

# EXCELLENT INTERIM MANAGEMENT

*In de praktijk*

**RIEN BOSKELJON** Iedereen is een winnaar

**PETER ANTHONISSE** Productiviteitsverlies door  
& **ELINE JEURISSEN** disfunctioneel leiderschap

**JAAP SWIERENGA** Talentmanagement: ambitie of noodzaak?

**ROBERT KLOMP** Veranderen naar beter

**SASKIA POSTMA** De inhuur van een paarse koe

# Inhoud

<b>Excellent Interim Management</b> Introductie	3
<b>Wat maakt een interim manager succesvol?</b> Gertjan van de Groep	4
<b>Iedereen is een winnaar, je moet er alleen achterkomen waarin</b> Rien Boskeljon - Interim Sales & Marketing Manager	6
<b>Talentmanagement: ambitie of noodzaak?</b> Jaap Swierenga - Interim HR Adviseur	10
<b>Productiviteitsverlies door disfunctioneel leiderschap</b> Peter Anthonisse & Eline Jeurissen	16
<b>Managers kiezen voor eigen ondernemerschap</b> Onderzoek	18
<b>Business case CurTec: veranderen naar beter</b> Robert Klomp - Interim Manager Operations	24
<b>Waarom veel organisaties gebaat zijn met de inhuur van een paarse koe</b> Saskia Postma - De Personal Branding Coach	
<b>Vijf kernwaarden voor kwaliteit en continuïteit</b> Raad voor Interim Management	

# Excellent Interim Management

Introductie

Van de Groep & Olsthoorn heeft een groot netwerk van ervaren interim managers. Deze managers hebben hun kennis en ervaring al vele malen ingezet om uitdagingen binnen industriële bedrijven aan te pakken.

Omdat de markt voor deze tijdelijke projecten groeiende is (zie ons onderzoek op pagina 10) en omdat we geen genoeg krijgen van mooie praktijkverhalen, hebben we een aantal business-cases en achtergrondartikelen over interim management voor u gebundeld.

VAN DE GROEP & OLSSTHOORN



VAN DE GROEP & OLSSTHOORN  
FINDING EXCELLENCE

# Wat maakt een interim manager succesvol?

Gertjan van de Groep

De industrie in Nederland en daar buiten trekt weer aan. Het aantal interim managers in de industrie en techniek groeit naar verwachting met de markt mee. En daarbij gaat het niet alleen meer om het inzetten van interim managers in crisissituaties of bij specifieke projecten. Steeds vaker komen organisaties bij ons met de vraag naar een (tijdelijke) vergroting van hun managementcapaciteit en kennisniveau.

Wat maakt een interim manager succesvol? En waar letten wij op bij het begeleiden van de passende interim manager voor onze opdrachtgevers? Op basis van onze ervaring en het herkenbare promotieonderzoek van Jaap Schaveling aan Nyenrode uit 2010, deel ik hier graag de 9 succesfactoren die wij zien voor goed interim management en een tevreden opdrachtgever:

## 1 Evenwichtige, daadkrachtige persoonlijkheid

Een goede interim manager is rustig en beheerst, maar ook daadkrachtig, bovenal in stressvolle situaties. Het is iemand die al eerder met dit bijltje heeft gehakt, die veel organisaties van binnen heeft gezien en niet zo snel meer schrikt van wat hij of zij tegenkomt.

## 2 Ervaring en kennis in uw markt, techniek, en product

Deze factor spreekt voor zich, vind ik zelf. Een interim manager moet jarenlange ervaring hebben in uw markt, met uw specifieke techniek(en) en het product. Alleen met zware inhoudelijke expertise kun je in een project daadkrachtig optrekken met het management en zaken op strategisch niveau verbeteren.

## 3 Bewust van organisatiepolitiek en zowel bekwaam in macht als sociale vaardigheden

Een goede verandermanager is als een vis in het water in verschillende soorten organisaties. Hij of zij heeft snel door hoe

de hazen lopen en maakt daar constructief gebruik van. Daarnaast weet een goede interim manager op sociaal niveau veel te bereiken met zijn team en andere werknemers binnen de organisatie. Altijd oprecht, transparant en met het einddoel van de opdracht voor ogen.

## 4 Opdracht afbakenen, maar wel benaderen als verbeterproject van de gehele organisatie

Een goede interim manager probeert in het eerste gesprek met een opdrachtgever gelijk tot de kern te komen. Wat is het dieper gelegen probleem? Wat gaat er fout of gebeurt nu nog onvoldoende? En wat zijn de manieren om dit te verbeteren? Vanuit deze focus zoomt de interim manager langzaam uit naar de gehele organisatie om te zien hoe dit specifieke probleem als onderdeel van de grotere organisatie aangepakt kan worden.

## 5 Een goede klik en heldere afspraken tussen interim manager en opdrachtgever

Alles valt of staat met een goede persoonlijke klik. Uit onderzoek blijkt dat meer dan 70% van de beslissing van een opdrachtgever gebaseerd is op deze klik. Wij kunnen fantastische interim managers introduceren met een ervaring en achtergrond die 100% aansluit bij de wensen van de opdrachtgever, maar als de interim manager niet past bij de organisatiecultuur en de persoonlijke manier van werken van de opdrachtgever wordt de opdracht nooit een succes. Daarom blijkt het bieden van keuze via ons bureau voor opdrachtgevers van toegevoegde waarde.

## 6 Een diagnose van de opdracht

Een opdracht is pas succesvol als hij niet klakkeloos wordt overgenomen door de interim manager. Eerst moet goed worden gekeken naar de toedracht, de omstandigheden en andere factoren. Want als je een probleem wilt oplossen binnen een organisatie, moet je wel zeker weten wat precies het probleem is.

