

REFLECTIE

Veranderkundige competenties van interim-managers

HET BELANG VAN CONTEXT EN ROLOPVATTING

Interim-management is een professie in ontwikkeling en tendeert steeds meer naar 'verandermanagement'. Daarom worden voor een effectieve beroepsuitoefening veranderkundige competenties steeds belangrijker. In dit artikel geven wij een aanzet voor wat deze veranderkundige competenties precies inhouden. Dit doen wij mede op basis van een verkennende casestudy en onze ervaring met het begeleiden van competentieontwikkeling van interim-managers. Daarna betogen wij dat de competenties van interim-managers kunnen verschillen al naar gelang de context waarbinnen zij zich bewegen en de rol die zij bij cliënten vervullen. Hierna gaan wij in op hoe deze competenties kunnen worden ontwikkeld. Wij sluiten af met een samenvatting en vooruitblik op verder onderzoek. Dit artikel vormt de theoretische basis van een onderzoek dat Sioo in samenwerking met drie interim-managementbureaus het komende jaar gaat uitvoeren naar competenties en competentieontwikkeling van interim-managers.

1. Inleiding

Interim-management is een vak in ontwikkeling. Net als organisatieadviseurs (De Caluwé en Vermaak, 2000) zijn interim-managers op zoek naar wat hun vak precies inhoudt, welke competenties essentieel zijn en hoe deze kunnen worden ontwikkeld. Wij worden in onze praktijk veelvuldig geconfronteerd met interim-managers die zich verder willen professionaliseren, met name in organisatie- en veranderkunde. Hierdoor is ook bij ons de vraag gerezen wat interim-management precies inhoudt en wat het onderscheidt van 'gewoon management' of van 'implementerende adviseurs'. In onze optiek is een interim-manager een organi-



*Dr. Y.D. Burger is program-
mamanager bij Sioo, inter-
universitair centrum voor
ontwikkeling op het terrein
van organisatie- en veran-
derkunde. Daarnaast is zij
partner bij het organisatie-
adviesbureau Burger & Van
Eijbergen. Drs. A.B. van
Staveren is onderzoeker en
projectmanager bij Sioo.*

satieprofessional die op tijdelijke basis expertise levert in een organisatie. Hij of zij onderscheidt zich van andere externe organisatieprofessionals, zoals organisatieadviseurs, doordat hij over de bevoegdheden beschikt die nodig zijn om de (veranderingen in de) organisatie of het organisatieonderdeel aan te sturen. Daarmee is de interim-manager tevens deel van het geheel geworden en kan hij ter verantwoording worden geroepen voor de effecten van zijn of haar handelen. De vragen waarmee interim-managers geconfronteerd worden zijn divers van aard. Interim-managers wordt gevraagd om op de winkel passen, om een crisis te beslechten of om een verandering te implementeren. Het is daarom essentieel om aan het begin van een opdracht te onderzoeken of de competenties van de beoogde persoon aansluiten bij de vraag van de opdrachtgever, om goede rolafspraken te maken en verwachtingen met elkaar in overeenstemming te brengen. Naast 'specifieke' competenties die per opdracht kunnen verschillen, veronderstellen wij dat effectieve interim-managers over een aantal meer 'algemene' veranderkundige competenties moeten beschikken. Om deze competenties te kunnen (helpen) ontwikkelen, hebben wij binnen een bureau van interim-managers een eerste verkennende casestudy verricht. Inmiddels hebben wij ook in onze (Sioo-) praktijk veel ervaring opgedaan met competentieontwikkeling van interim-managers. De ervaringen uit onderzoek en praktijk hebben wij verwerkt in de navolgende bijdrage.

Dit artikel gaat over competenties van interim-managers. In dit verband komen de volgende vragen aan de orde:

- *Wat is de samenhang tussen interim-management en organisatieverandering?*
- *Welke competenties hebben interim-managers nodig om organisatieveranderingen te kunnen aansturen ('veranderkundige' competenties)?*
- *Wat is de invloed van context en rolopvatting op gevraagde competenties? En zijn er in dit verband verschillen tussen interim-managers en, bijvoorbeeld, organisatieadviseurs?*
- *Hoe kunnen competenties van interim-managers worden ontwikkeld?*

2. Interim-management en organisatieverandering

Interim-management is in de mode. In de nieuwe economie worden vaste verbanden steeds schaarser en worden steeds meer functies in tijdelijk (project-)verband vervuld; ook managementfuncties. Interim-managers vervullen voor een bepaalde tijd een openstaande managementfunctie. In de jaren tachtig deden zij dat vooral in crisissituaties als ('crisismanager'), maar tegenwoordig spelen zij steeds vaker een rol in de ontwikkeling en implementatie van een verandertraject ('verandermanager'). Daarnaast zijn er interim-managers die tijdelijk 'op de winkel passen' ('zaakwaarnemers'). Ook deze laatsten blijken vaak impliciet een opdracht tot organisatieverandering te krijgen. Interim-management gaat bijna altijd over verandermanagement. Het blijkt een belangrijke schakel te zijn in zich (steeds) vernieuwende organisaties (Geerdink en Ten Koppel, 1994). Interim-

management en organisatieverandering kunnen daarom in onze optiek niet los van elkaar worden gezien. In het onderstaande werken wij dit nader uit.

