

# Een goede tijdelijke baas

Wat hebben ministers, voetbaltrainers en ook veel ziekenhuisdirecteuren met elkaar gemeen? Ze zijn allemaal voor een bepaalde periode aangesteld om leiding te geven aan een team. In het bedrijfsleven en ook in andere organisaties groeit het aantal tijdelijke managers snel. Deze interim-managers krijgen vaak een specifieke opdracht mee van hun opdrachtgever. Zij worden dan ingezet om een concreet probleem in de organisatie op te lossen of om een gewenste cultuurverandering in gang te zetten. In bepaalde gevallen worden ze ook aangesteld om de stoel van de baas warm te houden, gewoon omdat

er even geen vaste leidinggevende is. Jaap Schaveling, docent op Nyenrode, ging op zoek wat interim-managers wel of niet succesvol maakt en schreef daar zijn proefschrift over.

Interim-opdrachten komen in allerlei vormen voor. Daardoor zijn ze maar moeilijk met elkaar te vergelijken. Daarom koos Schaveling voor de mate van tevredenheid van de opdrachtgever als uitgangspunt om het succes van de tijdelijke baas aan af te meten. Sterk bepalend voor het succes van de tijdelijke baas zijn persoonsgebonden kenmerken. Hij of zij moet emotioneel stabiel zijn, ook in stressvolle omstandigheden. Het

helpt als de persoon in kwestie in het verleden al vaker soortgelijke opdrachten heeft gedaan. Minder relevant is het of de tijdelijke leider een charismatisch persoon is en of hij extravert of vriendelijk is, zo blijkt uit het onderzoek.

Belangrijk is wel dat de interim-manager sociaal is en tegelijkertijd goed kan omgaan met machtsspeltjes. Zijn opdracht moet ook goed zijn afgebakend, zodat de organisatie en de interim-manager allebei precies weten wat de bedoeling is en de organisatie echt vooruit geholpen wordt. Verder moet de interim-manager goed met zijn opdrachtgever door

één deur kunnen en moeten wederzijdse verwachtingen goed worden afgestemd. Een goede 'klik' tussen interimmer en opdrachtgever staat centraal bij het verlenen van de tijdelijke opdracht. Daarom werkt een uitgebreid selectietraject waarbij veel mensen zijn betrokken eerder contra-productief dan dat het helpt. Hoe de interim-manager de klus concreet aanpakt, weegt zwaar mee in de beoordeling door de opdrachtgever. Een planmatige uitvoering en een goede afsluiting van de opdracht zijn van essentieel belang om als tijdelijke baas een goede beoordeling te krijgen.