



JAAP SCHAVELING

SCOREN MET INTERIM- MANAGEMENT

DE WEG NAAR TEVREDEN
OPDRACHTGEVERS

MEDIAWERF

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	9
1 VOORTRAJECT	15
1.1 Betrokkenheid van een inkoopafdeling	15
1.2 Uitgebreid selectieproces	16
1.3 Uitgebreide voorbereiding	17
1.4 Betrokkenheid van een interim-managementbureau	17
2 AANPAK VAN DE INTERIM-MANAGER	21
2.1 Goede aansluiting bij de organisatie	21
2.2 Adequate diagnose	23
2.3 Planmatige uitvoering	25
2.4 Adequate afsluiting	25
3 INBEDDING VAN DE OPDRACHT	27
3.1 Sociaal afgestemd opereren en machtsbekwaam handelen	28
3.2 Contextualisering van het vraagstuk en de opdracht	30
3.3 Onderling vertrouwen en betrokkenheid bij de opdracht	31
3.4 Onafhankelijk opereren en het onbespreekbare bespreekbaar maken	32
3.5 Medeverantwoordelijkheid van de organisatie	33
4 LEIDERSCHAPSSTIJL	35
4.1 Charismatische, stimulerende en/of zakelijke stijl	37
4.2 Dominante of passieve stijl	38
5 PROFIEL	41
5.1 Sekse	42
5.2 Evenwichtigheid	43
5.3 Zorgvuldigheid	43
5.4 Extraversie, openheid en vriendelijkheid	44
5.5 Goede aansluiting van ervaring en kennis bij de opdracht	44
5.6 Werkervaring	45
5.7 Zwaarte van de interim-manager	45

6	OPDRACHTGEVER	47
6.1	Goede rugdekking	47
6.2	Goede feedback	48
6.3	Verwachtingen over de onafhankelijkheid van de interim-manager	49
6.4	Duidelijkheid over de rol van de interim-manager	50
6.5	Zwaarte van de opdrachtgever	51
7	SITUATIE	53
7.1	Complexiteit van de opdrachtomgeving	53
7.2	Mate van organisatiespecifiekheid	54
7.3	Belangen van betrokken partijen	55
7.4	Stabiliteit van de organisatie	56
7.5	Veel managementwisselingen	56
8	CONCLUSIE: DE INGREDIËNTEN VAN SUCCESVOL INTERIM-MANAGEMENT	59
8.1	Het verklaringsmodel	59
8.2	Checklist Klanttevredenheid	60
8.3	Cirkels van invloed	62
8.4	Eerste cirkel: factoren met een sterke invloed	64
8.5	Tweede cirkel: factoren met enige invloed	65
8.6	Derde cirkel: factoren met nauwelijks invloed	66
8.7	Factoren zonder invloed	67
8.8	Checklist Voortgang IM-trajecten	67
9	DE TOEKOMST VAN INTERIM-MANAGEMENT	73
9.1	Open vragen	73
9.2	Kwaliteitsbewaking	76
9.3	Duurzaamheid	77
	BIJLAGE: VERANTWOORDING ONDERZOEKSOPZET	79

INLEIDING

In menig opzicht doen succesvolle interim-managers mij aan sherpa's denken. Sherpa's werden aangewezen om te dienen als sjouwers en gidsen. Zij hebben zich bewezen als betrouwbare, harde werkers en betekenen nu heel veel voor het bergtoerisme. Sherpa's hebben een belangrijk persoon aan het hoofd: de opperlama of *rimpoche* (de dierbare). De sherpa is meester van de opdracht en de situatie. Hij heeft de berg meestal al vaker beklommen dan zijn opdrachtgever. Hij weet zich onopvallend en adequaat aan te passen aan de groepsdynamiek, kent zijn plek en is dienstbaar aan de groepsexpeditie. Zijn ervaring en kennis sluiten aan op de inhoud van de opdracht: mensen helpen om de berg te beklimmen. Sherpa's zijn evenwichtige, emotioneel stabiele mensen die hun ego minder laten gelden. De eerste mens die de top van de Mount Everest bereikte, was zeer waarschijnlijk de sherpa Tenzing Norgay – en niet de Nieuw-Zeelander Edmund Hillary. Maar Tenzing Norgay hoorde je daar niet over: hij liet de eer aan zijn opdrachtgever.

Interim-managers hebben een vergelijkbaar soort 'meesterschap' in huis. De interim-manager is een (relatieve) buitenstaander die *tijdelijk* een rol of opdracht vervult ten dienste van een organisatie. Daarbij zijn vooraf specifieke of globale afspraken gemaakt over de te bereiken doelen. Interim-management is daarmee een flexibele optie om het reguliere management van een organisatie tijdelijk en just in time aan te vullen. Vooral de laatste decennia is interim-management steeds belangrijker geworden voor organisaties. In veel organisaties is interim-management inmiddels niet meer weg te denken. Naar schatting telt Nederland op dit moment 15.000 à 20.000 interim-managers.