INTERIM-MANAGEMENT EN GEPLANDE INNOVATIES

Organisaties veranderen. Ze veranderen ongewild door machtsverschuivingen binnen en buiten de organisatie, door nieuwe inzichten op het gebied van leiderschap en ondernemerschap, door een veranderende conjunctuur of door nieuwe technologie. Wanneer er pro-actief op nieuwe ontwikkelingen wordt ingespeeld en veranderingen gepland zijn, spreken we van innovaties. Veel beoogde innovaties worden niet gerealiseerd. (Boonstra, 2000) Ze leiden niet tot de juiste verbeteringen, brengen nieuwe veranderingsvragen naar voren of vragen om aanpassingen die zich slecht verhouden tot de eerdere geplande innovaties (Kanter, 1984). Interim-managers krijgen vaak te maken met dit soort processen. De vraag naar tijdelijk management maakt deel uit van de veranderstrategie zelf of de veranderingen veroorzaken 'gaten' in organisaties die tijdelijk opgevuld moeten worden. Ook worden interim-managers gevraagd om uit de hand gelopen verandertrajecten weer vlot te trekken.

INTERIM-MANAGEMENT EN NIET-GEPLANDE INNOVATIES

In onderzoeken naar grootschalige veranderingen blijkt dat 80 procent van de veranderingen die plaatsvinden, niet intentioneel zijn (Bashein, Marcus en Riley, 1984). Veel verandertrajecten gaan uit van de klassieke fasetheorie van Lewin: *unfreeze, change, refreeze* (1951). Karl Weick en Robert Quinn hebben aan deze theorie twee fasen toegevoegd: de contemplatie en de precontemplatie. Om dit te illustreren verwijzen Weick en Quinn (1999) naar een artikel van Prochaska (1997) over het gedrag van rokers die willen stoppen. In de fase van de precontemplatie overweegt de roker om met roken te stoppen (de gedachte wordt geïntroduceerd). In de fase van de contemplatie volgt de echte afweging. Vanuit de contemplatie vallen mensen (steeds) terug in de precontemplatie. Het verandertraject is dan al begonnen, terwijl er feitelijk nog niets is gebeurd. In deze fasen betreden interim-managers vaak een organisatie. Er hangt van alles in de lucht, maar er zijn geen concrete veranderplannen. Met de keuze van een organisatie om een interim-manager in te schakelen, worden feitelijk de verandervragen opgeschort. In het laveren tussen de fasen van de precontemplatie en de contemplatie en het verder helpen van de organisatie naar andere fasen ligt naar onze mening een belangrijke taak voor de interim-manager. Diagnosticeren en het kunnen creëren van handlungsruimte zijn hierbij belangrijke vaardigheden.

INTERIM-MANAGEMENT EN DE VERANDERPRAKTIJK

Ondanks de modellen illustreren de opgenomen praktijkvoorbeelden (zie boxen) dat het aantrekken van een interim-manager plaatsvindt in verschillende fasen van een verandertraject. Zoals in het eerste voorbeeld in de 'incubatietijd' van veranderingvoornemens en in het tweede voorbeeld bij de implementatie van ver-

anderplannen. Uit deze voorbeelden blijkt ook dat veranderingen niet zo gefaseerd verlopen als de bekende modellen suggereren. Een interim-manager zit geregeld in de ‘rafelranden’ van een verandertraject. Dat stelt specifieke eisen aan de competenties en met name de creativiteit van interim-managers.

Box 1.

Praktijkvoorbeeld 1: heel veel toestanden en onduidelijkheden.

...‘Het is al begonnen april dit jaar. Toen werden we gevraagd om een interim-secretaris te leveren. Er was dus sprake van een verbeterproces in deze gemeente. Heel veel items moesten worden verbeterd op basis van een onderzoek van een groot adviesbureau en op basis van wat de organisatie zelf direct aangaf. Zaken die niet lopen en fout zitten enzovoort. Er kwamen 23 verbeterpunten. Daar hadden ze destijds al een procesmanager voor aangenomen, iemand anders van een ander bureau, die tevens coach van de burgemeester was en die is daarmee aan de slag gegaan. Die heeft geprobeerd de verbeterprocessen in gang te laten zetten. De zittende gemeentesecretaris besloot om eerder met de VUT te gaan dan verwacht werd. Hij gaf aan dat hij niet meer paste in de wijze waarop het verliep. De interim-secretaris, die wij ook moesten leveren, ging aan de slag en verzoop in de werkzaamheden: *going concern*, het verbeterproces, problemen van individuele aard, problemen met de externe omgeving, heel veel toestanden en onduidelijkheden...’

Box 2.

Praktijkvoorbeeld 2: Waar ging het mis?

