

Onderzoek naar succes- en faalfactoren

VAN INTERIM-MANAGEMENT NAAR TIJDELIJK LEIDERSCHAP

Het fenomeen interim-management, maar ook het tijdelijk inzetten van interne mensen op managementposities, neemt de laatste tijd een hoge vlucht. Welke voorwaarden zijn nodig om dit tot een succes te laten worden? En wat is de stand van zaken ervan in de praktijk? Jaap Schaveling van Nyenrode Business Universiteit deed er onderzoek naar. Over de uitkomsten van zijn onderzoek rapporteert hij in dit artikel.

DOOR JAAP SCHAVELING

De interim-manager wordt gevraagd voor een enorme variëteit aan typen opdrachten. Echter, interim-management blijkt in tegenstelling tot het beeld dat velen ervan hebben nauwelijks te gaan over strategische aspecten, crisismanagement, politiek beladen vraagstukken en overlevingsvraagstukken. Dit betreft slechts enkele procenten van de markt. Opdrachtgevers typeren de opdrachten vooral als: gebrek aan voldoende mankracht, aanpakken van de effectiviteit en efficiency, projectmanagement en gebrek aan voldoende deskundigheids- of functioneel management. Er lijkt een tendens te zijn dat de opdrachtgevers op een meer instrumentele wijze naar interim-management kijken. Zij huren interim-managers vooral in, omdat ze kennis van andere organisaties hebben en – als meest genoemd argument – omdat ze een goede flexibele capaciteit vormen. Opdrachtgevers lijken vooral als reden te hebben om interim-managers *in* het systeem te laten werken in plaats van *aan* het systeem. Interim-managers worden vooral ingezet om een uitgezette lijn te realiseren. Interim-managers worden dus voor duidelijk afgrensbare taken ingehuurd.

Ook uit een internationaal Duits onderzoek blijkt dat vooral tijdelijke, specifieke, enkelvoudige en niet-terugkerende taken die geen intensieve organisatiespecifieke of strategische re-

sources vragen en betreffen, goed zijn voor interim-managers. Als argumenten tegen het gebruik van externe interim-managers noemen de ondervraagden vooral het feit dat organisaties het verlies aan kennis bij het vertrek van de interim-manager moeten voorkomen (85%) en hun eigen kennis en ervaring moeten opbouwen (84%). In mindere mate speelt de bewaking van de eigen identiteit (46%), het feit dat de borging van de resultaten uitblijft (35%) en dat de inwerktijd van een nieuweling te lang is (31%) een rol.

Ook lijkt interim-management een gevolg van de continue reductie in opleidingskosten en lijkt het een signaal voor een overdreven kostenoriëntatie (ten koste van een op langere termijn gerichte kennisontwikkeling).

Interim-managers redelijk succesvol

Opdrachtgevers ervaren in meer dan 70% van de situaties interim-managementopdrachten als succesvol op drie belangrijke criteria. In de eerste plaats zijn de vooraf geformuleerde doelen (grotendeels) bereikt, in de tweede plaats bleek het inhuren van een interim-manager een goede oplossing voor het vraagstuk en in de derde plaats waren de resultaten van waarde voor de volgende fase van de organisatie. In mindere mate was er sprake van gebruik van de gepaste middelen en werkmethodes, resultaten die 'geland' zijn in de organisatie en

Enkele gegevens over het onderzoek

De onderzoeksvraag is: in hoeverre komen de factoren die volgens praktijkervaring en literatuur het succes van een interim-managementopdracht bepalen, overeen met de praktijk volgens interim-managers én opdrachtgevers? Het onderzoek betreft een survey waarin de respondenten webbased een vragenlijst voorgelegd kregen.

Het onderzoek betreft een door Eiffel gesubsidieerd onderzoek. Het onderzoek heeft in alle academische vrijheid kunnen plaatsvinden zonder last en ruggespraak met de subsidiegever.

