

Ook de interim manager moet aan het dienend leiderschap

Interview Paul Groothengel

Steeds meer interim managers ontpoppen zich als tijdelijk leiders. Die meer doen dan een klus klaren. Punt is dat ze daarvoor lang niet altijd de juiste bagage in huis hebben. Voor deze groep schreef Jaap Schaveling het boek 'Tijdelijk leiderschap'. Een interessant appèl aan dienend leiderschap, aan zelfkennis, en aan het nut van systeemdenken.

Wennen aan een nieuwe rol

Over leiderschap zijn heel wat boekenkasten volgeschreven, maar over tijdelijk leiderschap? Wetenschappelijk docent en zelfstandig organisatiecoach Jaap Schaveling zag de lacune en schreef er een doortimmerd boek over. Vanuit zijn Nyenrode-programma Professioneel Interim Management, sprak hij de afgelopen jaren honderden interim managers, waarmee hij de ervaringen uit hun praktijk besprak. "Die gaven mij het inzicht dat er nog zeer veel mogelijkheden zijn om de inzet van interim managers als tijdelijke leiders te optimaliseren."

Een van de trends is dat interimmers zich steeds vaker nauw bezighouden met de managementfunctie van een organisatie: "Ach, als de manager op vakantie was, nam ik de beslissingen." Het punt is volgens Schaveling dat veel interim managers, gewend als ze zijn om ergens een klus te klaren en meteen daarna weer te vertrekken, lang niet altijd voldoende bagage hebben om dat leiderschap tijdelijk op zich te nemen. Of ze moeten wennen aan hun nieuwe rol, waarin het niet louter meer draait om vakmatige expertise. Schaveling roept tijdelijk leiders op om de ontwikkelingsmogelijkheden van organisaties te stimuleren. Niet door meteen heel directief van de toren te blazen, of door koste wat kost de eigen modellen en denkmanieren door te drukken. Wel door "eenvoudig, wakker en contactvol in organisaties te staan." Dat is, vindt Schaveling, de belangrijkste bijdrage die interim managers hun klanten kunnen bieden.

Dienstbaar

Wie zijn boek ter hand neemt, ziet twee opvallende dingen. De ondertitel rept van 'dienstbaarheid aan mens en organisatie'. En achter de titel op het omslag is de nodige sneeuw gefotostoot, waarin we een spoor van diepe voetstappen zien. Iemand is hier, ploeterend en enigszins zwalkend, van het omslag afgelopen. Daar kunnen we van alles bij bedenken, maar waarom koos Schaveling juist hiervoor? "Het beeld van dat ene spoor symboliseert de eenzaamheid die je als interimmer vaak hebt. Je bent en blijft toch die buitenstaander. De adviseur zet zijn voetstappen, terwijl er geen einddoel in zicht is. Bovendien heeft sneeuw de eigenschap te kunnen smelten." Dat illustreert volgens Schaveling dat geen enkel advies, hoeveel goedbedoelde aandacht er ook gegeven is aan het 'borgen' daarvan, voor de eeuwigheid is. Organisaties blijven altijd doorontwikkelen. Veranderen.

Dat de ondertitel bij 'Tijdelijk leiderschap' het woord dienstbaarheid noemt, heeft de volgende reden: "De leider functioneert in een groter geheel, en moet ook verantwoordelijkheid nemen richting de buitenwereld. Dat dwingt tot dienstbaarheid. Aan de mensen om hem heen, aan de organisatie", zegt Schaveling. "De harde leider, waar juist in moeilijke tijden veel aandacht voor is, is op zijn retour. Althans, in ieder geval in de Angelsaksische managementliteratuur, waar steeds meer aandacht wordt geschonken aan dienend leiderschap. De vraag is of de mannetjesputters die hun zakken vullen en vooral met hun eigen carrière

bezig zijn, de juiste leiders zijn die het beste uit hun mensen halen." Hij haalt er ter illustratie dienende wereldleiders bij als Mahatma Gandhi, Martin Luther King en Nelson Mandela. "Dat waren dienende leiders bij uitstek, die mensen hielpen zelf invulling te geven aan hun ambities, hen ruimte gaven." Maar waarom zou je zoiets doen? Die vraag stelt Schaveling zichzelf in zijn inleiding. Het antwoord: de beloning is dat je dan onderdeel wordt van iets veel groters, dat je iets in beweging helpt zetten waar je met trots op kunt terugkijken. Dienend leiderschap vindt zijn energiebron niet (alleen) in technieken en disciplines, maar ook en vooral in houding en gedrevenheid.