Een interim-manager wordt gevraagd een veranderingsproces te begeleiden van een sector binnen een grotere gemeente. Ze begint vol goede moed maar komt er snel achter dat haar sector gedurende de al langer lopende reorganisatie – waarbij de gehele gemeente betrokken is – al verschillende malen geconfronteerd is met verandermanagers. Zij wordt dan ook gezien als een van de velen en de medewerkers uiten dat door uitspraken zoals ‘het zal mijn tijd wel duren’ en ‘even “duiken” en deze is ook weer weg’. De interim-manager ondervindt veel wantrouwen en besteedt daarom veel tijd aan overleg en communicatie. Als een en ander toch ten goede lijkt te keren gaat de gemeentesecretaris dwars door de afspraken van de interim-manager met haar medewerkers heen. Het met veel zorg opgebouwde vertrouwen verdwijnt als sneeuw voor de zon. Iedereen heeft een kater: de medewerkers (die nu echt niet meer in de reorganisatie geloven), de opdrachtgever (die niet krijgt wat hij verwacht) en niet in de laatste plaats de interim-manager. Die zich vervolgens afvraagt waar het fout is gegaan: in de opdrachtformulering, de verankering, de inrichting van het veranderingsproces of iets dat ze misschien totaal over het hoofd heeft gezien.

Uit het bovenstaande concluderen wij dat interim-managers in hun beroepsuitoefening altijd zowel met geplande als met ongeplande innovaties te maken krijgen. Ook als zij in eerste instantie ‘alleen’ als zaakwaarnemer worden gevraagd. Bovendien blijkt de veranderpraktijk weerbarstiger dan vele theorieën doen vermoeden. Hieruit volgt dat professioneel interim-management altijd (ook) creativiteit en veranderkundige competenties vraagt.

3. Veranderkundige competenties van interim-managers

Binnen de bureaus voor interim-management en de beroepsorganisaties (zoals de ORM en de RIM) vinden discussies plaats over de aard van competenties en competentieontwikkeling van ‘interim-verandermanagers’. Voortdurende professionalisering wordt – door de complexiteit van het werk – door zowel individuele professionals als bemiddelende bureaus als zeer wenselijk ervaren. Om vorm te geven aan deze professionalisering is inzicht nodig in de (gevraagde) eigenschappen en competenties van interim-managers en in hoe interim-managers leren.

Er is nog weinig onderzoek bekend naar eigenschappen en competenties van interim-managers. Uit een onderzoek uit 1994 blijkt dat opdrachtgevers de in tabel 1 genoemde criteria hanteren bij de selectie van interim-managers.

Tabel 1:
Criteria bij de keuze van
een interim-manager

Criteria	%
Deskundigheid	27
Ervaring	45
Gedragsskenmerken	27
Presentatie	6
Zienswijze met betrekking tot probleem	14
Mogelijkheid tot realiseren gewenste resultaat	42
Eigen intuïtie	35

Uit: T. Geerdink en A. ten Koppel, Opdrachtgever en Interim-manager, van verwachting naar resultaat. – Amersfoort : Twynstra Gudde; Den Haag : Delwel, 1994

De ervaring van de interim-manager en de verwachting dat de interim-manager in staat is het gewenste resultaat te realiseren, zijn voor opdrachtgevers het meest belangrijk. Natuurlijk spelen ook andere criteria een rol: past de persoonlijkheid van de interim-manager wel in de cultuur en wordt hij een ‘maatje’ van de opdrachtgever en/of van andere belangrijke spelers in het veld?

In bovengenoemd onderzoek (Geerdink en Ten Koppel, 1994) wordt geconcludeerd:

‘Een interim-manager moet zich kunnen inleven (empathie) en visie hebben. Hij moet geen doener pur sang zijn, maar iemand die kan onderbouwen wat hij doet, waarom hij het doet en hoe zijn aanpak is. Daarnaast is flexibiliteit van belang. Elke opdrachtgever heeft een veranderingstraject te gaan. Hij zoekt een interim-manager die ook nog verder in het traject goed past. Iemand die mee kan helpen ontwikkelen en mee kan helpen beleid maken, maar ook van rol kan veranderen. Iemand die geleerd heeft in interactie met zijn omgeving te opereren. Niet iemand met slechts één kunstje. Het moet dus iemand zijn met een groot invoelend vermogen voor zijn omgeving, die kan luisteren en kan reageren en vooral iemand die geleerd heeft te relativiseren.’

Soms echter volgen interim-managers elkaar in de verschillende fasen op, omdat de vaardigheden, kwaliteiten die voor die specifieke fase nodig zijn, niet altijd in één persoon te vinden zijn. Opdrachtgevers worden zich daar meer en meer bewust van.

In de verschillende fasen van een opdracht wordt de interim-manager vaak geconfronteerd met een aantal spanningsvelden (Geerdink en Ten Koppel, 1994):

- hij zal als ‘deel in het geheel’ tevens de scherpte van de buitenstaander moeten blijven behouden. Dit wordt moeilijker naarmate een opdracht langer duurt;

- hij zal zich niet volledig moeten identificeren met de belangen van óf de opdrachtgever óf die van de medewerkers, maar zal beide zorgvuldig moeten afwegen;
- hij zal flexibel moeten kunnen inspelen op veranderende percepties ten aanzien van zijn opdracht, zonder dat dit tot een volledige hernieuwde formalisering van zijn opdracht leidt;
- hij zal zorgvuldig moeten kunnen omgaan met de spanning tussen continue kwaliteitsverbetering en de tijdelijkheid van interim-management. Deze spanning wordt vooral voelbaar rond zijn vertrek als interim-manager.

