

H e t c o w b o y - i m a g o v a n d e i n t e r i m - m a n a g e r

Hoe het ook anders kan

door Freek Lamot



Het blad Management Team stelt eind 2002 het cowboy-imago van interim-managers aan de orde. De interimers genieten bekendheid als kille professionals die organisaties zonder pardon overhoop halen. Zij gooien werknemers eruit, breken carrières en hakken en snijden net zo lang tot ze de zaak gezond verklaren. En dat alles met een minimum aan mededogen en emotie, maar wel tegen riantе tarieven. Waardoor en wanneer ontstaat dit cowboy-imago? Is de aanpak die daarbij hoort altijd effectief?

Als het cowboy-imago je niet afschrikt: kun je het ook leren?

De wereld van de interim-manager Een interim-manager neemt voor een beperkte tijd de leiding van een organisatie(onderdeel) op zich en moet doorgaans ook een concreet probleem oplossen. Zo'n periode duurt drie tot twaalf maanden. Drie is erg kort en twaalf is erg lang. Hij is onmiddellijk inzetbaar en het contract regelt doorgaans ook een onmiddellijke opzegbaarheid. De interimmer is een 'outsider' en dat maakt veel mogelijk. Hij heeft immers geen

Freek Lamot is directeur van LaRue InterimPlus BV, een bureau voor interimmanagement-diensten. E-mail: freeklamot@larue-ip.nl.

belangen in de organisatie, maakt geen onderdeel uit van de machtsstructuur en van de heersende cultuur (opvattingen, normen en waarden). Hij kan werken als de frisse wind en de blik van buiten.

Het probleem wordt meestal geformuleerd in termen van een resultaat dat aan het eind van het traject gerealiseerd moet zijn. Bijvoorbeeld: werkbare relaties, een fusie of een sanering. Nu zijn dit geen problemen maar oplossingen ergens voor. In het intake-gesprek krijgt de interim-manager meestal maar voor een deel de problemen boven tafel. Zeker als de opdrachtgever ook een onderdeel van het probleem is.

Macht of samenwerken Hoe bereikt de interim-manager zijn resultaat? Ruwweg heeft hij de keuze uit een machtsstrategie en een samenwerkingsstrategie.

Bij de machtsstrategie maakt hij gebruik van zijn positiemacht. Dat kan want de opdrachtgever is ten einde raad. De situatie is nijpend, ingrijpen is geboden. Hij kan zelf de beste oplossingen genereren (denkt hij), heeft de bevoegdheid deze in te voeren en rekent af met eventuele weerstanden. In dit geval klopt de beeldvorming van de cowboy met de praktijk. En er zijn ook situaties die om een dergelijke aanpak vragen. Zeker wanneer het voortbestaan van een organisatie op het spel staat en de tijdsdruk cruciaal is.

Ruwweg heeft hij de keuze uit een machtsstrategie en een samenwerkingsstrategie.

Bij het merendeel van de interim-opdrachten is er echter geen sprake van een dergelijke noodsituatie. Meestal gaat het om veranderingen (van de samenwerking, van de organisatie, van het primaire proces, et cetera.). Door een machtsstrategie ontstaat dan een jojo-effect: zo gauw de interimmer weg is veert de hele organisatie weer terug in de oude toestand. Die strategie is dan ook contraproductief. De samenwerkingsstrategie is gebaseerd op het tot stand brengen van een optimale samenwerking en het daarin manifesteren van paradoxen. Daarnaast blijft een selectief gebruik van de positiemacht noodzakelijk. Zonder dat laatste kan de interimmer niet. Te vaak zitten er mensen op posities die de ontwikkeling van de organisatie blokkeren, zelf vastgelopen zijn in hun functie of in conflicten gewik-

keld zijn. De tijdsdruk bepaalt dan onder andere of de weg naar buiten gezocht moet worden in de vorm van ontslag. Ook hier kan overigens kwaliteit in gebracht worden: behandelt hij de betrokkenen instrumenteel, als lastposten, problemen die geëlimineerd moeten worden? Of gaat hij in op het drama dat zich in het leven van de ander voltrekt?

