



Eiffel en Nyenrode onderzoeken interim-management

## **Het contrast ligt op tafel**

Het beeld dat interim-managers van hun werk hebben, verschilt aanzienlijk van het beeld dat hun opdrachtgevers daarvan schetsen. Dat blijkt uit onderzoeksresultaten die op 9 april gepubliceerd worden.

**H**et onderzoek *Interim-management onderzocht: succesfactoren in de praktijk* is uitgevoerd door drs. Jaap Schaveling, programmamanager van het Nyenrode Executive and Management Development Center (EMDC). De eerste resultaten zijn in november gepresenteerd op een congres met de titel Grip op Tijdelijk Leiderschap. Nu zijn ze, samen met een serie interviews met deskundigen, gepubliceerd in een boek met dezelfde titel.

Organisaties die interimmers inhuren komen vaker dan gemiddeld uit een holding met een divisiestructuur, zijn minder stabiel en meer uit evenwicht dan gemiddeld en kennen meer conflicten en minder interne verbindingen. Ze zijn nadrukkelijker op zoek naar efficiency dan naar visie.

Overheden en financiële dienstverleners springen eruit. Dat hangt samen met het feit dat het vooral om taakuitvoerende organisaties gaat, die qua levensfase al wat ouder zijn en vooral focussen op strak beheer en vlekkeloze *operations*.

Daaruit laat zich nog niet meteen afleiden voor welke opdrachten interim-managers worden ingehuurd. Daar zit ook nogal veel variëteit in. De meest prominente functiegebieden zijn algemeen management, financieel management en HR-management. Veel meer diversiteit zien we bij de *rollen* die interimmers vervullen.

### Contrasten

Gevraagd waar interim-managers voor worden ingehuurd noemen opdrachtgevers vooral capaciteit, effectiviteits- en efficiencyvraagstukken, projectmanagement en bijzondere expertise. Opdrachtgevers zeggen interim-managers 'zeer weinig' in te huren voor politiek beladen kwesties, overlevingsvraagstukken, crisis-situaties en innovatievraagstukken. Opdrachtgevers zien de interim-manager als iemand die goed is in iets waaraan ze zelf even een tekort hebben en beschouwen die meer als een uitvoerder en minder als een vernieuwer of een bestuurder (de interimmers zelf beschrijven hun rol juist veel vaker als zodanig).

Veelzeggend zijn de antwoorden op de vraag of interimmers worden ingeschakeld vanwege de flexibiliteit die dat geeft: volgens 57 procent van de opdrachtgevers is dat een reden, bij de interimmers antwoordt maar 28 procent bevestigend op deze vraag.

Interim-managers lijken, in de woorden van Sachaveling, 'een sterke neiging te hebben om het vraagstuk als complexer te typeren dan opdrachtgevers'. Zelf noemen ze vooral de behoefte aan (algemeen) leiderschap, het omgaan met cultuurvraagstukken en het weer helder maken van verantwoordelijkheden en werkverhoudingen.

Er zijn ook zaken waar de partijen het onderling over eens zijn. Interim实施ers, zo vinden ze allebei, schakel je ook in vanwege hun kennis van andere bedrijven en hun doelgerichte en effectieve werkstijl en omdat vreemde ogen nu eenmaal dwingen. Maar het contrast ligt op tafel. Zoals Schaveling schrijft: 'Opdrachtgevers laten interim实施ers *in* het systeem werken. Niet *aan* het systeem.'

## Over het onderzoek

Het onderzoek *Interim-management onderzocht* is gesteund en gepubliceerd door Eiffel. Het bedrijf werkt sinds juni 2007 samen met Nyenrode in het Instituut voor Interim Management (beide partijen streven naar verdere verbreding). Bovendien voert Nyenrode voor Eiffel een eigen leer-gang uit. Schaveling beklemtoont dat hij het onderzoek in academische vrijheid kon verrichten. Hij ziet het als een van de eerste grote empirische onderbouwingen bij discussies over het vak.

Voor het onderzoek zijn onder andere alle interim实施ers van Eiffel Interim Management benaderd. Met circa 250 geassocieerden en 11 interimmanagers in loondienst is dat een grote partij in de markt. Toch bestaat het als apart onderdeel nog maar sinds 2006. De meeste benaderde interimmanagers hadden, toen ze de vragen beantwoordden, nog geen opdrachten voor Eiffel uitgevoerd.

