

Tijdelijk leiderschap: hoe succesvol kun je zijn in een organisatie waar je geen deel van uitmaakt? In deze rubriek gaan we, aan de hand van een praktijkverhaal, op zoek naar de ingrediënten van succesvol interim-management.

ZAKELIJKHEID VERBINDEN AAN MENSELIJKHEID

WOORD JOKE TWIGT

Als interim-manager krijgt Désirée Simons van bureau de Roo een specifieke opdracht mee bij het ROC van Amsterdam. Betrokkenheid van medewerkers bij haar selectie en haar zichtbare aanwezigheid en aandacht op de werkvloer blijken belangrijke succesfactoren in de uitvoering van haar opdracht.

DE OPDRACHT(GEVER) EN VRAAGSTELLING

Het ROC van Amsterdam verzorgt middelbaar beroepsonderwijs op negen moderne mbo-colleges in Amsterdam, Amstelveen, Hoofddorp en Hilversum. Elk mbo-college heeft een eigen opleidingsaanbod en een aantal specialismen. Bij de PACT+-opleidingen van het mbo-college Zuid is de manager vertrokken. De directie ziet zich genoodzaakt om in het kader van de macrodoelmatigheid van de vier opleidingen (theater, dans, muziek, music-production) de positionering van de student en de behoefte van het werkveld te onderzoeken. Studenten volgen graag hun passie, maar er moet ook brood op de plank. De macrodoelmatigheid van een opleiding heeft betrekking op het belang van de opleiding voor de samenleving en de potentiële vraag naar de opleiding vanuit het werkveld. De kunst- en cultuursector staat momenteel niet bekend als een werkgenerator. Ook de ontwikkelingen in deze sector rondom de coronacrisis vragen om een herbezinning op de toekomst van deze opleidingen. Amsterdam is van oudsher een kunst- en cultuurstad.

Deze opleidingen hebben een lange historie bij het ROC en de stad en worden bovendien in een unieke combinatie naast elkaar aangeboden. In het vraagstuk van de positionering richting de toekomst speelt nu mee dat de afzonderlijke sub-teams weliswaar op onderdelen samenwerken, maar geen eenheid vormen en ook niet volgens een gezamenlijke onderwijsvisie werken. Verondersteld wordt dat een collectief van alle uitstroomrichtingen op één plek wellicht een oplossing is. Ten slotte spelen er ook verschillende vraagstukken per team, van personele kwesties tot coronaperikelen die vragen om praktische leiding en sturing. De directie besluit een tijdelijke manager aan te trekken om naast de dagelijkse leiding de toekomstvisie voor het team te onderzoeken, zodat op basis daarvan een nieuwe manager geworven kan worden. De opdracht wordt uitgezet bij een bureau met kennis van de onderwijswereld dat bemiddelt in interim-management.

Na een voortraject van selectie worden twee uitstekende kandidaten aangeboden. De keuze valt op Désirée Simons, partner bij bureau de Roo. In het gesprek met de directie en teamleiders is zorgvuldig overwogen of de Rotterdamse mentaliteit van doorpakken en zakelijkheid van Simons niet te heftig zou zijn voor de Amsterdamse teams met hun meer artistieke profiel. Maar de behoefte aan een ander type manager overheerst, en doordat de selectie in afstemming met directie, HRM en het team wordt uitgevoerd en niet wordt overgelaten aan een HR- of inkoopafdeling, is de keuze een gezamenlijke: Simons kan beginnen.

DE INTERIM-MANAGER EN DE AANPAK

De opdracht start half september 2020. Op dat moment wordt nog circa tachtig procent van de lessen *live* gegeven, en dat komt goed van pas in de aanpak die Simons kiest: veel aanwezig zijn op school - in de klassen, bij teamvergaderingen, in persoonlijk contact met de medewerkers. Zes weken lang voert zij intensieve gesprekken en rangschikt haar bevindingen volgens het INK-managementmodel, een integraal model voor evaluatie, ontwikkeling en sturing van organisaties. Dit model verkiest zij boven andere modellen omdat in dit model behalve organisatorische gebieden ook resultaatgebieden worden onderscheiden. Het model stelt haar in staat de feitelijkheden in kaart te brengen waarop het onderwijs 'onderaan de streep' wordt beoordeeld, zoals kwaliteit en rendement.