Optimale samenwerking 'Optimaal' laat zich voor mij karakteriseren aan de hand van speelvelden waarop samengewerkt wordt, de verschillende lagen in de samenwerking en de daartoe benodigde vaardigheden.

Samenwerking vindt plaats op drie verschillende speelvelden. Als eerste is er het veld waarop alle spelers een gelijkwaardige positie innemen. Dit zijn doorgaans de (tijdelijke) collega's van de interimmer of externe partijen. Dan is er het veld waarop de interim-manager een ondergeschikte positie heeft. Daarop spelen, naast de interim-manager, de opdrachtgever en daarmee gelieerde partijen, zoals bijvoorbeeld een Raad van Toezicht. Op het derde speelveld heeft de interimmer een bovengeschatte positie en zijn verder de medewerkers te vinden. Elk van die velden kent een eigen dynamiek en bijbehorende spelregels. Bovendien worden gelijktijdig op alle velden meerdere ballen gespeeld die ook onderling van alles met elkaar te maken hebben. Optimaal samenwerken wil zeggen dat de interim-manager op het juiste moment, de juiste bal op de juiste manier speelt. Dat is vaak meer een kwestie van intuïtie dan van logische analyse. Aan de hand van de feedback, vaak in de wandelgangen, kan hij weten of zijn spel juist was of niet. Elke samenwerkingsrelatie kent ook verschillende lagen. Zo is er de inhoud, datgene waar de samenwerking over gaat. Er zijn de wederzijdse gevoelens die ergens op het continuüm liggen tussen sympathie en antipathie. En er zijn de belangen, datgene wat partijen eigenlijk willen bereiken. Deze laatste zijn al of niet gelijk van richting. Optimaal samenwerken wil in dit verband zeggen dat de interimmer de positieve krachten in die verschillende lagen zonodig versterkt. Daarvoor zijn tal van interventies mogelijk: individuele feedback, iemand een presentatie laten geven, concrete samenwerking laten begeleiden, et cetera. Soms is het ook nodig om de negatieve krachten in samenwerking, zoals bijvoorbeeld karikaturale beelden die mensen van elkaar kunnen hebben, aan te pakken. De twee belangrijkste basisvaardigheden voor het samenwerkingsgebied lijken platgetreden paden: spreken en luisteren. Hoe helder, consequent en doorzichtig zijn de boodschappen van de interim-manager. En hoe luistert hij? Hoort hij ook wat achter de woorden gezegd wordt? Door zó te luisteren heeft hij ook oog voor de concepten, belevingen en drijfveren van al diegenen waar hij mee samenwerkt. Wanneer samenwerking op deze manier kwaliteit krijgt dan kan vertrouwen ontstaan. Zo verbindt de interim-manager de mensen met wie hij samenwerkt met elkaar en met de moeilijke klus die geklaard moet worden.

Paradoxen Om te zorgen dat de beweging ontstaat die noodzakelijk is voor een verandering is er meer nodig dan een optimale samenwerking. Beweging kan de interim-manager creëren door in die samenwerking drie belangrijke (hieronder verder uit te werken) paradoxen te manifesteren: push versus pull,

hard versus zacht en dood versus chaos. Na de beschrijving van deze paradoxen wordt nader ingegaan op de gevolgen voor de beweging die dan ontstaat.

Is het acteren juist en op het juiste moment, dan is het vanuit de omgeving gezien altijd paradoxaal.

De effectiviteit van een interim-manager wordt bepaald door de mate waarin hij op het juiste moment op het juiste punt binnen de tegenstellingen van de paradox weet te acteren. Is het acteren juist en op het juiste moment dan is het, vanuit de omgeving gezien altijd paradoxaal. Vandaar dat er dan ook beweging ontstaat.