## Succes

Des te opvallender is het dat interimmers vaker van een succesvol vervulde missie spreken dan hun opdrachtgevers, die dezelfde missie toch als bescheidener voorstellen. Schaveling legde de respondenten zeven succescriteria voor. Zo vroeg hij of het vooraf geformuleerde doel (grotendeels) bereikt was, of het inschakelen van een interimmer een goede oplossing voor het vraagstuk was gebleken en of de resultaten van waarde waren voor een volgende fase. Negentig procent van de interimmers zegt dat er aan minstens drie van de succescriteria werd voldaan. Bij de opdrachtgevers gold dat voor 70 procent.

Oprichtgevers en interimmers verschillen ook in hun visie op wat de interimmer achterlaat. Zelf claimt de interimmer bijvoorbeeld veel vaker dat de resultaten van zijn werk 'geland' zijn in de organisatie (in 85 procent van de gevallen, tegenover 57 procent bij de opdrachtgevers). Elders in het onderzoek zien we dat 87 procent van de interimmers verklaart de organisatie gestimuleerd te hebben om het stokje over te nemen. Maar 38 procent van de opdrachtgevers onderschrijft die waarneming.

De partijen evalueren de interim-opdrachten meestal wel samen. Maar leer- of natrajecten worden nauwelijks gerapporteerd. Vaak hoor je interimmers beweren dat de oorspronkelijke probleemstelling bij nader inzien niet de 'werkelijke' probleemstelling was, schrijft Schaveling. Om eraan toe te voegen dat 'daar nauwelijks iets van blijkt'.

## Inkoop

Hoe komen interim-opdrachten eigenlijk tot stand? Hoewel er organisaties zijn die er interne pools van interim-managers op nahouden, schakelen de meeste er in de regel externen voor in. Daar komen vaak bureaus aan te pas, maar netwerken zijn bijna net zo belangrijk. De uiteindelijke opdracht wordt in 21 procent van de gevallen via een bureau Inkoop verleend. In iets meer dan de helft van de gevallen kiest de opdrachtgever uit meerdere kandidaten. Meestal is de opdracht zelf goed doorgesproken en zijn beide partijen voldoende professioneel om er een succes van te maken. Maar uit het onderzoek blijkt ook dat gevoelige en cruciale aspecten onbesproken blijven. Zoals de ruimte die de interimmer krijgt, of bij conflicten te nemen maatregelen.

Als er een bureau bij de selectie betrokken is, zijn de interimmers daar minder over te spreken dan de opdrachtgevers. Maar ook de laatsten zijn daarover kritisch. In de meeste gevallen beperken bureaus zich tot het bij elkaar brengen van partijen en kijken daarna nauwelijks meer naar de opdracht om. De onderlinge relatie wordt maar in de helft van de gevallen besproken.

## Wat verder ter tafel komt...

- 57 procent van de opdrachtgevers heeft ervaring met meer dan vijf opdrachten voor interim-management. Bij de interimmers zelf is dat 23 procent. Opdrachtgevers hebben dus een ervaringsvoorsprong.
- Als interimmers leiding geven (wat ze in maar de helft van de gevallen doen), dan is dat meestal aan minder dan twintig mensen. Ze hebben vooral te maken met de top en met het lijnmanagement. Ze komen niet veel in aanraking met interne stakeholders en nog minder met externe.
- Slechts 15 procent van de interimmers beurt meer dan 175 euro per uur, 55 procent hanteert een uurtarief van minder dan 125 euro.
- Vijftien procent van de interimmers is vrouw. Twaalf procent is jonger dan 40 jaar.
- Een op de tien opdrachten duurt langer dan anderhalf jaar; 71 procent is binnen een jaar vervuld. Als we kijken naar het aantal *declarabele werkdagen* ligt de mediaan op 150. (Wat de omvang van opdrachten betreft komt het Nyenrode-onderzoek hoger uit dan eerder onderzoek van de ORM in 2004.)
- Interim-managers verwachten veel vaker een groei in de vraag naar externe interimmers dan opdrachtgevers (82 tegenover 45 procent). De helft van de opdrachtgevers verwacht vaker andere middelen in te zullen zetten, maar de meeste interimmers (78 procent) zijn zich daarvan niet bewust.