In de survey zijn alle interim-managers die bij Eiffel ingeschreven staan, benaderd en at random is een steekproef genomen van de opdrachtgevers van dit bedrijf. Eiffel Interim Management bestond medio 2007 bij de start van het onderzoek nog maar één jaar. De meeste bij Eiffel ingeschreven interim-managers hebben dus nog geen opdrachten voor Eiffel uitgevoerd. Dit heeft als groot voordeel dat het onderzoek gebaseerd is op interim-managementsituaties die nauwelijks 'Eiffel-biased' zijn en hiermee de kans vergroot op een representatieve respondentengroep. Uit een vergelijk met onderzoek van de ORM, dat dateert uit 2004, en van het IM-Register, blijkt dat er sprake is van een representatieve respondentengroep.

Het uitgebreide verslag van het onderzoek is te bestellen op www.eiffel.nl

een werkwijze die efficiënt was. Slechts in 30% van de gevallen is volgens de opdrachtgevers een koerswijziging opgetreden.

Interim-managers redelijk professioneel

De belangrijkste conclusie die getrokken mag worden is dat interim-managers volgens opdrachtgevers in grote lijn redelijk professioneel werken. Er is sprake van een goed uitgevoerde oriëntatie- en verkenningfase, de uitvoering vindt conform afspraken plaats en ze sluiten de opdracht redelijk goed af. Er lijkt echter sprake van interim-managers die wel erg keurig uitvoeren wat de opdracht is en dat werk op meer instrumentele wijze uitvoeren zonder de grenzen van het systeem op te zoeken: *gentlemen in the system*.

Opvallend is bijvoorbeeld dat in de oriëntatiefasegevoelige, maar zeer cruciale aspecten, zoals het ruimte creëren voor eigen handelen door de interim-manager en het bespreken hoe te handelen als er conflicten optreden in de relatie opdrachtgever en interim-manager, niet plaatsvindt.

Ook blijken opdrachten nauwelijks herzien te worden na de verkenningfase. De diagnosefase lijkt niet zodanige kennis op te leveren dat men het oorspronkelijke plan moest herzien of de opdrachtgever had geen oog voor het herzien van de opdracht. Het niet herzien is sterk in tegenstelling met wat ik

interim-managers vaak hoor zeggen, namelijk dat je vaak pas in de loop van het project de echte dieperliggende vraagstukken ontdekt. Dit leidt vreemd genoeg bijna nooit tot het herzien van de opdracht.

Een ander voorbeeld is het onderlinge vertrouwen of commitment dat slechts in 50% van de opdrachten op de proef wordt gesteld. Dit duidt er mogelijk op dat de interim-manager de opdrachten redelijk veilig uitvoert. De grenzen worden niet altijd opgezocht. Terwijl daar waar gewerkt wordt en juist in situaties waarbij men onder druk staat, zoals bij interim-managers, toch altijd problemen zullen optreden die opgelost moeten worden.

Interim-managers vinden in tegenstelling tot de opdrachtgevers echter wel dat ze *aan* het systeem werken. Er is een opvallend verschil in mening. De interim-managers vinden dat zij in 74% van de opdrachten de rol van de organisatie aan de orde stelden, terwijl dat volgens slechts 36% van de opdrachtgevers het geval is. Opvallend is het grote verschil in mening over de aspecten 'de interim-manager heeft regelmatig het onbespreekbare bespreekbaar gemaakt in de organisatie' en 'de interim-manager hield zo nu en dan time-outs om te bespreken hoe het project liep, inclusief hoe men met elkaar omging'. Van de interim-managers vindt ongeveer 40% meer dan opdrachtgevers, dat zij dit grotendeels wel doen.

Ik denk dat het verstandig is om vooral naar de mening van de opdrachtgevers te luisteren en dan wordt het beeld versterkt dat opdrachtgevers inderdaad interim-managers inzetten op de reeds hiervoor gesignaleerde instrumentele wijze, waarbij het dieper verkennen van het vraagstuk en verbreden van de grenzen ervan niet aan de orde is. Kortom: interim-managers worden – afgaand op de opdrachtgevers – vooral instrumenteel ingezet. Maar is dat eigenlijk wel zo verstandig?