De behoefte aan een duidelijk kader en een duidelijke norm in het kader van de macrodoelmatigheid maakte de opdracht al complex bij aanvang, maar in de loop van de onderzoeksfase blijkt dat er op alle fronten aanpassing wenselijk is: meer samenhang op de inhoud, aandacht en waardering voor mensen, maar ook aanspreken en sturing van personeel, resultaatgericht werken, verbetering van rendementen en financiën. Samenwerking op inhoud is niet voldoende. Bovendien maakt het feit dat de opleidingen uniek zijn in hun soort, en zo verschillend, dat een aparte positionering ervan juist beter is. Wel kunnen de opleidingen dichterbij en (meer) in samenwerking met de praktijk worden vormgegeven. De kern van het advies, de opleidingen apart positioneren maar met organisatorisch en inhoudelijk een enorme verbeterslag, geeft aan dat er veel meer moet gebeuren dan de directie in eerste instantie vermoedde. In de presentatie van de bevindingen en het advies kenmerkt de aanpak van Simons zich opnieuw door aandacht voor de medewerkers. Zij toetst eerst de uitkomsten bij het team. Hun herkenning en positieve feedback vergroot het draagvlak dat nodig is om de uitkomsten bij de directie aan te kaarten.

CRISIS EN CORONA

Het advies wordt overgenomen en luidt het besef in dat er op veel fronten een verbeterslag nodig is. Het is nog niet het moment voor een nieuwe opleidingsmanager. Eerst moet schoon schip worden gemaakt door een



Interim-manager Désirée Simons is bij deze opdracht bemiddeld door bureau de Roo, bekend in de onderwijswereld met bemiddeling van 'Leiderschap in Scholen'. Simons is partner bij het bureau en tevens werkzaam als interim-manager. Zij heeft veel grote projecten op het gebied van vernieuwing in het onderwijs geleid.

Simons: 'Het mooie van interim-management is dat je andere mensen altijd een spiegel voorhoudt. Maar dat betekent ook dat je iedere keer weer wordt geconfronteerd met jezelf en jezelf moet spiegelen aan anderen en de organisatie. Door samen met anderen de verbinding te zoeken, open en eerlijk te communiceren, maar vooral feedback te geven om gedrag en cultuurveranderingen in gang te zetten, wordt de som uiteindelijk meer dan het optellen van delen.'

De succesvolle interim-manager combineert zakelijkheid met menselijkheid, in één persoon verenigd

crisismanager. Simons pakt die rol op. Alsof de situatie nog niet complex genoeg is, gaat vanaf december 2020 het gehele onderwijs in lockdown. De noodzakelijke veranderingen moeten op afstand worden geïmplementeerd. Simons is echter sterk ingebed in de organisatie doordat haar aanpak in de onderzoeksfase zich volledig richtte op de werkvloer. Haar keuze om toen sterk zichtbaar te zijn, verdient zich nu terug. Zelfs in de online-fase lukt het daardoor om nog steeds de verbinding te leggen en mensen in beweging te krijgen. Alle individuele gesprekken en persoonlijke aandacht betalen zich uit op de vraag 'waar wil je je aan verbinden'. De mensen geven commitment en willen een bijdrage leveren aan het beoogde resultaat. Zelfs op lastige zaken.

