

Interim management

Lees voor gebruik eerst de gebruiksaanwijzing

Zo langzamerhand is hij niet meer uit het management van middelgrote en grote organisaties weg te denken: de interim manager. De man of vrouw die met een zekere flair en schijnbaar niet gehinderd door de eigen cultuur van de organisatie in korte tijd een deel van, of de gehele organisatie op haren en snaren zet. Ze kosten veel, maar je krijgt er ook iets voor. Hoe kan de organisatie er voor zorgen dat deze na het vertrek van de interim manager niet terug valt in de "oude" situatie of nog verder achterop raakt? In het onderstaande artikel worden een aantal van de veel voorkomende "gebruikersfouten" toegelicht en praktische aanbevelingen gedaan. Oordeelkundig gebruik van (goede) interim managers verbetert en bespaart immers.

In de tachtiger jaren van de vorige eeuw werden ze voor het eerst gesignaleerd: interim managers. Maar op verjaardagen of recepties wilde je toch liever niet te lang blijven praten met iemand die zich een interim manager noemde. Dat beroep stond toen ongeveer gelijk aan uitsmijter: een meestal iets te hardhandig noodzakelijk kwaad. Een interim manager werd erbij gehaald als er in een organisatie drastisch gekapt of gesloopt moest worden. Als het tijd werd voor het beulswerk kon de interim manager aan de slag. Geen prettige jongens en meisjes, welbeschouwd. Anno 2000 is de emancipatie van de interim manager nagenoeg voltooid. De soortnaam is weliswaar net nog niet beschermd, maar er bestaan al register interim managers. Het is een heuse "professional" geworden waarover met ontzag wordt gesproken. Vooral ook over zijn inkomen, dat hij per dag opstrijkt. Weliswaar zijn de LISV en de Fiscus het onderling nog niet helemaal eens over de vraag waaraan je de raszuivere interim manager herkent, -naar verluidt wordt hun verschil van inzicht binnenkort wettelijk bij gelegd -, maar de samenleving heeft een beeld van deze jongste der professionals, dat met de werkelijkheid redelijk overeen blijkt te stemmen en dat het botte-bijl-imago al lang voor bij is. Toch blijkt dat het op zich zelf goede besluit om een interim manager in te huren niet altijd oplevert wat er van werd verwacht. Het is wellicht nuttig te exploreren waar hem dat in kan zitten.

Het besluit tot inhuren moet positief zijn

Tegenwoordig komt iedereen die een complexe, dynamische organisatie leidt vroeg of laat voor de vraag te staan: hoe vullen we het gat op dat plotseling op management niveau in de organisatiestructuur valt? Werven en selecteren kost teveel tijd in verhouding tot de ernst van de situatie. Er moet - "in hemelsnaam dan maar"- een interim manager komen. De interim manager is vaak een laatste redmiddel.

Als organisaties onder dit motto interim managers inhuren, doen zij zich op twee manieren tekort en verkleinen zij de kans op succes. Ten eerste door hun eigen organisatie (nog steeds) te definiëren als een verzameling van plaatsen met de daaraan verbonden takenpakketten (functies). Ten tweede door de interim manager als laatste redmiddel binnen te laten komen. In deze tijd van globalisering en "virtualisering" van organisaties wordt het plaats- en functie- karakter van een organisatie steeds minder belangrijk. Het blijkt vruchtbaarder te zijn om organisaties meer als levende organismen te benaderen waarbij het uitvallen van een functie kan worden overgenomen door een ander deel van het organisme. Al was het alleen maar vanwege de schaarste op de arbeidsmarkt, die tot interne flexibiliteit dwingt. De noodzaak tot grotere wendbaarheid in de markt brengt ook met zich mee dat organisaties zich steeds meer als multifunctionele teams moeten gaan gedragen, waarbij het wegvallen van één functionaris, -zelfs al is dat de manager -, niet een gat in een structuur oplevert maar een herschikking van competenties.

Aanbeveling: Gebruik een interim manager niet puur en alleen om een gat in de structuur op te vullen maar kijk eerst of het gat door competentieherschikking te "dichten" is. Als er toch een externe man/vrouw bij moet gebruik hem dan niet alleen als "overbruger". Een goede interim manager functioneert dan suboptimaal omdat hij/zij nu eenmaal gebouwd is op "ongewoon zwaar weer".

Maar ook het "laatste redmiddel"- adagium doet de inhuur van een interim manager geen goed. De keuze voor de interim manager wordt dan, mede vanwege de hoge kosten, contre coeur gemaakt, hetgeen met zich mee brengt dat er door de inhurende organisatie dikwijls te weinig in de tot stand te brengen verandering wordt geïnvesteerd, zowel in geld als in aandacht. Het "laatste redmiddel" moet meteen ook maar een "panacee" zijn. "Die man/vrouw is duur genoeg, hij moet het probleem maar alleen oplossen". Hierdoor verandert er te weinig, beklijft nog minder en vervalt de organisatie na het vertrek van de interim manager al snel in oude gewoontes.

Oordeelkundige inzet vergroot de kans op succes

Het is met interim managers als met het toedienen van een medicijn: men moet zorgvuldig vast stellen wat het ziektebeeld is, maar men moet ook goed weten wat de werking en de bijwerking van het toe te dienen medicijn zijn. Een goed interim management bureau kan –al of niet samen met de aanstaande interim manager-, een effectieve diagnose stellen. Daarbij komt dan ook aan de orde in welke conditie de organisatie is en wat er aan regeneratie vermogen in de organisatie zelf aanwezig is. Maar het is ook van belang dat de inhurende organisatie van zich zelf vast stelt welk aspect van het interim managerschap men nu eigenlijk zoekt. Vier aspecten kunnen daarbij elk dominant zijn.