Een goed financieel manager is nog niet per definitie een goede tijdelijke leider**Interim-manager is geen hartchirurg**

Een bekende metafoer van de rol van de interim-manager is dat van een chirurg die een harttransplantatie uitvoert. De interim-manager wordt als de chirurg gezien die een verandering doorvoert in de organisatie, bijvoorbeeld het op orde brengen van het financiële systeem. Dit 'oude' beeld klopt echter niet met de realiteit. Het belangrijkste kenmerk van een geslaagde harttransplantatie is namelijk dat het lichaam

Wil je wel in de business van interim-management zitten?

Het aantal interne interim-managers blijft volgens 47% van de ondervraagden gelijk; slechts 30% verwacht daarin groei, terwijl het aantal externe interim-managers toeneemt bij huidige gebruikers, volgens:

- ~ 45% van de opdrachtgevers;
- ~ 82% (!) van de interim-managers; interim-managers zijn daar dus veel 'positiever' over dan opdrachtgevers.

De vraag die opkomt bij het lezen van de onderzoeksresultaten is: wil je dan wel in de business van interim-management zitten?

- ~ 52% van de interim-managers en opdrachtgevers verwacht concurrentie van interim-managers onderling.
- ~ 65% van de interim-managers en opdrachtgevers verwacht sterke concurrentie van interim-managementbureaus.
- ~ 56% van de interim-managers en opdrachtgevers verwacht sterk concurrentie van nieuwe toetreders.
- ~ 44% van de interim-managers en opdrachtgevers verwacht dat opdrachtgevers hogere eisen gaan stellen.
- ~ 51% van de opdrachtgevers verwacht vaker voor andere tools te kiezen.
- ~ Overigens is 78% van de interim-managers zich hier niet van bewust.

het nieuwe hart niet verstoot als een vreemd element. De relatie van het hart met het lijf is het cruciale punt. En dat is wat bij interim-management helaas vaak over het hoofd wordt gezien: er is aandacht en management voor nodig om een project in te bedden in de organisatie, zodat het niet verstoten wordt. En dat vergt een andere benadering dan puur 'een klus klaren'.

Als organisaties echt verder willen komen, dan moeten ze een interim-manager niet louter instrumenteel inzetten. Een interim-manager kan zich alleen opstellen als een chirurg die een operatie uitvoert als de diagnose (de probleemdefinitie) correct is en de cliënt bereid is om de behandeling te ondergaan, inclusief de pijnlijke consequenties, ook voor de opdrachtgever zelf. Dat is vaak echter niet het geval. Veel opdrachtgevers ervaren zichzelf niet als deel van het probleem en nemen een interim-manager alleen maar aan vanwege zijn expertise op een bepaald vakgebied, om een bepaalde taak uit te voeren. Gaandeweg ontdekt de interim-manager dan dat hij niet alleen de vakkennis waarvoor hij is ingehuurd nodig heeft, maar ook andere competenties, die betrekking hebben op de organisatie als systeem. Een goed financieel manager is nog niet per definitie een goede tijdelijke leider.

Tip: transactioneel en transformationeel leiderschap

De basis van interim-management is natuurlijk gewoon

een afgesproken transactie: transactioneel leiderschap. Je sluit met elkaar een contract af voor te leveren diensten. De interim-manager dient de vak- en organisatiekennis en ervaring te leveren om zijn opdracht uit te voeren. Dat is de transactie waarover vooraf een overeenkomst is gesloten: ik lever die oplossing of die dienst en daarvoor krijg ik fee X. De interim-manager lijkt zich hier echter wel erg sterk aan te houden. Hij gaat niet buiten de grenzen van zijn opdracht of 'beyond' zijn opdracht. De interim-manager opereert als 'gentleman in the system'.