Deze spanningsvelden vragen nogal wat van de competentie van de interim-manager. Deze competenties zijn volgens ons enigszins paradoxaal. Enerzijds moeten interim-managers daadkrachtig en resultaatgericht kunnen optreden, want ze worden op resultaten afgerekend. Tegelijkertijd moeten interim-managers gevoelig zijn voor signalen in de klantorganisatie en in de context. Daartoe moeten ze goed met mensen kunnen omgaan, oog hebben voor machtsverhoudingen en krachtenvelden en inzicht hebben in de organisatiecultuur. Er zijn tal van voorbeelden waarbij interim-managers ogenschijnlijk kleine aspecten in de context uit het oog verloren en daarna het bereikte resultaat in korte tijd zagen verdampen.

In onze visie zijn effectieve interim-managers snel inzetbaar en wendbaar. Zij voelen aan wat voor bijdrage in de klantorganisatie nodig is. Zij kunnen duur en intensiteit van de bijdrage bepalen en inschatten of zij die bijdrage zelf kunnen leveren. Zij kunnen van aanpak veranderen, als het toch weer anders blijkt te zijn dan gedacht. Ze kunnen goed waarnemen. Ze weten wat ze wel en niet aan kunnen en zijn wendbaar.

Box 3.

Praktijkvoorbeeld 3: 'Ik voel me gemangeld'

Een interim-manager komt in een organisatie terecht waar recent een reorganisatie is doorgevoerd. Deze is topdown ingezet waarbij volgens de medewerkers veel onrecht is geschied. Ze zijn boos en ongelukkig en geven de schuld aan de huidige manager. Niemand werkt meer. De nieuwe organisatie wordt geboycot. De interim-manager die is aangesteld om de nieuwe organisatie vlot te trekken, wordt gezien als verlengstuk van de manager. Toch verwachten ook zij dat hij de belangen van de medewerkers zal behartigen. De interim-manager heeft het gevoel fijn geperst te worden in de machtsstrijd die ontstaan is tussen de medewerkers en de directie. Hij maakt zich ernstig zorgen, heeft het gevoel geen grip te hebben op de situatie en voelt voortdurend druk van alle betrokken partijen. De manager is op oorlogspad en voert een machts/dwangstrategie. De medewerkers doen alles om de reorganisatie te laten mislukken. De interim-manager wordt van verandermanager steeds meer conflictbemiddelaar en vraagt zich af wat hier de juiste interventie zou zijn.

Effectieve interim-managers beschikken over inzichten en methodieken op het gebied van diagnose, strategie en interventie en kennen hun eigen voorkeuren en stijlen. Ze kunnen de ontwikkelingsfase van een klantorganisatie goed inschatten, kiezen een geschikte veranderstijl (vanuit het idee één aanpak is geen aanpak) en kunnen in de contracteringsfase voldoende handelingsruimte creëren. Ze hebben een breed gedragsrepertoire, zodat zij in diverse settings, bijvoorbeeld bij conflicten, situationeel passend kunnen opereren. Ze kunnen hun vertrek uit de klantorganisatie goed voorbereiden, zodat de organisatie ook verder kan na hun vertrek.

Box 4.

Praktijkvoorbeeld 4: 'De problematiek overstijgt mijn opdracht'

Een interim-manager wordt gevraagd om een afdeling binnen een groot concern te reorganiseren. Enthousiast gaat zij aan de slag. De reorganisatie verloopt voorspoedig: de productie stijgt, de onderlinge samenwerking wordt beter en de klanten zijn positief gestemd. Maar allengs komt de interim-manager erachter dat de divisie waarbinnen de afdeling functioneert, lang niet zo geolied loopt als dat haar is voorgespiegeld. Leidinggevendens zitten elkaar in de haren, de organisatiestructuur sluit niet aan bij de nieuwe eisen in de markt en afdelingen sluiten niet goed op elkaar aan. Ze vraagt zich af waar de grenzen van haar opdracht liggen: moet ze zich beperken tot haar aanvankelijke opdracht of moet ze haar zorgen hoger in de organisatie neerleggen? Waar ze waarschijnlijk – gezien de huidige verhoudingen in de top en het politieke spel wat daar gespeeld wordt – niet zitten te wachten op haar analyse...

Als wij het bovenstaande samenvatten komen wij tot de volgende twaalf – ons inziens belangrijke – veranderkundige competenties van interim-managers. Deze hebben betrekking op de verschillende fasen die een interim-manager doorloopt in de opdrachtuitvoering:

