

Comfort bieden om uit de comfortzone te komen

De toegevoegde waarde van de interim-bestuurder

Movimento in gesprek met vijf ervaren interim-bestuurders

Aukje van Kalsbeek, Bas Holvast, Manuelle Moens, Sylvia Cox en Wim Vonk

'Eigenlijk zou elke Raad van Toezicht de inzet van een interim-bestuurder moeten overwegen na een langere zittingsperiode van een bestuurder', gaf één van onze opdrachtgevers aan. Deze overdenking hield ons bezig, zeker omdat we zien dat de grote toegevoegde waarde van interim bestuurlijk leiderschap vaak onderbelicht blijft.

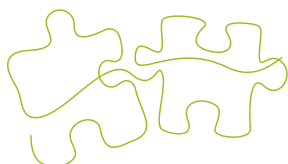
Is 'simpelweg' opvolging regelen van een lang zittende bestuurder de beste oplossing? Waarom verandert de opdracht van de interim-bestuurder, ingevlogen voor een specifieke opdracht, na enige tijd veelal? Wat maakt dat opdrachtgevers vinden dat de impact van de interim-bestuurder veel belangrijker en mooier was dan gedacht?

Astrid Booij Liewers en Gretha van der West van Movimento besloten over deze vragen in gesprek te gaan met vijf ervaren interim-bestuurders: Aukje van Kalsbeek, Bas Holvast, Manuelle Moens, Sylvia Cox en Wim Vonk.

'Frisse blik op heilige huisjes

Bas trapt af: 'Onderscheidend is de frisse blik van buiten die je als interimmer meeneemt; je ziet daardoor patronen. Zo kun je dingen onder woorden brengen die de meeste mensen wel weten, maar het is fijn als iemand van buiten dat benoemt.' Sylvia vult aan. 'Je hebt als interimmer geen last van heilige huisjes en kunt veel vragen stellen over het waarom. Je staat los van bestaande vaste structuren. Dat is die frisse blik.' Bas vertelt dat hij in één van zijn opdrachten het verzoek kreeg om onder meer te kijken naar het profiel van zijn opvolger. 'Uiteindelijk heb ik voorgesteld om de organisatie te laten fuseren en was er dus geen sprake van een opvolger. Eerst schrok de Raad van Toezicht; nu zijn ze blij dat het zo is gegaan. Ik ga uit van wat voor de organisatie het beste is. In dit specifieke geval geldt: je hebt geen belang, dus jezelf opdoeken is geen punt.'

Diagnostiek en onafhankelijkheid lijken dus een grote impact te hebben, terwijl dat vanuit het opdrachtgeverschap veelal niet de vraag is. Betekent dit, dat deze thema's anders zijn voor een interim bestuurder dan voor een vaste bestuurder?



'Je hebt geen belang, dus jezelf opdoeken is geen punt.'

Manuelle geeft aan dat haar laatste opdracht een omvangrijk verbeter- en veranderaspect bevatte. 'In de diagnose fase kun je erkenning geven aan wat er is voorgevallen en dat het er mag zijn. Omdat dit voorheen niet bespreekbaar was, werd het een mooie start van een verandering. Het geeft erkenning, schept een nieuwe werkelijkheid en geeft rust. Zeker na een moeilijke periode is dat helend.'

Gretha, zelf ervaren interim-manager, herkent dat het veel uitmaakt of een bestuurder na moeilijkheden vertrekt of in een 'gewone' situatie. Daarnaast is continuïteit altijd belangrijk. 'Maar omdat iemand als interimmer komt', zo geeft ze aan, 'gebeurt er vaak al iets in die verandering.'

Context is belangrijk

Uit het voorbeeld van Manuelle blijkt dat context van belang is.

Neem bijvoorbeeld de Corona epidemie. Aukje kwam in haar opdracht binnen toen Nederland net in de eerste golf belandde. 'Corona had eerste prioriteit en dus heb ik samen met het MT het crisismanagement opgepakt. Maar al snel bleek dat er meer speelde en er ook behoefte was aan een nieuwe strategie.

Na de zomer zijn we dan ook met een veelomvattend traject begonnen. Dat gaf veel energie en nieuw perspectief.'

Aukje kwam voor drie maanden en een specifieke context, maar haar heldere blik van buiten maakte dat ze meer kon geven. 'Voor een Raad van Toezicht geldt dat ze dan ook graag willen dat je doorgaat en wat doet met wat je constateert en tegelijkertijd kan dat ook spannend zijn voor ze.'

Heldere diagnose: een cadeautje

Wim geeft aan dat hij in zijn opdrachten binnen een paar weken met een diagnose komt over wat er speelt in een organisatie. 'Ik doe dat heel snel om te vermijden dat er door mijn aanwezigheid een gekleurde situatie ontstaat. Na een maand kent iedereen je patronen en dan heb je ook al het een en ander op je conto staan.'