Klushoppers

Maar er is meer nodig dan alleen maar dienstbaarheid om uit te kunnen groeien tot een succesvol tijdelijk leider. Ten eerste vakkennis, en kennis van de betreffende sector, stelt Schaveling. Volgens hem wordt er veel te veel rondgehoopt door interimmers, ze bijten kwijlend in iedere smakelijke worst die hen voorgehouden wordt. En de ene sector is hipper dan de andere. Schaveling: "dom, want als je een controlfreak bent, moet je niet in een zeer innovatief bedrijf gaan zitten." Maar degelijke zaken als sectorspecialisatie en -kennis zijn onontbeerlijk om te kunnen slagen. Een tweede aspect dat het interimkaf van het koren scheidt, is het talent om in een goede verbinding te staan met de organisatie. Logisch, maar wellicht lastig als je ergens pak-

Interimmers bijten kwijlend in iedere worst die hen wordt voorgehouden.



Illustratie Waldemar Post

Jaap Schaveling



Jaap Schaveling, *Tijdelijk leiderschap*, Academic Service, 2008, paperback, 200 blz., €24,95

Wanneer u tijdelijk wordt ingehuurd als leidinggevende of adviseur, hebt u een aparte relatie met de organisatie. Wordt het 'klus klaren en wegwezen', of kunt u meer betekenen?

'Tijdelijk leiderschap' is een boek voor betrokken leiders die hun bijzondere positie van 'buitenstaander' willen gebruiken om organisaties vooruit te helpen. Goed tijdelijk leiderschap vraagt om inzicht in menselijk gedrag, inzicht in organisaties die zich als levende systemen gedragen. Dit boek biedt u die inzichten. U doorloopt stap voor stap de fases van tijdelijk leiderschap en leert welke competenties een tijdelijke leider nodig heeft. Dit boek vergroot uw geestelijke bagage en laat u uitgroeien tot een tijdelijke leider die zich dienstbaar stelt aan mens en organisatie. Daarmee is het een waardevolle inspiratiebron voor iedereen die op tijdelijke basis leiding geeft, zoals lijnmanagers, interim managers, projectleiders en organisatieadviseurs.



Johanna Räkera & Jaap Schaveling, De organisatiecoach, MainPress, 2007, audio-cd, €23,95

De organisatiecoach is een nieuw begrip. Hij of zij richt zich op kernprocessen op organisatieniveau waar

sprake is van ongewenste resultaten ondanks de vele inspanningen die worden verricht.

Johanna Räkera schetst aan de hand van praktijk en bedrijfsituaties een beeld wie de organisatiecoach is, hoe deze denkt en met welke vraagstellingen hij of zij zich bezig houdt. Zij introduceert daarbij de begrippen 'Authentieke organisatie' en 'Veerkrachtige organisatie'.

Jaap Schaveling beschrijft de werkwijze van een organisatiecoach, gebaseerd op de zeven stappen van 'systemisch' ontwikkelen. Deze manier van werken kan als kerncompetentie van de organisatiecoach gezien worden. De aanpak bouwt voort op het werk van Peter Senge, beroemd om zijn pionierswerk rond het thema de lerende organisatie.

Deze audio-cd maakt deel uit van 10-delige Coachingbox. Deze audioreeks geeft een compleet beeld van de vaardigheid coaching. Deze reeks gaat uitvoerig in op de achtergrond en geschiedenis van coaching en op de af bekende coachingonderwerpen. Maar ook recente ontwikkelingen als de organisatie-coach, coachen op competenties en conflictcoaching blijven niet onbesproken.

(Speelduur: ± 65 minuten)

weg zes maanden zit? "Sommige interim managers blijven lang zitten. Een paar jaar is voor deze groep niet ongebruikelijk. Dan heb je alle tijd om je te verbinden aan de organisatie, met alle voordelen van dien. Dat is het voordeel, hoe langer je ergens zit, des te meer verschuift de relatie van transactioneel naar transformationeel." Maar wordt de stem van de interimmer, die langzaam maar zeker onderdeel is geworden van het meubilair, nog wel voldoende gehoord? Nieuwe bezems vegen immers schoner? "Dat is meteen het grootste nadeel als je ergens lang zit: je machtspositie verandert. Maar dat hoeft zeker niet slecht uit te pakken. De relatie is minder op macht en angst gebaseerd, maar meer op inspiratie en dienstbaarheid aan de organisatie."