## Onafhankelijkheid

In de fase daarna doet zich ook het een en ander voor waarover de betrokken partijen heel verschillend denken. Interim实施ers vinden bijvoorbeeld in 74 procent van de gevallen dat zij tijdens hun opdracht de rol van de organisatie aan de orde stelden. Van de opdrachtgevers deelde slechts 36 procent die mening. Van de interim实施ers vindt 57 procent dat zij anderen lieten scoren en zichzelf op de achtergrond hielden. Maar 28 procent van de opdrachtgevers beaamde dat. Kortom: de opdrachtnemer is positiever over zichzelf dan zijn opdrachtgever.

Schaveling staat vooral stil bij de mate van onafhankelijkheid die interim实施ers aan de dag leggen. Hij signaleert 'een zeer grote discrepantie tussen interim-managers en opdrachtgevers op vrijwel alle aspecten. Het enige waar men het over eens lijkt te zijn is dat interim-managers niet te snel de schutkleuren van de organisatie aannemen en zich niet laten meeslepen door de gebeurtenissen.'

Type opdracht	Interim-managers	Opdrachtgevers
Opdrachten met hoge complexiteit		
- Behoeft aan (algemeen) leiderschap	35%	11%
- Wegnemen van blokkades, randvoorwaarden creëren voor verdere ontwikkeling	34%	9%
- Cultuurvraagstuk	33%	9%
- De verantwoordelijkheidsstructuren en de werkverhoudingen die onduidelijk waren en weer helder, transparant gemaakt moesten worden	35%	6%
- Besturings-, organisatiekundig vraagstuk	34%	6%
- Grootschalige ingrijpende verandering	27%	11%
- Politiek beladen vraagstuk	9%	6%
- Overlevingsvraagstuk, crisissituatie	11%	2%
- Innovatievraagstuk	8%	4%
Opdrachten met redelijke complexiteit		
- Aanpakken van de effectiviteit en efficiency	44%	25%
- Projectmanagement	28%	23%
- Verandering op kleinere schaal	9%	11%
Opdrachten met lage complexiteit		
- Gebrek aan (voldoende) deskundigheid of functioneel management	42%	23%
- Gebrek aan voldoende mankracht (mate van duidelijkheid groot)	9%	26%
- Een stoel moest warm gehouden worden: functie-invulling	12%	17%
- Technisch, specialistisch vraagstuk	7%	21%

Tabel 1 De verschillen in één oogopslag

## ‘De interim-manager voert de opdrachten redelijk veilig uit. De grenzen worden niet altijd opgezocht.

### Een interim-manager zoekt wel altijd de grenzen op’

Al met al is zijn conclusie dat in 40 procent van de opdrachten niet aan eisen van onafhankelijk opereren wordt voldaan. Daarbij gaat hij met name af op de mening van opdrachtgevers, zegt hij erbij. Van de opdrachtgevers zegt 36 procent dat de interim-manager conflicten meed, naar compromissen zocht en kleine stapjes zette. Van de interimmanagers zelf omschrijft 26 procent zijn benadering als zodanig.

Opdrachtgevers vinden dat de interimmanagers hun opdracht goed oppakken, het vraagstuk adequaat begrenzen en ook voldoende gericht zijn op het verbeteren van de organisatiecontext waarin het probleem

zich voordoet. Ze gaan adequaat en integer om met de toegestane machtsmiddelen, hebben een goed inzicht in het krachtenveld en durven confrontaties met hun opdrachtgevers aan. Zelf vinden de interimmanagers dat ook.

Eindelijk eenstemmigheid, zou je zeggen, maar hier gooit Schaveling zelf roet in het eten. Hij merkt op dat het onderlinge vertrouwen of de commitment in 'slechts' 50 procent van de opdrachten op de proef is gesteld. Dat zou er volgens hem op duiden 'dat de interim-manager de opdrachten redelijk veilig uitvoert. De grenzen worden niet altijd opgezocht.' ■