1. in staat zijn voldoende handelingsruimte aan de start te creëren voor het geval 'de vraag achter de vraag' toch anders blijkt te zijn;
2. kunnen stellen van de 'juiste' diagnose op basis van zorgvuldig waarnemen;
3. kunnen inschatten van het verandervermogen en de veranderbereidheid van organisaties en het afstemmen van interventies op wat de organisatie aan wil en aan kan;
4. kunnen inschatten van politieke verhoudingen binnen het systeem en in de context (kunnen maken van risico- en stakeholderanalyses);
5. kunnen afstemmen van veranderstrategie op veranderdoelen en wendbaar zijn in de aanpak wanneer een traject niet loopt zoals verwacht;
6. zorgen voor een verankering die past bij de doelen en de veranderstrategie;
7. kunnen opbouwen van een relatie met de opdrachtgever waarin open communicatie centraal staat;
8. hebben van inzicht in het eigen gedrag en het effect daarvan op anderen en het beschikken over verschillende gedragsalternatieven;
9. kunnen afhechten en overdragen van het bereikte in het cliëntsysteem;
10. in staat zijn om kritisch te kijken naar het eigen denken en handelen en het eigen aandeel in interacties in veranderingsprocessen (*reflection in action*). Het kunnen organiseren van de eigen feedback om valkuilen en blinde vlekken op te sporen;
11. alert zijn op emotionele en (schijnbaar) niet-rationele processen (in het kader van *feelings first* en *feelings are facts*);
12. kunnen werken met een logboek (voor verantwoording naar externen maar óók naar zichzelf).

In theorie is het niet zo moeilijk om vast te stellen wat interim-managers zouden moeten kunnen. Uit de genoemde voorbeelden blijkt dat de praktijk vaak veel weerbarstiger is. Dit uit zich in professionaliseringsvragen die bij veel interim-managers leven.

4. Competenties van interim-managers: de invloed van context en rolopvatting

In de voorgaande paragraaf is ingegaan op de – meer algemene – veranderkundige competenties die interim-managers ons inziens nodig hebben om aan een organisatie een meerwaarde toe te voegen die zijn of haar aanwezigheid legitimeert. Echter, de gevraagde competenties kunnen nogal verschillen al naar gelang de context waarin moet worden geacteerd en de rol die de interim-manager vervult in een specifieke situatie. In deze paragraaf doen we een poging om deze contexten en rollen nader te benoemen. In het voorgenomen onderzoek zullen we bekijken of deze ook in de empirie standhouden en wat dat precies betekent voor het inzetten van (verschillende) competenties.

VERSCHILLENDE CONTEXTEN

Naar aanleiding van de uitkomsten van de eerder genoemde verkennende case-study bij een bureau van interim-managers (van Staveren, 1999) onderscheiden we in de context *herkenbare* en *nieuwe problemen*. Bij *herkenbare* problemen zijn de posities die actoren ten opzichte van elkaar hebben, bekend. De interim-manager pakt het probleem aan vanuit zijn of haar proceservaring. In het algemeen kan worden gesteld dat bij herkenbare problemen *procesexpertise* een doorslaggevende competentie is. Herkenbare problemen zijn vaak taai en komen steeds terug. Er liggen al verschillende inhoudelijke oplossingen die (vaak) niet genoeg soelaas bieden. Afhankelijk van de aard van de opdracht en zijn of haar rolopvatting zal de interim-manager zich toeleggen op het draaiende houden van het *going concern* dan wel het geïmplementeerd krijgen van een reeds bekende oplossing. Bij *implementatie* (zie schema 1) is de vraag naar procesexpertise het sterkst omdat het dan met name gaat om de vraag ‘hoe moeten we het aanpakken?’. De vraag die hier vaak onder ligt is: ‘hoe voorkomen we dat we vastlopen in onze routines en dat wij stranden in onze voorgenomen handelingsrichting?’ (Argyris, 1991). Routines zijn ingegeven door vastgeroeste aannames en fixaties over wat de onderneming is en ‘hoe we hier met elkaar werken’. Om deze routines en fixaties te doorbreken is procesexpertise van kardinaal belang.

Bij *nieuwe problemen* is er bijna altijd sprake van een (voorgenomen) verandertraject. De organisatie wordt geconfronteerd met een probleem waaromheen de actoren zich in een nieuwe configuratie hebben gegroepeerd. De interim-manager zal hiermee moeten kunnen omgaan en heeft de mogelijkheid om deze nieuwe configuratie te gebruiken om beweging in de organisatie te krijgen. Gevraagde competenties zijn afhankelijk van het type opdracht (vervangen, adviseren of implementeren) en van de rolopvatting van de interim-manager. In het algemeen kan gesteld worden dat de vraag naar *inhoudelijke expertise* sterker wordt naarmate de vraag naar implementatie van ‘nieuwe oplossingen’ toeneemt. Immers, om tot nieuwe handelingsrichtingen te komen is het nodig om verschillende scenario's te ontwikkelen waarin nieuwe inzichten en ontwikkelingen in het vak en

in de markt centraal staan. Inhoudelijke expertise op onder meer vakspecialistisch, organisatorisch, bestuurlijk en economisch gebied is daarvoor de basis.

In het schema 1 worden context en aard van de opdracht weergegeven. Op de y-as zien we naar boven toe een toenemende vraag naar procesexpertise op de x-as zien we naar rechts een toenemende vraag naar inhoudelijke expertise.

