

LIDRS in Control B.V.
Siriusdreef 39
2132 WT Hoofddorp

T. +31 (0)85 - 401 83 68
E. info@lidrs.nl
W. lidrs.nl

KvK 60206217
BTW 853808697B01
IBAN NL43.INGB.0006425011

De kracht van een interimmanager

Waarom de interimmanager waarde toevoegt voor elke uitdaging. Vast en flexibel!



‘In-te-rim (het; o) – tussentijdse betrekking, vervanging’

De van Dale is heel specifiek in de betekenis van het woord ‘ad interim’. Dit is namelijk iemand die een tussentijdse betrekking of vervanging is. Maar heeft het woord niet een bredere betekenis gekregen in de afgelopen jaren? Want hoe lang is een tussentijdse betrekking? Zijn we niet allemaal ‘passanten’?

De gemiddelde houdbaarheid van een C-level leidinggevende is ongeveer 5 tot 7 jaar. Uiteraard afhankelijk van de sector en de levensfase van een organisatie. Wat maakt dan het verschil tussen een interim C-level leider en een C-level leider in vaste dienst? Als we kijken naar de definitie van ‘interim’ en de periode dat een C-level leider zijn of haar positie bekleedt,

dan is het allemaal een tussentijdse betrekking en maakt dat we per definitie interimmanager zijn. Maar dat wringt. We weten immers dat dit niet het geval is.

Het verschil zit wellicht in de 'intentie' van de aanstelling. Dat de realiteit vaak anders is, is een feit. Waarom dan als 'intentie' voor een interimmanager kiezen? In dit artikel de voor- en nadelen van de interimmanager. Uiteraard kijken we ook naar de geschiktheid van een interim leidinggevende voor een periode van 5-7 jaar. Want stel je voor dat je de interimmer voor vast aanneemt.

Strategische plannen

Een belangrijk verschil tussen een interimmanager en iemand in vaste dienst is zoals gezegd de intentie van de duur van de aanstelling. Meestal is er een concreet probleem dat de prioriteit krijgt en de overige zaken moeten '*gemanaged*' blijven. Dit betekent ondermeer dat de interimmanager wel aandacht heeft voor het maken en uitvoeren van strategische plannen en ook het eigenaarschap van deze plannen op zich zal nemen, maar een interimmer komt zelden tot volledige realisatie. In mijn laatste rol was ik heel druk met meerjarenplannen en hoe we de groei in de high-tech maakindustrie aan zouden kunnen. Helaas zie ik nu van afstand dat de groei er (nog) niet is en de plannen minimaal 2-3 jaar naar achteren geschoven worden. Naast het feit dat je als interimmer niet tot de volledige uitvoering zult komen, kan je ook vooraf al weten dat jouw meerjarenplan zelden precies zo gerealiseerd zal worden.

Culturele uitdagingen

Daarnaast zie je dat culturele uitdagingen, uitdagingen die je niet op een specifiek moment op kan lossen, ook niet het directe speerpunt zijn van een interimmanager. Maar wees gerust. Zodra cultuur het resultaat in de weg staat zal een goede interimmanager hier direct werk van maken. Natuurlijk weet de interimmer dat dit geen voltooid werk gaat worden. Maar de kaders worden wel gezet en het eigenaarschap op de verandering kan door de gehele organisatie worden verankerd. Denk bijvoorbeeld aan een juiste 'speak-up' cultuur. Elkaar direct en op een juiste manier feedback geven of het neerzetten van een betere 'structuur' om samenwerking te bevorderen. Dit zijn allemaal onderdelen die bijdragen aan culturele veranderingen die een interimmanager niet zal nalaten op te pakken.

