

'De ideale interim-manager heeft vrouwelijke eigenschappen'

De ideale interim-manager is goed in het opbouwen van relaties en kan ook praten over zaken die verdergaan dan de opdracht. Dat is de ervaring van Marjolein Risseeuw, partner Interim management bij Twynstra Gudde. Het zijn vooral de vrouwelijke eigenschappen die de interim-manager perfect maken.

Marjolein Risseeuw: "De ideale interim-manager is in staat op tijd macht te delen en weer over te dragen."

De afgelopen vijf jaar zijn er zo'n vijfhonderd kandidaten voor interim-management aan haar voorbijgetrokken, van wie Risseeuw er honderd heeft geplaatst. Op basis van deze ervaringen heeft ze een profiel gemaakt waaraan een goede interim-manager te herkennen is. "Ik zeg niet dat de beste interim-managers vrouw zijn, maar het zijn wel de mensen met vrouwelijke eigenschappen", benadrukt Risseeuw. "Ze zijn in staat op tijd macht te delen en weer over te dragen. Ze zijn goed in het opbouwen van relaties en kunnen praten over zaken die verdergaan dan de opdracht. Dan gaat het om zingeving en maatschappelijke onderwerpen." Humor is ook belangrijk. "In een emotionele relatie waarin humor een rol speelt, kom je verder."

"De toegevoegde waarde van de interim-manager zit in het persoonlijke contact", is de overtuiging van Risseeuw. Organisaties die een interim nodig hebben, zitten veelal in een reorganisatie. "Ze zoeken een manager die de medewerkers verder krijgt, met het doel dat de medewerkers zelf inzien dat het beter is. Je moet ze stimuleren en motiveren, proberen in het hoofd van de medewerkers te kruipen. Het helpt als je de vrouwelijke eigenschappen hebt ontwikkeld." Risseeuw constateert dat in een tijd waarin iedereen steeds professioneler is, de werknemers niet zitten te wachten op

'De toegevoegde waarde van de interim zit in het persoonlijk contact'

iemand die het beter weet. "Vroeger was de interim-manager veelal een man van rond de 55 jaar. Hij trok de macht naar zich toe. Dat werkt nu niet meer, daar zijn de huidige werknemers niet van onder de indruk. Ze willen iemand die hun mogelijkheden biedt. Je zult als interim nooit de baas zijn over de klant. Nu is interim-management veel meer gericht op veranderingkonde."

De huidige, ideale interim-manager is zo'n 42 jaar en heeft ongeveer vijftien jaar ervaring opgedaan in verschillende functies binnen grote organisaties. Ze heeft in verschillende rollen als trekker, duwer of projectleider deelgenomen aan complexe organisatieveranderingen. Zij weet daarom hoe het voelt om te veranderen. Risseeuw: "Het gaat natuurlijk veel

'Proberen in het hoofd van de medewerker te kruipen'

meer om leiderschapskwaliteiten dan om leeftijd, maar leeftijd heeft wel te maken met de hoeveelheid opgedane levenservaring en de levensfase waarin iemand verkeert. De persoonlijkheid is uitgebalanceerd.

En neem van mij aan: vijftien jaar managementervaring is een must."

De ideale interim heeft geen zin in verdere hiërarchie, doet serieus aan persoonlijke ontwikkeling en gaat voor authentiek leiderschap. "Ze heeft ambitie voor de komende jaren en wil graag leren." Twynstra Gudde heeft een opleiding leiderschap voor deze groep waarin vooral ook de menselijke kant aan de orde komt: wie ben ik, wat wil ik en wat wil ik bijdragen aan de maatschappij? Ook onderdelen als haptonomie en boksen komen in deze opleiding aan bod.

Eenzaam beroep

De ideale interim heeft een uitgekristalliseerd wereldbeeld en blijft met beide benen op de grond. Ze biedt een veilige omgeving en laat mensen excelleren. Ze is zich bewust van haar kernkwaliteiten en zoekt opdrachten die daar goed bij passen.

"Een professioneel netwerk is heel belangrijk om goed te kunnen functioneren", zegt Risseeuw. "Het is een eenzaam beroep." Daarom krijgen de interim-managers bij Twynstra Gudde een coach toegewezen. "De ideale interim wil ook zelf kunnen sparren, met haar eigen ontwikkeling bezig zijn. Ze heeft een thuishaven nodig."

Ze kiest er bewust voor kortere klussen te gaan doen. Een opdracht voor interim-management duurt gemiddeld tien maanden. Ze heeft een cv waaruit blijkt dat ze de markt kent. "Je moet als interim kunnen herkennen waar mensen

mee bezig zijn. Belangrijk is ook dat ze het politieke spel kent dat in organisaties wordt gespeeld. "En ze moet het leuk vinden om mee te spelen. Dat is het grote verschil tussen een adviseur en een interim-manager. De interim moet meegaan in de politiek."

Professional

Het ideaalplaatje is dat ze vijf jaar als professional heeft gewerkt in een adviesorganisatie, besluit Risseeuw de kenmerken waaraan je een goede interim-manager kunt herkennen. "Dan ken je de rol van opdrachtgever en adviseur. Dan kun je inzoomen op de vraag, zien hoe de politiek werkt. Je bent op de hoogte van alles wat met de projectomgeving te maken

heeft. Je weet gewoon hoe het werkt." Alle kenmerken die Risseeuw heeft benoemd voor een goede interim-manager, gelden natuurlijk ook

'Alle managers zijn eigenlijk interim-managers'

voor een manager, benadrukt ze. "Voor mijn boek 'Managen is alleen maar leuk als het tijdelijk is' heb ik 25 managers geïnterviewd. Alle managers zeiden dat ze eigenlijk interim-managers waren. In een periode van bijvoorbeeld zes jaar stellen ze zich ten doel bepaalde dingen te realiseren in de organisatie."

Tineke Snel

Verschillen in leiderschap

Drs. Marjolein Risseeuw is sinds 1997 werkzaam bij Twynstra Gudde. Haar specialisatie is het bemiddelen bij de invulling van hogere interim-managementfuncties op het gebied van strategisch management, marketing en ict. Ook in het onderwijs heeft ze interim-managers geplaatst. 'Managen is alleen leuk als het tijdelijk is' is de titel van het boek dat ze in 2004 heeft geschreven. Daarin beschrijft ze ook de verschillen in leiderschap tussen mannen en vrouwen.