Schema 1.
Verschillende contexten

Soort opdracht (situatie) →				
Context ↓		Vervanging	Advies	Implementatie
↑ Procesmatige expertise	Herkenbare problemen	Toepassen management-ervaring in going concern	Toepassen advieservaring: diagnosticeren Kiezen uit (vaak) reeds bekende scenario's.	Inzetten managementervaring in aanbrengen en consolideren veranderingen
	Nieuwe problemen	Draaiende houden van going concern Vorbereiden verandertraject	Onderzoeken aard problemen Ontwikkelen en kiezen van nieuwe scenario's	Onderzoeken effect gekozen scenario Ontwikkelen en inzetten handelingsrepertoire
Inhoudelijke expertise →				

VERSCHILLENDE ROLLEN

Naar aanleiding van de uitkomsten van de hiervoor genoemde verkennende case-study kunnen minimaal vijf rollen onderscheiden worden die interim-managers in hun beroepspraktijk vervullen. Deze worden aangegeven in schema 2. Op de x-as van deze figuur staat de aard van de vraag aangegeven. Die loopt van 'zaak-waarnemen en consolideren' tot 'het ontwikkelen van veranderstrategieën en innovatie'. Op de y-as staat de handelingsstijl van de interim-manager aangegeven. In de kwadranten zijn vier rolopvattingen benoemd. Een vijfde rol staat los van de matrix, omdat zij niet wordt ingegeven door gevraagde procesexpertise of handelingsstijl, maar door externe factoren die doorgaans politiek gekleurd zijn. Deze rol is een dekmantel voor verborgen agenda's, bevestiging of oneigenlijke organisatiestrategieën.

De interim-managers uit het onderzoek verschilden onderling aanzienlijk in inhoudelijke expertise, professionele ervaring en persoonlijke statuur. Naast inhoudelijke expertise, zoals planning & control, financiële bedrijfsvoering, publiekszaken en sociale zekerheid, beschikten zij over procesexpertise die varieerde van 'het kunnen handhaven van going concern' naar 'het kunnen implementeren van zware verandertrajecten'. Hieronder worden de rollen (die meer faciliterend of meer sturend kunnen zijn) nader uitgewerkt. Omdat wij in onze praktijk steeds meer vrouwelijke interim-managers tegenkomen hebben we dit in de vrouwelijke vorm gedaan.

Schema 2.
Verschillende rollen

Aard van de vraag →	Going Concern/ consolideren	Veranderen & innoveren
Handelingsstijl ↓		
Faciliterend (‘zeggen hoe het kan’)	I Voogdes	II Mentrix
Sturend (‘zeggen hoe het moet’)	III Stiefmoeder	IV Gouvernante
		V Buurvrouw

FACILITERENDE ROLLEN

Faciliteren is in onze optiek ‘zeggen hoe het kan’. De faciliterende interim-manager zorgt dat de organisatie zo min mogelijk afhankelijk is van haar aanwezigheid. Zij probeert waar mogelijk verantwoordelijkheid te delegeren. Het accent ligt op advies en ondersteuning van de implementatie. Zij blijft echter, gedurende haar contract, bevoegd om in te grijpen. Wij onderscheiden twee faciliterende rollen. De *voogdes* is een interim-manager die vindt dat, gezien het tijdelijke karakter van haar aanwezigheid, de verantwoordelijkheden beter bij haar werknemers dan bij haar kunnen liggen. De afhankelijkheidsrelatie tussen haar en haar staf moet bij voorkeur zo klein mogelijk blijven. Haar taak is het going concern op de rails te houden. Zij neemt een toezichthoudende rol. De tweede rol is die van *mentrix*, ontleend aan het Griekse epos *Odyseia*. Hierin geeft Mentor de jonge Telemachos die op zoek gaat naar zijn vader Odysseus, wijze raad. Hij zegt hoe het kan in een omgeving die turbulent en veranderlijk is en waarvan je niet weet wat de goden nu weer uit zullen halen. Deze interim-manager is eerder procesbegeleider dan aanvoerder. De *mentrix* functioneert het beste in zelfsturende innovatieve organisaties.

STURENDE ROLLEN

Sturend is in onze optiek ‘zeggen hoe het moet’. Sturende interim-managers delen de lakens uit. Zij bepalen precies wie wat doet en wanneer. De *stiefmoeder* heeft de opdracht het going concern te beheren en veranderingen te consolideren. Zij stelt de dagelijkse gang van zaken vast. Zij heeft de zorg voor continuïteit en geeft zelf invulling aan die zorg. Een tweede sturende rol is die van *gouvernante*. De *gouvernante* heeft een belangrijke taak: er moet geleerd worden. Ontwikkeling staat voorop. Maar wel op haar voorwaarden, onder haar gezag en met een dagelijkse regelmaat. Dan is er nog een vijfde rol. Een *buurvrouw* die af en toe oppast, gezelligheid brengt en waar je terecht kunt voor kleine noden. Buurvrouw heeft geen handelingsbevoegdheid maar opereert vanuit de zijlijn. Toch moeten

we deze rol niet onderschatten. Ze kan ruimte en relativering brengen. En soms wordt er expliciet naar een buurvrouw gevraagd.

Box 5.