1. Is bijvoorbeeld vooral het tijdelijke karakter van de opdracht maatgevend? Bijvoorbeeld: er is een project dat binnen een bepaalde tijdsperiode afgerond moet zijn. Of de datum van het binnen komen van de (vaste) opvolger ligt al vast. Of de definitieve vorm van de organisatie wordt op een bepaalde datum vast gesteld waarna de desbetreffende functie een andere vorm krijgt of verdwijnt. Het disfunctionele in de opdrachtformulering zit hem er vaak in dat de tijdelijkheid niet op basis van een inhoudelijke analyse van het probleem wordt geformuleerd, maar om budgettaire redenen. ("Die jongens zijn zó duur, 6 maanden moet maar genoeg zijn").
2. Naast of in plaats van het tijdelijke aspect kan het snelheidsaspect dominant zijn. Doordat de interim manager van buiten komt en niet vast zit in de structuur of de cultuur kan hij in hoog tempo dingen laten gebeuren die geen enkel lid van het zittende (sic) management zo snel voor elkaar krijgt.
3. De tijdelijkheid en de snelheid van werken zijn natuurlijk beide niet weg te denken attributen van de interim manager. Toch kan het werkelijke motief van de opdrachtgever voor inhuren ook zijn, dat de interim manager geen lid is van de staande organisatie, of wel het "vreemde ogen dwingen" aspect van interim management. Het is vaak in de meer gepolitiseerde of geïdeologiseerde organisaties waar dit het eigenlijke motief voor het inhuren van de interim manager is. Het is goed om zich dat bewust te zijn als opdrachtgever en niet dit motief beschaamd onder het kleed te schoffelen als ware het management zelf "te slap" om de nodige besluiten te nemen. Een organisatie is ook een rollenspel waarin het wel eens kan voorkomen dat niemand uit de eigen organisatie overtuigend de rol van rebel of revolutionair kan vertolken. Dan huur je die in. Ad interim, oftewel zo lang als de revolutie moet duren.

4. Een vierde motief is het expert element van de interim manager. "Hoe lang hij erover gaat doen kan ons niet zo veel schelen, maar hij kent de branche door en door, dus hij komt vast met een oplossing die bij ons past". Welbeschouwd valt dit aspect in twee delen uiteen: de interim manager wordt door de opdrachtgever gezien als autoriteit in de branche, of een vakman in het oplossen van een bepaalde problematiek. Het onderscheid is dus de branche-expert versus de procesexpert. Uit een begrijpelijke maar desondanks niet aan te bevelen manier van "verdedigend kiezen" van de opdrachtgevende organisatie wordt helaas dikwijls voor een branche expert gekozen daar waar een proces expert meer soelaas kan bieden. Hierin wordt met verdedigend kiezen bedoeld: het laten prevaleren van voorzichtigheidscriteria zoals "eerst maar eens voor zes maanden iemand kiezen, die uit onze branche komt en die het probleem, getuige zijn CV al minstens twee keer eerder bij de hand heeft gehad". Zonder analyse van de problematiek en de (bij)werking van de interim manager is dit een hachelijk uitgangspunt.

Er is een interim manager gekozen. Wat nu?

Niet alleen oordeelkundig kiezen, maar ook verstandig gebruik kan de effectiviteit en de efficiency van deze constructie aanmerkelijk vergroten. Zo verdient het aanbeveling om de begin en de einddatum duidelijk vast te stellen en (in een plan van aanpak of een lijstje met afspraken-) duidelijk en zo concreet mogelijk overeen te komen wat er tussen die twee data moet zijn bereikt. Een goede interim manager zal daarbij ook zijn/haar eigen voorwaarden stellen, maar dat draagt alleen maar bij tot de effectiviteit. Daarbij is het niet ongebruikelijk om tegen het eind van de opdracht met een aflopend aantal dagen te werken.

De opdrachtgever doet er goed aan regelmatig gebruik te maken van het schaduwmanagement, dat wordt geleverd door het begeleidende managementbureau. Dikwijls wordt die "meneer of mevrouw van het bureau, die mee komt" gezien als een account manager, die belast is met de "verkoop" van zo veel mogelijk interim managers. De bureaus bij wie dit inderdaad zo is buiten beschouwing latend, is de begeleider van de interim manager zelf een ervaren manager of een consultant, die met genoeg kennis en ervaring ter beschikking stelt van zowel de interim manager als van de klant.

Nieuwe vormen van interim management

Met de ontwikkeling van het interim management komen er varianten op het klassieke "tijdelijk vervangen van de manager" op de markt. Bij de huidige krapte op de arbeidsmarkt ontstaat steeds vaker de wens het management als team te handhaven, -ook al werkt het niet optimaal samen-, maar er toch een nieuwe impuls aan te geven. Hieruit ontstaat de figuur van de interim coach. Dat is iemand die het managementteam effectief en efficiënt leert werken, maar niet zelf het roer in handen heeft. Het andere uiterste komt ook voor. Dan wordt het gehele team vervangen door een op elkaar ingespeeld tijdelijk managementteam dat de organisatie een andere wending geeft. Door de opkomst van de nieuwe media zullen daaraan zeker nog andere vormen van managen en begeleiden worden toegevoegd. Maar ook bij de inzet van al deze en toekomstige interim managers is en blijft het van primair belang de verwachtingen over en weer zorgvuldig te verwoorden en gaande het traject te blijven volgen of wat er gebeurt daaraan ook daadwerkelijk beantwoord.