTICIPANTEN

Michel van Buren is algemeen directeur van BLMC, experts in supply chain. Sjaak Lekkerkerker is directeur Interim Management van hetzelfde bureau. Albert Allmers is directeur van Finance Factor, executive finance professionals. Douwe Wijbenga is directeur Werving & Search en Interim Management van Leeuwendaal, actief in het publieke domein overheid, zorg en onderwijs. Han Mesters, Sector Banker zakelijke dienstverlening ABN AMRO initieert onderzoeken en studies naar de HR/flex/detacheringsmarkt en typeert zich daarmee als voeder van de sector. Hugo-Jan Ruts is initiatiefnemer en editor-in-chief van Zipconomy, een onafhankelijk kennisplatform en community met als doel eigenzinnige meningen over de flexibilisering van organisaties & de markt voor interim professionals bij elkaar te brengen: online & offline.

Sjaak Lekkerkerker



'De interim-manager moet meebewegen en het effect op het resultaat steviger borgen.'

In gesprek



Albert Allmers



Douwe Wijbenga



Han Mesters



Hugo-Jan Ruts

Met deze vragen komt de discussie terug bij waar het gesprek mee begon: hoe organisaties hun selectie-proces rond het inhuren van interim managers vormgeven? Want laten we eerlijk zijn; een discussie daarover is broodnodig. De uitkomsten van een Challenge (wie wint) zullen een HR-afdeling niet zozeer boeien, maar wel de elementen die leiden tot de uitkomsten. Want deze elementen zullen in elke business case, dus ook die van het organisatievraagstuk waarvoor op dat moment een interim-manager gezocht wordt, van belang zijn. Als de meerwaarde van de interim-manager is om bij te dragen aan de verbetering en verandering van een organisatie, dan is het voor HR-functionarissen vaak lastig deze elementen te vertalen naar het selectieproces. En precies daar ligt nu de rol en meerwaarde van het bureau, constateren de heren tevreden. Want wie kan dat beter doen dan de branche zelf? De vijf V's richten de aandacht op de inhoud van het vak en de positie van de interim-manager. 'Misschien is de interim-manager wel toe aan een andere benaming', suggereert Douwe. Het idee van een Interim Challenge prikkelt, kriebelt en roept op tot verdieping. Reden temeer om elkaar opnieuw te ontmoeten. De heren spreken af voor het late najaar en beloven u: dit wordt vervolgd.

Een zesde V

Is interim management iets van mannen? Welnee, al lang niet meer. Menig vrouw is actief in dit vakgebied, maar inderdaad lijkt het alsof *vrouwen* geen aandeel hadden in dit gesprek. Niets is minder waar. De auteur Joke Twigt was jarenlang zelfstandig interim-manager en zette het vak op de kaart in haar periode als bestuurslid van de voormalige NIVM (Nederlandse Vereniging voor Interim-managers). Zij maakte de overstap naar sociaal ondernemerschap. Maar de liefde voor het vak is nog onverminderd aanwezig, hoewel zij nu aan de zijlijn staat. Een soort grensrechter, maar haar 'oordeel' is een stuk objectiever. Daarom schrijft zij er graag over. Zij zat aan tafel, nam ook deel aan het gesprek en tekende ondertussen dit gesprek voor u op.

Joke Twigt