De rol van interim-managers is steeds groter geworden. Interim-managers worden voor zeer uiteenlopende zaken ingeschakeld, bijvoorbeeld om de effectiviteit en efficiency te verbeteren, blokkades weg te nemen en randvoorwaarden te creëren, al dan niet politiek beladen cultuurvraagstukken op te lossen of ingrijpende of juist kleinschalige veranderingen door te voeren. Maar ook voor algeme-

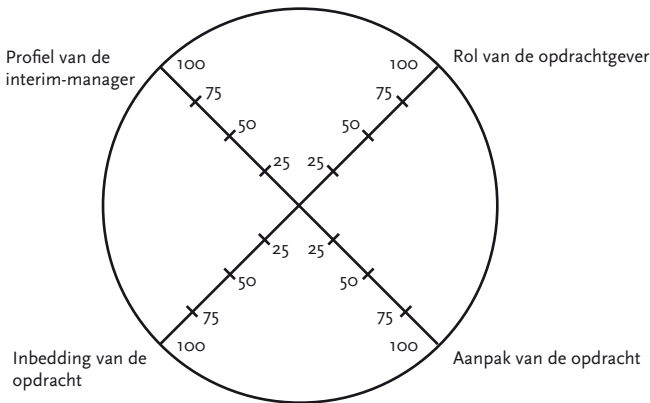
nere doeleinden, bijvoorbeeld om algemene leiding te geven, een project te managen of om te voorzien in bepaalde management- en organisatie-expertise. Of simpelweg om de stoel van een vertrokken manager warm te houden voor zijn opvolger. De interim-manager verenigt kenmerken van de vaste manager, de tijdelijke manager, de projectleider, de coach en de organisatieadviseur in zich. In de praktijk groeien deze rollen naar elkaar toe. Los daarvan zijn interim-managers ook gewoon *managers*. Dat impliceert dat zij een belangrijke rol spelen bij zaken als de motivatie van medewerkers en hun onderlinge vertrouwen en samenwerking, de keuze van doelen en strategieën, de organisatie en coördinatie van werksituaties, toewijzing van hulpbronnen, ontwikkeling van competenties van medewerkers, ondersteuning van en samenwerking met externe partijen, en het ontwerp van de formele structuur, programma's en systemen.

Het bovenstaande is een fragment uit de inleiding.

8.8 CHECKLIST VOORTGANG IM-TRAJECTEN Om de kans op goede resultaten te vergroten, is het belangrijk dat de interim-manager, opdrachtgever en andere betrokkenen (zoals interim-management-bureaus) tussentijds evalueren hoe het gaat. De Checklist Voortgang IM-trajecten kan daarbij helpen. Door te kijken naar de stand van zaken in de belangrijkste 'succesdimensies' kan er waar nodig (en mogelijk) worden bijgestuurd. In de checklist kunnen betrokkenen hun oordeel geven over de stand van zaken door scores te geven aan de succesfactoren van interim-management, waarna zij hun bevindingen kunnen vergelijken. Dat zal in elk geval leiden tot een expliciete gedachtwisseling over het traject, wat het eindresultaat alleen maar ten goede kan komen.

Voor interim-managers is de checklist een hulpmiddel om te evalueren hoe goed hun profiel en manier van werken aansluiten bij de succesfactoren van interim-management. Opdrachtgevers en andere belanghebbenden kunnen de checklist (deels) gebruiken bij de selectie van de juiste kandidaat, en om te evalueren in hoeverre hun eigen rol de kans op een goed eindresultaat vergroot of juist in de weg staat.¹ Na het invullen van de checklist kunnen de totaalpercentages per deelgebied worden weergegeven met het ‘scorewiel’ (figuur 3). Hoe hoger de (gewogen) scores, hoe beter het gaat – en hoe meer kans op een tevreden opdrachtgever.

Figuur 3: Het scorewiel



¹ Zoals we nu weten, zijn met name bepaalde aspecten van het profiel van de interim-manager, zijn aanpak en hoe hij de opdracht inbedt van groot belang. De rol van de opdrachtgever is minder belangrijk. In de checklist is deze categorie factoren echter ex aequo opgenomen vanwege het gebruiksgemak en omdat deze factoren wel enige invloed hebben.

CHECKLIST VOORTGANG IM-TRAJECTEN		
Factor	Maximum-score	Score
PROFIEL VAN DE INTERIM-MANAGER		
Aansluiting ervaring en kennis		
1. De interim-manager heeft kennis van en ervaring met de branche.	15	
2. De interim-manager heeft kennis van en ervaring met het vakgebied waarop de opdracht betrekking heeft.	15	
Emotionele stabiliteit		
3. De interim-manager wisselt niet vaak van stemming.	10	
4. De interim-manager raakt niet gemakkelijk in paniek.	10	
5. De interim-manager is niet vaak somber.	10	
Zorgvuldigheid		
6. De interim-manager maakt dingen af.	7	
7. De interim-manager maakt een plan en houdt zich eraan.	7	
Overig		
8. De interim-manager is een vrouw (ja = 16 punten, nee = 0 punten).	16	
9. De interim-manager is 'zwaar' in termen van tarief, machtspositie, plaats in de hiërarchie e.d., span of control en/of budgetverantwoordelijkheid.	10	
<i>totaalscore profiel interim-manager</i>		100

- Het vervolg van de Checklist voortgang IM-trajecten gaat over:
- inbedding van de opdracht door de interim-manager
 - aanpak van de opdracht door de interim-manager
 - rol van de opdrachtgever