Als echter niet alle opdrachten alleen maar simpel zijn, maar ook gecompliceerde of complexe elementen kennen; als de interim-manager geen hartchirurg is en ook aandacht moet hebben voor de inbedding in de organisatie, dan is transformationeel leiderschap op zijn plaats. Mijn stelling, gestaafd door zeer veel leiderschapsonderzoek, is dat voor de performance van organisaties en bedrijven op de langere termijn transformationeel leiderschap nodig is. Leiderschap waarbij je niet alleen je dienst levert, maar ook een bijdrage om de organisatie, om de mensen te laten transformeren tot 'beyond' hun huidige niveau. Transformationele leiders:

1. zijn duidelijk in het empoweren van medewerkers en ondersteunen hen bij veranderingen;
2. zijn sterke rolmodellen voor hun medewerkers;
3. creëren een visie die zich uit de gemeenschappelijkheid van de organisatie ontwikkelt;
4. zijn sociale architecten dat wil zeggen: ze maken de waarden en normen van de organisatie duidelijk;
5. zijn effectief in het werken met mensen; ze bouwen vertrouwen op en moedigen samenwerking met anderen aan.

Interim-managers moeten als basis hun vak hebben en basale leiderschapsvaardigheden én daarbovenop ook elementen van dit transformationeel leiderschap in hun gedrag vertonen. Mijn onderzoek geeft aanleiding te veronderstellen dat het laatste te weinig plaatsvindt.

Tip: geef als opdrachtgever 'back-up'

Een interim-manager werkt tijdelijk binnen een organisatie. Ook al heeft hij in sommige opdrachten een machtspositie als lijnmanager, dat wil niet zeggen dat hij op basis daarvan automatisch autoriteit heeft. Men weet namelijk dat hij tijdelijk is en bij reguliere managers weten we dat als iemand zegt dat hij gaat vertrekken, zijn macht duidelijk afneemt. Men gaat zich bijvoorbeeld meer richten op de opvolger.

Een van de voorwaarden voor een succesvol interim-managementtraject is een sterke, aansturende positie van de opdrachtgever. Een solide machtsbasis en daadwerkelijk commitment van de top is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle interventie.

De interim-managementmarkt

Interim-management is een niet meer weg te denken fenomeen in menig organisatie. Met name de laatste decennia heeft het een hoge vlucht genomen. Tijdens het hoogtepunt van de markt in het jaar 2000 waren interim-managers actief in 40% van de organisaties met meer dan 200 medewerkers en in 13% van de organisaties met tussen de 20 en de 200 medewerkers. Interim-management ontwikkelde zich daarbij in de loop van de jaren tot een breed inzetbaar en alom aanvaard managementinstrument. Na een forse teruggang in de jaren direct na het jaar 2000 blijkt de vraag naar interim-management inmiddels weer fors toe te nemen. Het aantal personen dat zich in Nederland als interim-manager presenteert is onbekend. Verschillende bronnen noemen sterk uiteenlopende aantallen van 2000 à 3000 beeldbepalende interim-managers volgens De Nederlandse Orde van Register Managers (ORM) tot 40.000 op basis van inschrijvingen bij de Kamer van Koophandel. Interim-management is een zelfstandige bedrijfstak geworden waar vele miljoenen in omgaan. Tegelijkertijd is er weinig over bekend. Betrouwbaar wetenschappelijk onderzoek is nog nauwelijks gedaan. In dit onderzoek brengen we factoren in kaart die het succes of falen van interim-managementopdrachten bepalen.

Uit het onderzoek blijkt dat deze 'back-up' van de opdrachtgever aandacht behoeft en dat het vooral nodig is omdat de machtspositie van de interim-manager niet sterk lijkt. Slechts in 60% van de opdrachten is er sprake van een opdrachtgever met lijnverantwoordelijkheid. Ook de rol van de interim-manager is slechts in 50% van de interim-managementopdrachten die van lijnverantwoordelijke en dan geeft men ook nog in het merendeel van de gevallen aan minder dan twintig mensen leiding.

Ook blijkt dat opdrachtgevers over het algemeen veel ervarener zijn met interim-managementsituaties dan interim-managers. Slechts 23% van de interim-managers heeft ervaring met meer dan vijf opdrachten, terwijl dat bij de opdrachtgevers 57% is.