Praktijkvoorbeeld 5: de voogdes

... 'Binnen onderwijs en ook bij welzijn liep het niet geweldig. De productie was laag, de kwaliteit was slecht. Het contact met de instellingen, de scholen, was heel slecht. Het veld had geen vertrouwen meer in het bevoegd gezag, nou, noem alles maar op. En toen heeft men gezegd: "dit moeten we op een of andere manier doorbreken. We zullen eerst een interim-manager vragen die als een soort formateur een dubbele opdracht krijgt. Om orde op zaken te stellen in de afdeling onderwijs, zodat er weer rust komt en er weer doelgericht gewerkt wordt, de productie omhooggaat en de mensen weer met elkaar samenwerken in plaats van dat ze elkaar afschieten." De tweede opdracht was de relatie met het onderwijs en de directies van de scholen weer te herstellen. Met die opdracht ben ik aan de slag gegaan.'...

RESUMÉ: CONTEXTEN, ROLLEN EN COMPETENTIES VAN EXTERNE ORGANISATIE-PROFESSIONALS

Hiervoor zijn wij ingegaan op onze waarneming dat interim-managers in verschillende contexten kunnen werken en verschillende rollen kunnen vervullen. Alhoewel wij van mening zijn dat er in algemene zin iets kan worden gezegd over veranderkundige competenties van interim-managers, verwachten wij dat context en rol van invloed zijn op welke competenties in welke situatie specifiek van belang zijn. Of deze veronderstelling aannemelijk is, zal blijken uit het voorgenomen vervolgonderzoek.

Hieruit volgt dat het volgens ons dus niet zoveel zin heeft om te zoeken naar wat nu de verschillen zijn tussen competenties van dé *interim-manager* of dé *organisatieadviseur*. Dit lijkt een vrij traditionele manier van kijken die voorbijgaat aan alle verschillen die worden vereist door specifieke vragen of situaties. Wij zijn van mening dat het meer zin heeft om te spreken over *externe organisatieprofessionals* wiens inschakeling afhangt van de eisen die worden gesteld door het type opdracht, de context en de meest wenselijke rol. Deze elementen tezamen bepalen in onze optiek welke *competenties* in welke *situatie* nodig zijn. Dit neemt niet weg dat wij in onze praktijk natuurlijk ook verschillen zien tussen professionals die overwegend in de rol van interim-manager werken, en professionals die overwegend in de rol van organisatieadviseur werken. In de rol van interim-manager wordt er over het algemeen een groter beroep gedaan op managementvaardigheden ('zorgen dat het er komt') en in de rol van organisatieadviseur op het vermogen om te reflecteren en vragen te (blijven) stellen. Deze verschillende vermogens passen vaak bij verschillende persoonsprofielen.

5. Competentieontwikkeling van interim-managers: leerarrangementen

In het voorgaande is ingegaan op de veranderkundige competenties van interim-managers, de contexten waarbinnen zij werken en de rollen die zij kunnen vervullen. In deze paragraaf wordt ingegaan op wat dit volgens ons betekent voor

de praktijk van competentieontwikkeling. Hoe ziet een mogelijk leerarrangement voor interim-managers eruit?

Brown en Duguid (1992) stellen dat kennis sociaal geconstrueerde begripvorming is van acties en fenomenen. Het is daarom beter om in plaats van kennis te beschouwen als iets wat mensen hebben of ergens kunnen halen, haar te beschouwen als iets wat professionals creëren door (samen) te werken (Blackler, 2000). Professionals – en dus ook interim-managers – leren vooral van elkaar en via elkanders ervaring, en veel van die kennis wordt niet geëxpliciteerd. In de praktijk blijkt dat traditionele leermethoden dan ook maar ten dele effectief zijn om hun kennis te ontsluiten en te verspreiden. Immers, de aard, de interpretatie en het belang van de kennis verschillen per individu. Interim-managers hebben daarom baat bij het ontwikkelen van een eigen methodologie waarmee zij kennis genereren vanuit de contexten en rollen waarin zij opereren, bijvoorbeeld door het organiseren van reflectie. Competentieontwikkeling wordt daarmee onderdeel van het dagelijkse werk. Bij het professioneel ondersteunen van deze competentieontwikkeling – bijvoorbeeld door het ontwerpen van leerarrangementen (zie Smid, 2001) – moet daarom rekening worden gehouden met de context waarbinnen de interim-manager werkt, en de rol die van hem of haar gevraagd wordt.

Wij zijn daarom van mening dat een professionaliseringsprogramma dat slechts gericht is op het overdragen van kennis, niet voldoende is. Veel effectiever blijkt een leerarrangement (Smid, 2001) waarbinnen de werkpraktijk van de interim-manager en de context waarbinnen deze opereert, centraal staan. Binnen een dergelijk programma stuurt de beroepsbeoefenaar zelf zijn ontwikkeling (Van der Waals, 2001). Op basis van zijn ervaringen in de beroepspraktijk en de rollen die hij of zij daarin vervult, werkt deze in dialoog met collega-professionals aan het op peil brengen van vakkennis, methoden en technieken en niet in de laatste plaats zelfkennis (immers, als interim-manager ben je ‘je eigen instrument’). De mate waarin ontwikkeling op deze gebieden plaatsvindt, is afhankelijk van de mate waarin de desbetreffende interim-manager in staat en bereid is om kritisch te reflecteren op zichzelf en de eigen beroepspraktijk. De vaardigheid om te reflecteren is de belangrijkste vaardigheid om tot verdere professionalisering te komen.