Aukje en Manuelle geven aan dit na een week of zes te doen. Manuelle: 'Je kunt het eigenlijk niet niet-doen, zo'n diagnose.'

De vraag is wel of het iets bijdraagt wanneer je alleen voor een overbruggingsperiode komt.'

Wim vindt het van belang om ook bij inzet voor



‘Een goede diagnose, je kunt het niet niet-doen.’

een overbruggingsperiode zijn bevindingen te delen. Hij vindt het cadeautjes voor de organisatie. Wim: ‘In die eerste periode probeer ik een aantal thema’s te ordenen en die, voorzien van diagnose, terug te koppelen, het liefst aan iedereen. Als het spannend is, dan geef ik het niet vrij. Maar ik wil wel alles kunnen zeggen, ook als het naar personen terug te herleiden is.’

Aukje bevestigt dat de vraag, voor het delen van wat je nog meer ziet, vaak vanzelf komt. Ze begint met de trots en de kracht van de organisatie en vervolgens met de aandachtspunten. Als een diepere analyse vereist is gebruikt ze diverse methodieken. ‘Het is van belang methodisch en gedragen vanuit de organisatie terug te koppelen.’ Bas geeft aan dat je inderdaad na een paar weken moet weten waar de schoen wringt: ‘dat hoort bij het vak.’ Hij deelt zijn observaties met de Raad van Toezicht in een bijeenkomst, niet via een formeel rapport.

Astrid is benieuwd naar ervaringen in lastige situaties, waarin de Raad van Toezicht niet gelukkig was met de teruggekoppelde bevindingen. Bas geeft aan dat het belangrijk is om je bewust te zijn van hoe je zaken teruggeeft of brengt. Dat is onderdeel van het vak. Wim: ‘Ik breng eerst mijn aanbevelingen in kaart en koppel ze terug. Daarna is er een go/no-go moment. Als de opdrachtgever en ik niet het zelfde beeld hebben over hoe we verder moeten, ben ik niet de juiste persoon op die plek.’ Sylvia: ‘Ik heb ook

een situatie meegemaakt met een Raad van Toezicht die schrok en zich realiseerde dat zij zelf ook een rol hadden in wat er aan de hand was. Het was een raad met een aantal langer zittende en wat nieuwere leden. De nieuwe mensen konden gemakkelijker horen wat ik teruggaf, want ze hadden minder ballast. Toevallig sprak ik gisteren de voorzitter van die Raad van Toezicht, één van de langer zittende mensen, die aangaf dat ik gelijk had en dat er van geleerd was. Soms kunnen mensen dat pas zeggen als je weg bent.’



‘Ik wil wel alles kunnen zeggen, ook als het terug te herleiden is.’

Gelijkwaardiger gesprek door onafhankelijkheid

Astrid concludeert dat de interim-bestuurder zich dus een fris, onafhankelijk en integraal beeld vormt en daar ook vaak toe uitgenodigd wordt. Dat er veel vertrouwen is naar de interim-bestuurder en dat een gelijkwaardiger gesprek mogelijk lijkt te zijn met de Raad van Toezicht. Zit dat in een andere mate van onafhankelijkheid? Bas: ‘Ik denk het wel. Het is anders als je geen arbeidsovereenkomst hebt. Dat maakt dat de raad vaker en gemakkelijker vraagt naar hoe jij

er naar kijkt. En zelf durf ik ook makkelijker confronterende dingen te zeggen. Door die onafhankelijkheid.’

Sylvia: ‘De interim-bestuurder wordt gewaardeerd omdat deze op meerdere plekken is geweest. Daardoor wordt sneller toegevoegde waarde aan je toegekend. Dat is wellicht anders met een vaste bestuurder. En misschien, omdat je weet dat je langer met elkaar door moet, liggen zaken gevoeliger met een vast iemand.’ Gretha vraagt zich af wat dit betekent voor de

competenties van de Raden van Toezicht betekent. Aukje: 'Ik heb ervaringen in organisaties waar je als interim-bestuurder binnenkomt en ziet dat de Raad van Toezicht in patronen is geraakt en uit de rol. Leden van de Raad maken zich de organisatie eigen in plaats van in de rol te blijven. Dat uit rol zijn zie je dan ook nogal eens op meerdere plaatsen in de organisatie terug.' Wim vult aan dat zeker ook de voorzitter van de raad een belangrijke rol speelt; dominant of juist sociaal en voorzichtig. Een dominante voorzitter en een beginnend interimmer ziet hij wel voor zich: 'Die kunnen ze nog in het hok krijgen.' Bas vult aan: 'Het moet vooral in de chemie goed gaan. Het is de kunst om zo'n voorzitter te helpen om met die dominantie om te gaan. Overigens zijn het meestal mannen.' Manuelle vraagt zich af wat dominantie is. Soms is de Raad een beetje "in distress". Als het moeilijk wordt, loop je er wel eens tegenaan dat ze iets anders willen als jij en ja, dat levert wel eens een lastig gesprek op. Dat is een ander soort dominantie. Je kunt als interimmer de hobbel nemen omdat je onafhankelijk bent en alleen vanuit het belang van de organisatie of de opdracht werkt. Dat gezamenlijke belang bindt.'