Push versus Pull Het gaat hierbij om de richting in de relatie tussen de interimmer en zijn omgeving. Wanneer hij de oplossingen voor de problemen kent, weet hoe je die invoert en de besluiten daarvoor neemt, dan gaat alles van hem uit. Zo ontstaat push, drukken of duwen. Daardoor ontstaan vaak weerstanden.

Pull of trekken ontstaat door verwondering, door vragen te stellen en door te vragen. Dat mobiliseert mensen om dieper te graven, mee te denken en te zoeken. Daardoor komen de oplossingen niet van de interimmer maar uit zijn omgeving. En zijn besluiten dragen het karakter van goedkeuring ergens aan geven. Hierdoor ontstaat enthousiasme.

Push ontstaat door een grote mate van resultaatgerichtheid van de interimmer. Extreem uitgedrukt: hij weet alles en doet alles. Bij pull is er een sterke gerichtheid op de omgeving; daar ligt alles wat er te weten valt en is er de potentie om te doen. In een beeld uitgedrukt: bij push loopt een interimmer achter een kar te duwen en bij pull rent hij achter een kar in beweging.

Het is van belang dat de aanzet tot beweging dan wel de gekozen oplossingsrichting uit de omgeving komt. Is die er eenmaal dan moet die door de interimmer worden vastgehouden en doorgezet. Daarmee switcht hij van push naar pull. Op deze wijze zijn er in de loop van een interim-traject altijd paradoxale omslagen tussen push en pull.

Hard versus zacht Wil een interimmer meer nadruk leggen op samenwerking dan op positiekracht dan moet hij beleefd worden als iemand waar je niet om heen kunt. Hard als staal en zacht als katoen: op het inhouds- of taakaspect in de samenwerking kan een interim-manager net zo hard zijn als hij mededogen heeft voor zijn samenwerkingspartner als mens. Het is ook de paradox tussen nabijheid en afstand. Scherp op afspraken, begripvol voor de menselijke context. Het paradoxale zit in de nadruk op beiden en de communicatie over beiden. Dit creëert een niet-vrijblijvende samenwerking.

Dood versus chaos De op samenwerking gerichte interim-manager moet ook een gevoel hebben voor het geheel van de samenwerkingsprocessen: de organi-

satie. Daar kan te weinig beweging zijn. Dat is in de richting van verstarring waarvan de laatste fase de dood is. In bijvoorbeeld overheidsorganisaties is vaak te weinig beweging.

En er kan teveel beweging zijn, waardoor bijvoorbeeld initiatieven elkaar verdringen. De laatste fase daarvan is de chaos. In bewegingen of verenigingen (politieke partijen) is regelmatig te veel beweging.

Minder beweging ontstaat door reguleren, procedureren. Meer beweging door aandacht voor missie en inspiratie.

Effectieve samenwerkingsprocessen vragen een goed evenwicht tussen de uitersten van dood en chaos. Is het evenwicht niet goed dan vraagt dat een interventie die haaks staat op een eerder opgeroepen tendens.

Gevolgen Met name de paradoxen van het weten en het doen mobiliseren binnen een organisatie veel energie en potentie. Er blijkt veel meer geweten te worden dan men zelf dacht. Er ontstaat vaak ook een belangrijke gelijktijdigheid of synchroniciteit tussen verschillende gebeurtenissen. En er ontstaan situaties waaraan een hele verandering als het ware opgehangen kan worden, kristallisatiepunten.

Mobiliseren van kennis Over de meeste vraagstukken bestaat binnen een organisatie eigenlijk alle kennis en ervaring die nodig is. De vraag is waarom het niet lukt om die te mobiliseren. Dat heeft vaak veel te maken met op halve kracht draaien, zich niet werkelijk uitgedaagd voelen, bestaande machtsspelletjes, stroperige besluitvorming en politieke gerichtheid.