Interim-managers hebben een veel rooskleuriger beeld over het succes van de opdracht dan opdrachtgevers

Tip: Steek tijd en kwaliteit in de pre-opdrachtfase

Uit onderzoek blijkt de pre-opdrachtfase cruciaal: is het vraagstuk wel voldoende helder, is interim-management het

geschikte managementinstrument daarvoor en zo ja, is deze interim-manager de beste voor die opdracht? De conclusie is dat er in driekwart van de interim-managementsituaties sprake is van een toereikend selectieproces. Het matchingproces van het profiel van de opdracht en de interim-manager vond in driekwart van de situaties zeer bewust plaats. In 25% van de gevallen dus niet. Dit kan en moet beter.

Opvallend is dat zeker niet alle opdrachten via interim-managementbureaus vergeven worden. Interim-managers blijken voornamelijk externe interim-managers te zijn verhuurd door een interim-managementbureau (47%) of zonder tussenkomst van een bureau (37%). In 21% van de gevallen worden de interim-managers ingehuurd via een afdeling inkoop. De opdrachtgever maakt in iets meer dan de helft van de situaties een keuze uit meerdere interim-managers.

Tip: Let op kwaliteit interim-managementbureau

Op basis van de gegevens ervaren in ieder geval de interim-managers en in mindere mate de opdrachtgevers de rol van de interim-managementbureaus niet als sterk. We zien een beeld van interim-managementbureaus die in 70% van de situaties een belangrijke rol spelen in de pre-opdrachtfase en verder slechts in kleine minderheid een rol van importantie en kwaliteit hebben tijdens de uitvoering van de opdracht.

Slechts in 22% van de situaties was het interim-managementbureau nauw betrokken en ondersteunend bij alle fasen van de interim-managementsituatie, was de kwaliteit van het schaduwmanagement toereikend en kon de interim-manager mede goed functioneren door de inbreng van het bureau.

Tip: pas op voor verslaving aan interim-managers

Het inhuren van een tijdelijke leider kan een zeer rationele, legitieme oplossing zijn voor een (management)vraagstuk. Met tijdelijk leiderschap is op zich niets mis. Tijdelijke leiders kunnen echter ook onvoorziene neveneffecten veroorzaken, die het probleem op de kortere of langere termijn alleen maar vergroten. Een interim-manager wordt bijvoorbeeld ingehuurd om een afdeling proactiever en scherper te maken. Maar als de sociale defensiemechanismen in werking treden, ontstaat er op de afdeling al snel een houding van: 'Zegt u het maar, baas', 'Wat is de procedure?' of 'Die is over een jaartje toch weer weg'. De goede bedoelingen van de interim-manager leiden dan alleen maar tot een nog minder proactieve afdeling. Het probleem verergert en de mensen trekken zich verder terug op hun eigen terrein.

Nog erger is de situatie dat organisaties verslaafd raken aan tijdelijke oplossingen, zoals interim-managers of interim-professionals. Pas op voor 'U bent de vierde interim-manager op deze plek'. Een tijdelijke oplossing kan als effect hebben dat de aandacht voor het oorspronkelijke vraagstuk wegebt, want er

is immers een oplossing voor gevonden: er is een interim binnengehaald. Maar als er geen aandacht is voor de wortel van het probleem, wordt het nooit effectief bestreden. Sluipenderwijs veranderen organisaties dan in 'brandjesblussers' die hun primaire proces door externen laten uitvoeren, met als gevolg dat niet de organisaties zelf, maar hun externe krachten kennis opbouwen over het primaire proces. En zo neemt de verslaving alleen maar toe. Het inhuren van externe medewerkers is een manier om met de complexiteit van de huidige wereld om te gaan. Maar men is zich er vaak niet van bewust dat het effect voor het grotere geheel ongewenst kan zijn.