Zwemmen tussen haaien

Astrid: 'Als ik dat afzet tegen een vaste bestuurder, zijn jullie als interim-bestuurder dan eerlijker door de andersoortige afhankelijkheid? Of zijn jullie diplomatieker?'

Sylvia gelooft in de onafhankelijkheid en neutraliteit waardoor dingen eerder en anders benoembaar zijn. Wim stipt nog een ander belangrijk punt aan: 'Interimmanagement is een vak met een relatief hoog afbreukrisico. Je hoeft maar één keer een flinke fout te maken en je staat op het internet. Levenslang. Daarom wil ik mijn werk dus ook echt wel heel goed doen! Als je tussen de haaien zwemt moet je zorgen dat je zelf niet bloedt. Ook Bas en Aukje herkennen dit soort situaties.

Je weet niet altijd wat je in opdrachten tegenkomt en er is inderdaad maatschappelijke druk. Bas: 'Och, ook als je geen grote fouten maakt kom je op het internet terecht, want je moet onvermijdelijk dingen doen waar niet iedereen blij mee is. Ik denk dat als ik in het systeem zit, ik minder moedig ben. In de rol van buitenstaander heb ik dat niet.'

Manuelle: 'In dienstverband ervoer ik meer afhankelijkheid, waardoor ik goed nadacht over welke gevechten ik op welke wijze aan moest gaan, wat het gevolg er van zou zijn en of het mijn naam zou kunnen schaden. Nu ben ik daar minder mee bezig en kan ik me focussen op de inhoud van de opdracht. In het interim-vak sta je los en onafhankelijk en mag je je eigen blik hebben. Sterker nog, dat vraagt men ook van je.'

De kolibrie

Astrid haalt Leo Witvliet aan, hoogleraar interim management, die kritisch is op interimmers omdat zij steeds hetzelfde kunstje zouden doen. Astrid: 'De deskundigheid van de interimmer wordt in de literatuur en artikelen niet altijd erkend. Jullie zeggen: de toegevoegde waarde van de interim bestuurder is de eigen deskundigheid die je meebrengt, de brede blik, de kennis van andere organisaties, de transitievraag en het urgentiebesef, de vrijheid en onafhankelijkheid van handelen en de kracht van reflectie



'Als je weg bent is er ander perspectief en elan gekomen.'

die jullie toepassen. Is er nog meer te noemen?' Aukje: 'Als je weg bent is er een ander perspectief gekomen in de organisatie; er is nieuw elan ontstaan.'

Bas grijpt terug op het oorspronkelijke thema: 'het kan goed zijn om er, na een vaste bestuurder die lang op zijn of haar plek zat, een interimmer tussen te zetten, voor een maand of zes. Het is immers mogelijk dat een nieuwe, vaste bestuurder geen impopulaire maatregelen treft, omdat hij of zij toch nog lang door moet met de club.' Wim vult aan, dat het soms een goed idee is om een interim bestuurder in te zetten, maar soms ook niet. Om van dit punt een wetmatigheid maken, is te gekunsteld, zo geeft hij aan. Het is wel een goed idee om regelmatig te kijken naar de toegevoegde waarde van een bestuurder, in relatie tot de fase waarin de organisatie verkeert. Manuelle geeft aan dat het in zo'n geval juist goed is om een interim bestuurder in te zetten: 'Dat geeft ruimte om te kijken naar het profiel dat echt nodig is. Dat kun je beter beoordelen vanuit een tussenfase met een interimmer.' Iedereen knikt.

Het was een boeiende avond met bevlogen interim bestuurders die, oprecht en vanuit passie en respect, een verschil willen maken in organisaties. Mensen die onafhankelijk zijn, maar vooral ook betrokken en in verbinding. Ze brengen een ander perspectief of scenario, verleggen de koers en geven nieuw elan, brengen rust en grip na een lastige periode, lossen problemen op en zijn bovenal voor iedereen een goede en kritische (sparring)partner. Het beeld is vaak dat de interim manager een meeuw is; iemand die komt, de boel onder poept en weer vertrekt. Vanavond hebben we kunnen zien dat deze professional eerder een kolibrie is: bij elk bezoek wordt het object van de aandacht bestoven met nieuwe perspectieven, mogelijkheden en energie. Dat biedt comfort om uit de comfortzone te komen.

Judith Hopster
April 2021