INVLOED OP SUCCES

Wat maakt Simons succesvol? Dat 'zakelijkheid verbinden aan menselijkheid in één persoon verenigd zit', zoals een van de collega's haar typeert. Een combinatie van krachtig optreden, besluitvaardigheid en zorgvuldigheid (alles vastleggen) borgt het resultaat. Wat zeker meehelpt is dat er, als gevolg van de coronamaatregelen, extra financiële middelen beschikbaar zijn die een brede aanpak mogelijk maken. Zo kan Simons *quick wins* behalen: de vaatwasser vervangen oogst natuurlijk snel waardering. Belangrijk voor Simons is de steun van de directie te organiseren en de medewerkers steeds in het proces mee te nemen en draagvlak te creëren. Een voorbeeld: de directie en de teamleiders waren betrokken bij feedbacksessies met Simons en keken

gezamenlijk terug en vooruit. Best spannend. Deze strategie pakte positief uit. Met de aanpak van Simons kon beeldvorming omgebogen worden naar feiten. Deze transitie vraagt veel inspanning van Simons en stelt hoge eisen aan haar leiderschap om naast een enorme innovatie ook de teams operationeel aan te sturen. De wisselende coronamaatregelen (bijvoorbeeld terug naar online en in quarantaine bij een besmetting in de klas) vragen van het team constant aanpassingen en zijn van sterke invloed op de opnamecapaciteit. Toch heeft de handicap van op afstand en overwegend online werken ook voordelen: er is minder politiek 'gedoe' of ruis op de lijn.

SAMENVATTEND

Directe betrokkenheid van de teams bij de selectie van de interim-manager is belangrijk voor de acceptatie van de inzet van een relatieve buitenstaander. De beginfase van de opdracht met een grote investering op de verbinding met de teams en de krachtige aanpak van de interim-manager beïnvloeden een positief resultaat, evenals de persoonlijke 'klik' met zowel opdrachtgever als medewerkers. Voor het succes op lange termijn is het begrenzen van de mogelijkheden in de context van de opdrachtsituatie essentieel.

--

Joke Twigt is redacteur. Zij verdiende zelf haar sporen als interim-manager, gooide het roer om en schrijft nu onder andere voor het online-platform ZiPconomy met specialisatie interim-management.

HIGHLIGHTS

Korte berichten uit praktijk, wetenschap en onderzoek

Vizier op meervoudig leiderschap

Zowel het Nederlandse mannenhockeyteam als DSM kozen er al voor: meervoudig leiderschap. De opkomst ervan is onder meer toe te schrijven aan de hogere opleidingsniveaus in organisaties en de toenemende complexiteit van de problemen waarmee die te maken krijgen. Meervoudig leiderschap helpt bij het aanpassen van leiderschap aan een specifieke tijd en context, aldus hoogleraar Organisational Behaviour and Change Steffen Giessner, die er onderzoek naar deed. Het is zelfs een vereiste bij teamcomplexiteit in termen van de expertise in het team, de omvang van het team en de taakcomplexiteit. Het opzetten van meervoudig leiderschap moet zowel bottom-up als top-down worden benaderd. Verder is het belangrijk te beseffen dat een meervoudige leiderschapsstructuur geen vast gegeven is. Het is een dynamische constructie: voortdurende mentoring en aanpassingen zijn nodig. 'Het is hard werken, maar als het goed wordt beheerd, loont het de moeite.'

Rotterdam School of Management (RSM)



'GOOGELN' NAAR CREATIVITEIT

Als mensen even pauzeren van een creatieve taak door informatie te zoeken met Google, verhoogt dit hun creativiteit aanzienlijk wanneer ze hun taak weer oppakken. Om die hypothese te toetsen vroeg Carmen Koetsier proefpersonen verdeeld in drie groepen om zoveel mogelijk toepassingen te bedenken voor gebruikte eierdozen. 'Onze theorie was dat blootstelling aan een verscheidenheid aan informatie uit verschillende bronnen nieuwe ideeën zou oproepen die nog niet eerder bij hen waren opgekomen,' zegt Koetsier, die met dit onderzoek cum laude afstudeerde in Management of Innovation aan RSM. Tijdens de eierdozenopdracht werd een pauze ingelast voor een zoekopdracht in Google. De groep met een vrije zoekopdracht in de pauze genereerde na de pauze 73 procent meer ideeën dan de groep met een specifieke zoekopdracht (die niets met de eierdozen te maken had), en 54 procent meer ideeën dan de controlegroep zonder pauze met zoekopdracht.

Rotterdam School of Management (RSM)