Tijdelijke leiders kunnen ook onvoorziene neveneffecten veroorzaken

Tip: manage de onderlinge perceptie van de situatie

Het grote verschil in perceptie tussen opdrachtgevers en interim-managers is een belangrijke uitkomst van het onderzoek. Interim-managers schatten bijvoorbeeld het succes van de interim-managementopdracht over bijna alle criteria meer dan 20% hoger in dan opdrachtgevers.

Interim-managers hebben niet alleen een veel rooskleuriger beeld dan opdrachtgevers over het succes van de opdracht, maar dit beeld is ook te zien in andere onderzochte zaken. Interim-managers zijn bijna structureel (veel) positiever over zichzelf dan opdrachtgevers of beoordelen zichzelf als 'zwaarder'. Interim-managers geven relatief meer dan opdrachtgevers het volgende aan:

- ~ De interim-manager had een helder profiel en imago en wist wat hij wilde.
- ~ De interim-manager was vooral gericht op het duidelijk krijgen van het eindresultaat: wat de opdrachtgever concreet als resultaat wilde zien.
- ~ De wederzijdse verwachtingen zijn uitgesproken en eventueel vastgelegd.
- ~ De interim-manager probeerde vooral het vraagstuk te verhelderen en de opdrachtgever een spiegel voor te houden.
- ~ De interim-manager zocht naar het probleem achter het probleem en hij durfde de grenzen van het probleem te verleggen.
- ~ Er was overeenstemming met de opdrachtgever over de zaken die niet worden opgepakt.

Wat kan er aan de hand zijn?

1. Het psychologische verschijnsel van cognitieve dissonantie is aanwezig.
2. De opdrachtgever ziet te weinig van het geboekte resultaat.

3. Het zelfkritisch vermogen van de interim-manager behoeft enige ontwikkeling.
4. Het inlevingsvermogen in het beeld van de opdrachtgever verdient verbetering.
5. Uiteraard is er ook altijd een kans dat het beeld van de interim-manager wel klopt en dat van de opdrachtgever niet. Het managen van de perceptie van succes verdient in ieder geval aandacht van betrokken actoren, het voortdurend op elkaar afstemmen van beelden van de werkelijkheid is dus cruciaal om effectief en efficiënt te kunnen opereren.

Tip: kies voor een tijdelijke leider die cocreëert

De tijdelijke leider die cocreëert, is een medespeler in de organisatie. Hij heeft gevoel voor 'wat voor spel er gespeeld wordt' en denkt na over de vraag welke rol hij in de organisatie kan spelen en welke bijdrage hij kan leveren. Een goede tijdelijke leider wijst blinde vlekken aan, probeert de grenzen van het vraagstuk te verkennen en onderzoekt samen met de betrokkenen wat de meest efficiënte en effectieve handeling is. Hij brengt partijen bij elkaar, brengt hen in gesprek over wat er nu echt aan de hand is, maar is geen boodschappenjongen.

Tijdelijke leiders zetten hun kwaliteiten in voor de ontwikkeling van organisaties, die hun waarde en betekenis hebben door hun bijdragen aan de samenleving. Organisaties die duurzaam zijn en hoog performen en hun leiders, ook de tijdelijken, excelleren op meerdere gebieden, werken integraal, denken in 'en-en', verbinden aandacht voor kernwaarden en kerncompetenties met aandacht voor goede resultaten. Kortom: goede tijdelijke leiders hebben aandacht voor meer dimensies dan alleen economische en instrumentele. Tijdelijk leiderschap is gebaseerd op een integrale benadering die deze multidimensionaliteit herkent en erkent. En dat schept grote mogelijkheden voor organisaties die zich willen ontwikkelen.

Jaap Schaveling is Program Manager Executive Programs op de Nyenrode Business Universiteit. Van hem is onlangs is ook het boek Tijdelijk leiderschap; dienstbaarheid aan mens en organisatie verschenen bij Academic Service. Dit boek is mede gebaseerd op het programma 'Professioneel Interim-management' van Nyenrode, waarin de belangrijkste aspecten van tijdelijk leiderschap en interim-management aan de orde komen.