Relatie en samenwerking

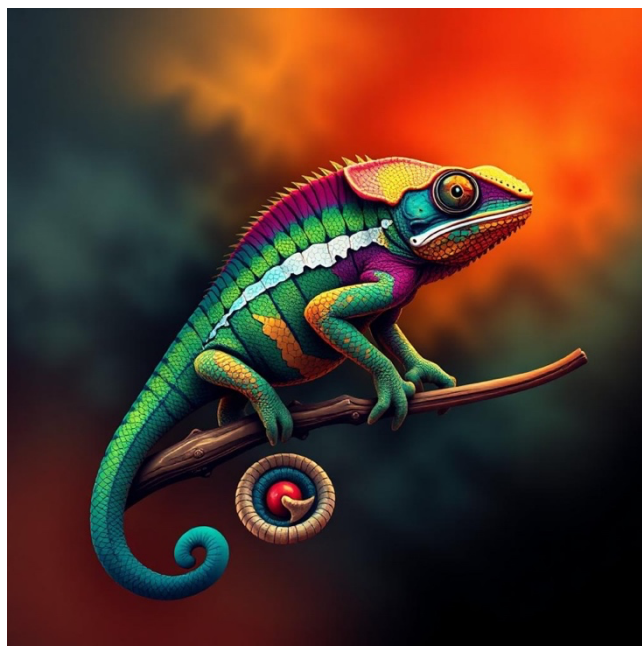
Met een relatief korte duur van een opdracht is er voor de interimmanager minder noodzaak om een 'diepe' relatie op te bouwen met collega's. Vaak kan je als interimmanager lastige beslissingen nemen door bijvoorbeeld mensen te verplaatsen, afscheid te nemen of juist mensen langer te binden. Je hebt immers geen referentiekader of emotionele band en je werkt altijd vanuit het belang van de organisatie. Maar ook hier geldt dat als je duurzaam resultaat wilt halen, de relatie altijd van belang is. Verandering en prestatieverbetering is niet mogelijk zonder het element 'human factors' in ogenschouw te nemen. Ook al zit een interimmanager relatief kort op een opdracht en zal er (met name) in het begin flink aan de boom worden geschud, de juiste mensen op een passende plek worden gedirigeerd, je komt er niet omheen om ook een 'goede' band op te bouwen met de mensen met wie je samenwerkt. Na een

relatief korte periode 'schudden aan die boom' is het vooral ook zaak om openlijk te communiceren over je plannen, vertrouwen in je mensen uit te spreken en vervolgens voor je mensen te gaan staan. Zelf kies ik ervoor om bij het uiteindelijke team dat is samengesteld, dit ook uit te spreken en hier voor een langere periode niet meer aan te tornen. Dit is het team waarmee je gaat werken aan duurzame resultaatverbetering. Ook hier zit na enkele weken of maanden geen verschil meer tussen een interimmanager en een vaste aanstelling. Afhankelijk van de opdracht kan het zijn dat de interimmanager niet veel effort steekt in het verbeteren van teamdynamieken of het bouwen van een *'high performing team'*. Je weet immers dat jij degene bent die als eerste het team zal verlaten en het team na jouw vertrek weer opnieuw kan beginnen met je opvolger aan het roer. Neemt niet weg dat ook hier alles valt en staat met vertrouwen en openheid. Zelfs als 'het team' niet de hoogste prioriteit heeft.

'De loyaliteit van de interimmanager is zeer beperkt. Daarom kiezen wij voor een vaste invulling'

Loyaliteit

Is een interimmanager niet loyaal? Een veel gehoorde uitspraak, maar niets is minder waar. Jouw huidige opdrachtgevers zijn immers het visitekaartje. Juist de interimmanager is erbij gebaat om de opdrachtgever op 1 te zetten. Resultaat behalen, stakeholder management uitvoeren, integer handelen en de mensen meenemen. Het is de aard van het beestje en het zijn vaak de kernwaarden van de interimmanagers die dit waarmaakt. Natuurlijk is er ook het belang van de volgende opdracht. Maar nooit ten koste van de huidige opdrachtgever. Wat zou het jammer zijn als je na een tijd werken aan resultaat, een negatieve recensie krijgt omdat je in je laatste weken al met je gedachten ergens anders bent. Jouw reputatie is je beste visitekaartje.



Je ziet dat er een aantal verschillen zijn tussen een interimmanager en iemand met een vaste aanstelling. Maar of deze nou zo significant zijn, ik betwijfel het. Wat zijn dan wel de kenmerken van een interimmanager waar je als opdrachtgever of werkgever echt iets aan hebt?

1. Openheid, flexibiliteit en aanpassingsvermogen

We weten al dat openheid (voor nieuwe ervaringen) een van de onderscheidende factoren is van goed leiderschap (zie eerdere artikelen). Maar daarbij is ook de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van een interimmanager onderscheidend. Je weet dat je in korte tijd moet bijsturen, veranderen en zaken snel eigen moet maken. Dit maakt de interimmanager in vele opzichten een goede asset voor koersveranderingen maar ook als sparringpartner voor andere stakeholders.

2. Kennis van en over verschillende industrieën

We denken vaak dat 'onze industrie' een unieke industrie is. Maar is dat echt zo? Zijn de problemen die je ervaart in een *high-tech* omgeving anders dan in een *clean-tech* omgeving? Zijn maritieme- of offshore uitdagingen echt anders dan de uitdagingen in de energiesector? Natuurlijk, hoor ik je denken. Zeker als je praat over dienstverlening versus maakindustrie of een financiële sector versus de gezondheidszorg. Maar kan je hier ook verder uitzoomen? Het draait uiteindelijk om de klant, je mensen, resultaat, efficiency en rendement van geïnvesteerd vermogen. Ja, nuances liggen anders, maar op C-level niveau moet je op diverse borden kunnen schaken. Juist kennis en ervaring van andere sectoren en industrieën, helpen je om sneller problemen te identificeren en aan te pakken.