Een verwonderd niet weten van de interimmer over waarom de dingen gaan zoals ze gaan, en vragen en doorvragen mobiliseert alle bewuste en onbewuste kennis en ervaring die in een organisatie aanwezig zijn. En dat is vaak hard nodig om 'het probleem' op te lossen

Synchroniciteit Een ander gevolg van het hanteren van paradoxen is het ontstaan van gelijktijdigheid tussen zaken die bijvoorbeeld te maken hebben met de operationele aansturing en met het oplossen van het probleem. In de operationele aansturing (zorgen dat de organisatie doet wat die moet doen) doen zich altijd tal van storingen voor die de aandacht vragen. Maar welke aandacht? Ook hier kan consequent niet weten of het oppervlakkige weten ondergraven ineens voeren tot het inzicht dat de betreffende storing een deel is van het eigenlijke probleem dat opgelost moet worden. Zo weet ik van een organisatie waar een latent conflict binnen een divisie (storing) de eigenlijke oorzaak was voor het niet van de grond komen van een verandering in de organisatie (het probleem dat opgelost moest worden). Alleen door het nadrukkelijke doorvragen kwam dit boven water.

Kristallisatiepunten Een derde gevolg is het ontstaan van zogenaamde kristallisatiepunten. Dat zijn uitspraken of gebeurtenissen waaraan de hele verandering of operatie zich kan voltrekken. En de interim-manager moet de moed hebben om te wachten op het ontstaan van kristallisatiepunten. Die komen altijd uit de

omgeving (pull). Zo hoorde ik van een interim-manager die ineens, door een zijdelingse opmerking van een secretaresse, wist wat hem te doen stond om een ingrijpende reorganisatie te bewerkstelligen. In een flits begreep hij dat de professionals via workshops de effecten van verschillende organisatievormen op hun eigen handelen moesten kunnen onderzoeken. Daardoor werd de juiste organisatievorm gevonden en als vanzelfsprekend ingevoerd.

Het zoeken naar kristallisatiepunten is van belang omdat alleen daardoor de verandering van de organisatie zelf wordt. Dan kan het verder gaan, ook als de interim-manager weg is.

Is het vak te leren? Tot dusverre is het vak van interim-manager ontstaan van het cowboy-*imago*. Een uitzondering daarop zijn situaties die ook om een cowboy vragen. En ook daar hoeft niet alleen met pistool en lasso gewerkt te worden.

En de interim-manager moet de moed hebben om te wachten op het ontstaan van kristallisatiepunten.

Het merendeel van de interim-vragen is gebaat bij een samenwerkingsstrategie en het hanteren van paradoxen. Ik ben van mening dat beiden te leren zijn.

Elke manager zal de beschreven principes en paradoxen herkennen. Het managementvak is dan ook een goede voorbereiding voor het beroep van interim-manager.

Het specifieke van een interim-manager zit voor mij in de kwaliteit om in de geschetste tegenstellingen veel extremere posities in te kunnen nemen. Dat vraagt een groot gevoel van autonomie. Niet voortdurend de bevestiging van een omgeving nodig hebben. En het vraagt het vermogen om gefocust te blijven op het te behalen resultaat in plaats van op continuïteit.

Het is niet vanzelfsprekend dat iemand die vaardigheden in de vereiste mate ontwikkelt. Die worden zeker ontwikkeld wanneer iemand in veel situaties heeft gezeten waarin hij dacht er niet meer uit te komen. Waren er dan mensen die een weg konden wijzen en werd de moed gevonden om onbekende wegen te gaan, dan ontwikkelden zich die vaardigheden. In een proces van levenservaring, reflectie en rijping.

Literatuur

- Jaworski, J. (1998). *Synchroniciteit, de innerlijke weg naar leiderschap*. Zeist, Indigo.
- Muijen, J. van (2003). *Leiderschapsontwikkeling: het hanteren van paradoxen*. Inaugurele rede 20 maart
- Schuyt, L. (2001). *Met ziel en zakelijkheid, paradoxen in leiderschap*. Schiedam, Scriptum BV.
- Vlaming, H. (2002). Rentamanager. *Management Team*, 20 september.