Box 6.

Praktijkvoorbeeld 6: laten zien dat het anders kan

...‘Ik denk, maar dat heb ik altijd al gevonden, dat die gedragskant, zo fundamenteel is en zo belangrijk is voor het functioneren van de organisatie dat je daar wel wat mee moet als adviseur. Heel belangrijk is een stuk theoretische onderbouwing. Je kunt pas goed voor een organisatie zijn als je zelf ook “goed in elkaar steekt”. Zeggen dat je een nieuw instrument ontwikkelt, is nog heel wat anders als een bepaalde cultuur doorbreken. Want dat betekent het geven van voorbeeldgedrag. Het laten zien als interim-manager dat het anders kan. Dat het andere werkt.’...

6. Samenvatting en vooruitblik

In dit artikel betogen wij dat interim-managers in hun beroepsuitoefening altijd zowel met geplande als met ongeplande veranderingen te maken krijgen. Ook als zij in eerste instantie 'alleen' als zaakwaarnemer worden gevraagd. Bovendien blijkt de veranderpraktijk weerbarstiger dan vele theorieën doen vermoeden. Hieruit volgt dat professioneel interim-management veranderkundige competenties vraagt. Wij onderscheiden er in dit stuk minimaal twaalf.

Uit een verkennende casestudy en onze ervaring met het begeleiden van competentieontwikkeling van interim-managers blijkt dat deze externe organisatieprofessionals in verschillende contexten kunnen werken, en verschillende rollen kunnen vervullen. Wij verwachten dat deze contexten en rollen van invloed zijn op welke competenties in welke situatie *specifiek* van belang zijn. Ook bij het professioneel ondersteunen van competentieontwikkeling moet daarmee terdege rekening worden gehouden. Of deze veronderstellingen aannemelijk zijn, zal blijken uit het voorgenomen vervolgonderzoek dat door Sioo in het komende jaar wordt gedaan in samenwerking met drie bureaus voor interim-management, en waarin competenties en competentieontwikkeling van deze beroepsgroep centraal staan. Wij nodigen geïnteresseerden uit om hierover contact met ons op te nemen.

Literatuur

- Argyris, C. (1991), 'Teaching Smart People How to Learn'. - In: *Harvard Business Review*, May-June
- Bashein, M.L., M.L. Marcus en P. Riley (1994), 'Business process Reengineering: Preconditions for Success and Failure.' - In: *Information System Management*
- Blackler, F., (1995), 'Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation.' - In: *Organization Studies*
- Brown, J.S. en P. Duguid (1991), *Organizational learning and communities of practice*. - s.l. : The institute of management science
- Boonstra, J.J. (2000), *Lopend over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. - Amsterdam : Vossiuspers
- Burger, Y.D., R. Kor (1998), *Kijken naar organisaties*. - Deventer : Kluwer Bedrijfsinformatie
- Burger, Y.D en R. van Eijbergen (1999), 'Interim-management en verandermanagement.' - In: *Sioo Kwartaalbrief 2*, p. 1-7
- Burger, Y en R. van Eijbergen (2000), *Competenties van interim-managers*. - Verschenen op www.managementsite.net
- Caluwé, L. de, Vermaak, H. (2000), *Leren veranderen*. - Alphen aan den Rijn : Samsom
- Eijbergen, R. van en Y.D. Burger (2001), *Integraal management* - Alphen aan den Rijn : Samsom. - Uitgave in de reeks 'De effectieve manager'
- Geerdink, T. en A. ten Koppel (1994), *Opdrachtgever en Interim-manager, van verwachting naar resultaat*. - Amersfoort : Twynstra Gudde; Den Haag : Delwel

- Kanter, R.M. (1984), *The Change masters*. – George Allen & Unwin
- Kolb, D.A (1984), *Experiential Learning*. – Englewood Cliffs : Prentice Hall
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*. – New York : Harper & Row
- Prochaska, JO (1997), 'In search of how people change.' – In: *Addictive behaviours*, Am. Psychol. Assoc, Washington DC
- Schein, E. (1996), 'Three Cultures of Management: The key to organizational learning.' – In: *Sloan Management Review*, Fall
- Schön, D.A. (1983), *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*. – New York : Basic Books
- Smid, G.A.C. (1999), *Bring the Future in the LearningSpace*, EGOS conference paper
- Smid, G.A.C. (2001), *Professionals Professionaliseren*. – Schoonhoven : Academic Service
- Staveren, A. (1999), *Leren van opleiden*, doctoraalscriptie organisatie & beleid, Universiteit van Amsterdam
- Weick, K.E. en Quinn, R.E. (1999), *Organizational Change & Development*, Annual Review.
- Weick K.E. en Westley F.W. (1996) 'Organizational Learning: Affirming an Oxymoron'. – In: Clegg, S.R., C. Hardy en W.R. Nord, *Handbook of Organizational Studies*. – Sage
- Waals, J. van der (2001), *Op eigen kracht, van managersgestuurd naar medewerkersgestuurd opleiden en leren*. – Proefschrift Universiteit Twente, Bilthoven
- Wierdsma, A., (1999), *Co-creatie van verandering*. – Delft : Eburon