3. Ervaren resultaatgericht

Vraag een willekeurige C-level leidinggevende of hij of zij resultaat gericht is. Het antwoord zal altijd 'ja' zijn. Maar ik zie te veel om mij heen wegduikende bestuurders en leidinggevend. Het is immers een bekende strategie. 'Hoofd in het zand' en het probleem zal zich na verloop van tijd niet meer of in ieder geval anders manifesteren. Dat 'hoofd in het zand steken', daar heb je als interimmanager geen tijd voor. Problemen pakken we aan en lossen we op. Liefst zo snel mogelijk. Hiermee boeken we aantoonbaar resultaat. Loont het soms om te wachten? Natuurlijk. Maar die keuze valt en staat met ervaring. En laat dat nou net 1 van onderscheidende factoren van een interimmanager zijn.

4. Netwerk en relaties

Juist door zoveel verschillende organisaties te hebben gezien, creëert de interimmanager een groot netwerk. Er zijn altijd vraagstukken die je zelf niet kan oplossen. Hoe fijn is het dan dat je weet waar je jouw vragen kunt stellen, wie je zou kunnen helpen en zelfs wie je fysiek kan ondersteunen bij het oplossen van uitdagingen. Geen dure recruitment bureaus of twijfels bij de effectiviteit van nieuwe inhuur. De interimmanager weet vaak precies wie hij of zij voor welke vraag of opdracht kan benaderen. Een 'proven' concept. En soms is dat natuurlijk wel een recruitment

bureau (ik voel de feedback van mijn netwerk namelijk al aan komen). Maar dan wel op basis van eerder opgedane ervaringen.

5. Prioriteren van acties

‘Je kan niet de hele wereld veranderen in een kortere periode’. Hoewel we dit natuurlijk wel graag zouden willen, moet je wel reëel blijven. Er zit tenslotte een vast aantal uren in een dag en een week. En waarbij je ook goed voor jezelf moet zorgen. Het tempo van verandering en het aantal veranderprojecten die je kunt sturen is gekoppeld aan wat de organisatie aan kan. De interimmanager weet goed wat wel of niet kan en welke acties prioriteit krijgen in de periode dat je er zit. Je moet prioriteren, of je wilt of niet. Ook hier zie ik regelmatig tientallen actielijsten en een veelvoud aan projecten die allemaal ‘belangrijk’ zijn. Maar zonder focus komt geen van deze projecten tot een goed einde. De interimmanager laat graag het team een onderscheid maken tussen ‘nu’, ‘later’ of misschien wel *‘not during my watch’*. Is het team hiertoe niet in staat, dan laat zich raden wie er knopen doorhakt.

6. Nieuwe inzichten

Andere ervaringen, andere invalshoeken, nieuwe kennis. Regelmatig leidt dit tot nieuwe inzichten binnen een organisatie. Hiermee stimuleer je innovatie en krijgen bestaande projecten weer nieuwe energie. En vaak is het die energie waar het aan ontbreekt. Energie en inspiratie. Laat dat nou net een *‘unique selling point’* zijn van de meeste interimmanagers.

Is de interimmanager ook geschikt voor een rol in vaste dienst?

Ondanks hun tijdelijke aard, of in ieder geval de intentie voor een tijdelijke opdracht, kunnen interimmanagers verschillende initiatieven ontwikkelen die op de lange termijn waarde toevoegen. Dit kan hen goed positioneren als kandidaten voor een vaste rol, vooral als ze succesvol zijn in hun interim-periode. Maar we zien ook dat met name voor C-level posities de duur van de aanstelling een relatief begrip is. Vast en interim verschilt elkaar niet veel. Waarbij de interimmanager veel ervaring meebrengt uit andere organisaties en industrieën en de C-level leider die uit de eigen organisatie komt, juist hier veel kennis heeft opgedaan. Waar de voorkeur ligt? Wie het weet mag het zeggen.

Al met al zijn de interimmanagers de nieuwe ‘vaste krachten’ op C-level niveau. En wie weet willen ze op termijn nog blijven ook..

LiDRS interim-management

De interimmanagers van LiDRS Consultancy zijn ervaren leiders, verandermanagers, coaches en resultaatjagers. Karaktervolle leiders, uitgerust voor verandering! Wil je meer informatie over onze interimmanagers, kijk dan eens op onze website www.lidrs.nl of vraag een vrijblijvende kennismaking aan via info@lidrs.nl.