Doelen bereikt, opdrachtgever ontevreden

Sommige beroepsgroepen, bijvoorbeeld makelaars, vormgevers en voetbalvrouwen, herken je al van verre. Geldt dat voor interim managers ook, is er een bepaalde typologie te formuleren? Schaveling: "Overall is dat erg lastig. Uiteraard gaat het vaak om mensen met een zeer sterke behoefte aan autonomie. Bindingsangst? Ja, daar hebben sommigen wel last van. Wat me verder opvalt is dat veel interim managers toch ook erg hechten aan zorgvuldigheid en nauwkeurigheid. Geen eigenschappen die je direct associeert met extraverte, echte leiders."

Het aantal interim managers groeit al jaren gestaag, maar wat zegt dat feitelijk over de tevredenheid van hun opdrachtgevers? Schaveling haalt recent onderzoek van Eiffel aan: "Van de ondervraagde opdrachtgevers meldde 79 procent tevreden te zijn, de gestelde doelen waren bereikt. Er werd ook gevraagd in hoeverre de door interim managers doorgevoerde koerswijziging nu echt geland was in de organisatie. Daarover was de helft tevreden. Opmerkelijk vond ik de uitkomst dat pakweg de helft vanaf de toekomst geen gebruik meer te maken van tijdelijk leiders." Hij wijst op het feit dat succesvolle organisaties relatief weinig gebruik maken van interim managers. "Bij een bouwverzekering BAM zie je dat bijvoorbeeld heel sterk. Dat is de lijn die je ook ziet doorschemeren in de boeken van Jim Collins. De echte, majeure veranderingen

Wil je in of juist aan een bestaand systeem werken?

gen binnen organisaties worden vaak het beste aangepakt door eigen managers die uit het systeem zijn voortgekomen, die de organisatie door en door kennen. Zijn de (nieuwe) strategische lijnen eenmaal uitgezet, dan worden vaak interim managers ingezet om die strategie in te vullen."

Ken jezelf

Wat kunnen interim managers met dit boek? Tamelijk veel. Het eerste deel gaat in op de wereld waarin behoefte is aan tijdelijk leiderschap, wat dat precies inhoudt en welke competenties je ervoor nodig hebt. Schaveling gaat hier onder meer in op de noodzaak van diepgaande zelfkennis. Nu is dat voor ieder welkend mens aan te raden, maar tijdelijke leiders moeten, gezien hun rol, sterk in hun schoenen kunnen staan. En dan is het handig als je jezelf kent en vertrouwt. Daarvoor kan als hulpmiddel het 'innerlijk werkmodel' worden gebruikt, dat Schaveling in dit eerste deel uitdiept. Het klinkt soft maar Schaveling ("dit vind ik een van de belangrijkste hoofdstukken in mijn boek") brengt het overtuigend.

In het tweede deel (de 'oriëntatiefase') lezen we over de context van tijdelijk leiderschap en de wijze waarop je als interimmer zou moeten onderhandelen over je rol. "Dat gebeurt in de praktijk lang niet altijd. Wonderlijk, want je moet toch weten wat je zelf wilt. En problemen durven te benoemen." Maar ja, wie gaat er stevig in discussie met de opdrachtgever die iedere maand zijn factuur moet parafren? "Zeker, lang niet iedere interimmer durft te bijten in de hand die hem of haar voedt. Maar je moet integer zijn, dus bij aanvang van een klus bijvoorbeeld expliciet problemen aan de orde durven stellen. De vraag is: wil je in een bestaand systeem werken, of wil je aan dat systeem gaan werken." Voor al te beschroomde interim managers heeft Schaveling goed nieuws: "Opdrachtgevers willen juist tijdelijk leiders die open kaart spelen, hun verwachtingen uitspreken, het onbespreekbare bespreekbaar maken."

Systeendenken

Vervolgens gaat Schaveling in op de 'verkenningfase'. Hoe stel je een diagnose? Welke valkuilen moet je vermijden? Hoe stippel je de weg naar het doel uit? In dit deel wordt de lezer gewaarschuwd voor het stellen van subjectieve diagnoses, zoals 'in deze organisatie is onvoldoende leiderschap', of 'weinig interne communicatie'. Dat is niets anders dan borrelpraat, waar Schaveling van huivert. Hij hamert op het grote belang van diagnoses die door feiten worden onderbouwd. "Een tijdelijk leider ziet zich graag als iemand die koel, klinisch en zakelijk vaststelt wat het probleem van een organisatie is. Maar zo zuiver rationeel gaat niemand te werk, het is goed om je daar bewust van te zijn." Voortvloeiend uit dit pleidooi voor rationeel gedrag is de ruime aandacht die Schaveling schenkt aan systeendenken. Dat ziet hij als een uitermate nuttig hulpmiddel, omdat ook tijdelijk leiders genetisch nu eenmaal belast zijn met de overheersing van korte termijnreflexen. "Bij belangrijke dilemma's kiest de mens stevast voor de

korte termijn, voor het individu in plaats van de groep, voor kleine, overzichtelijke probleemafbakening in plaats van een blik op het grotere geheel, het systeem. Is dat erg? Ja, binnen een organisatie kan bijvoorbeeld een actie van de een het succes van een collega in de weg staan." Met systeendenken zorg je dat je niet alleen symptomen bestrijdt, aldus Schaveling, maar dat je daadwerkelijk de oorzaak van een probleem aanpakt. Waarbij de helikopterview altijd aan te raden is. Hij refereert in dit verband aan de bekende uitspraak van Alfred Sloan, de roemruchte directeur van General Motors, die zijn mensen ooit voorhield: "Zijn we het allemaal met elkaar eens? Dan moeten we deze beslissing nog even uitstellen om erover na te denken."



Harley Lovegrove, Maak het verschil, Academic Service, 2007, paperback, 230 blz., €27,95

Het zakenleven confronteert bedrijven voortdurend met problemen. Sommige ondernemingen maken gebruik van een formele methodologie om deze aan te pakken; anderen

improviseren. In beide gevallen is het resultaat van hun inspanningen vaak teleurstellend. Managers merken dat zonder blijvende oplossing, dezelfde problemen keer op keer opduiken.

In dit persoonlijke en inspirerende boek hanteert Harley Lovegrove – een interim manager met meer dan 25 jaar ervaring in commerciële en industriële omgevingen – een brede visie op doeltreffende probleemoplossing en projectmanagement.

Om werkelijk blijvende resultaten te implementeren ontwikkelde hij een werkwijze in negen stappen voor de identificatie en aanpak van fundamentele problemen. Deze benadering, gefundeerd door de praktijk is effectief, zelfs voor problemen die als onoplosbaar of te risicovol worden afgedaan.

De herkenbare verhalen van de auteur, gecombineerd met concrete adviezen maken van dit boek een bruikbaar instrument om complexe problemen te begrijpen en te overwinnen. Om het verschil te maken in uw onderneming.



Jacques Reijnders, Interim management: het vak, Van Gorcum, 2007, gebonden, 249 blz., €39,90

interim management is een vak geworden. Gedurende de loop van de laatste twee decennia is het uitgebreid tot een erkend en gewaardeerd managementinstrument voor het topmanagement van organisaties,

met name in situaties van crisis, turnaround en structurele veranderingen. De noodzaak voor een transparante kwaliteit en professionalisering is daardoor ook sterk toegenomen. Alle interim managers starten vanuit een bewezen manager/directie-ervaring, interim management is echter meer: Het is operationeel management en strategisch verandermanagement. Het vraagt specifieke kundigheden en vaardigheden alsmede de bijbehorende attitude: het tegelijkertijd uitoefenen van drie rollen, te weten: de manager, verander(project)manager en consultant. De essentiële kenmerken van het vak worden beschreven door deskundigen vanuit verschillende invalshoeken. Het boek beschrijft op welke inhoudelijke wijze – volgens het 3C-model – de rol van interim manager in de praktijk uit-gevoerd dient te worden. Ook worden toekomstige ontwikkelingen van en in het vak beschreven. Het boek biedt een verdiepende en praktische leidraad voor elke (aankomende) professionele interim manager, elke (potentiële) opdrachtgever en iedere belangstellende in het vak van interim management.

In het slotdeel stelt Schaveling de 'uitvoeringsfase' centraal. Hier gaat hij onder andere in op de wijze waarop je blokkades in vastgelopen organisaties kunt opruimen, hoe je als interim manager je interventiestijl kunt bepalen, en hoe je macht kunt gebruiken. De toekomst ziet er zonnig uit voor interim managers, constateert Schaveling: "Veel organisaties hebben als adagium voortdurend te moeten veranderen. En doen dat dus ook. Dat is een teken van zwakte, waarbij topmanagers weglopen voor de echte problemen binnen hun organisatie." En vluchten in de armen van de tijdelijk leiders.

www.managementboek.nl