## 7 Een gedegen plan van aanpak met heldere afspraken en evaluatiemomenten

Dit geeft vanaf het begin van de opdracht een goed beeld van de aanpak. Met realistische doelen, KPI's en tijdframes.

## 8 Heldere afsluiting van de opdracht met ruimte voor evaluatie en overdracht naar opvolger voor een goede borging van de resultaten

Een interim manager is pas succesvol geweest als een aantal jaren na dato de wijzigingen die toen in de bedrijfsvoering zijn toegepast nog van toegevoegde waarde blijken. Borging en kennisoverdracht zijn cruciaal bij het succesvol afsluiten van een interim periode.

## 9 Een goede interim manager verdient zichzelf terug voor de organisatie

Kostenbesparing is een belangrijke reden voor organisaties om een interim manager in te zetten. Hoewel soms wordt opgekeken tegen de kosten van het inzetten van een interim manager, blijkt in de praktijk altijd weer dat de juiste interim manager zijn geld ruim terugverdient voor de opdrachtgever.

Gertjan van de Groep

Managing Director

VAN DE GROEP & OLSTHOORN





## *Iedereen is een winnaar, je moet er alleen achter zien te komen waarin*

Rien Boskeljon

Bij Van de Groep & Olsthoorn krijgen we regelmatig de vraag naar interim professionals op het vlak van Sales & Marketing. Iemand die zorgt voor het aanscherpen van de commerciële inspanningen in een industriële organisatie. Dit vraagt vaak om een verandering in de cultuur van de commerciële afdeling en een proactieve en vernieuwende aanpak. Van de Groep & Olsthoorn vraagt Rien Boskeljon, ervaren interim manager op het vlak van verkoop en schrijver van het managementboek *Persoonlijke Verkoop* naar zijn ervaringen. Momenteel is hij werkzaam via Van de Groep & Olsthoorn bij Lantor, een fabrikant van niet geweven kabeltape, composieten en producten voor de industrie: "Hoge omzettingen hoeven geen utopie te zijn. Ongeacht in welke markt het bedrijf acteert, denk in mogelijkheden om de verkoop te stimuleren: lever datgene wat de klanten willen en geef altijd wat extra's."

Rien Boskeljon is zijn carrière begonnen bij de Koninklijke Marine. Hij maakte in die tijd reizen van 9 maanden en heeft de hele wereld gezien. Rien: "Tijdens die reizen raakte ik erg geïnteresseerd in de motivatie van mensen: waarom gaat iemand 9 maanden – dicht op elkaar gepakt - op reis? Die interesse in de mens komt me in mijn werk als interim manager dagelijks van pas." Na 10 jaar kwam Rien terug in de burgermaatschappij en heeft hij zich na een brede technische basis vergaard te hebben verder gespecialiseerd in verkoop. Nu is hij alweer 11 jaar werkzaam als Interim Manager en trainer bij onder andere ROVC en ISBW. Rien: "Ik ben een commercieel dier, een mensenmens en hou ervan om samen te streven naar resultaat."

### **Neerzetten van commerciële structuur**

Naast de dagelijkse leiding over de commerciële afdeling bij Lantor levert Rien Boskeljon een bijdrage aan het neerzetten van gedegen commerciële procedures. Hij bepaalt mede de prioriteiten en heeft een structuur neergezet, waardoor de gewenste strategische doelen realiseerbaar worden. Dit wordt gekoppeld aan een effectieve organisatievorm, bestaande uit de juiste mensen en middelen. De afdelingen R&D en Sales zijn samengevoegd tot één

commercieel team. En dat team bepaalt gezamenlijk wat er gebeurt en levert de input voor de afdeling Operations aan. Rien: "Ik ben bij Lantor snel mensen gaan verbinden. Samenwerking tussen afdelingen kon beter en meer focus om hetzelfde pad te bewandelen om tot resultaat te komen. Met het Commercieel MT is duidelijk uiteengezet waar de focus lag: op kabel, composiet en constructie gaan we de markt in. Ook hebben we gekeken in welke deelmarkten Lantor met welk product markt kan veroveren."

### **Vertrouwensrelatie**

Daarnaast heeft Rien Boskeljon hard gewerkt aan de vertrouwensrelatie met het team en is hij onder andere één op één meegereisd met zijn salesmensen naar China, Amerika, Kuala Lumpur en Singapore. Binnenkort naar Australië, Nieuw- Zeeland. Rien: "Een goede interim manager is er niet enkel en alleen om het roer over te nemen, maar vooral om mee te denken en de mensen te coachen. De Business Unit Managers, Sales Managers en Product Managers vinden elkaar nu beter en werken intensief samen." Iedere tweede week van de maand vindt hier bij Lantor een vergaderweek plaats waarbij iedereen bij elkaar zit en er proactief kennis wordt uitgewisseld, bijvoorbeeld in



de vorm van sales- en producttrainingen. Rien vervolgt: “Van alle individuele doelen hebben we gezamenlijke doelen gemaakt. Met als resultaat verbeterde verkoopresultaten en een groot aantal nieuw ontwikkelde producten, die succesvol in de markt zijn gezet.” Een open communicatie is in zijn ogen heel belangrijk: “Een goede interim manager moet hard zijn als het moet, maar ook heel meegaand als het kan. Het is van groot belang om vertrouwen op te bouwen met je team. Je moet weer rust en duidelijkheid brengen in een organisatie. Ik sta als interim manager achter mijn team en accepteer iedereen zoals hij of zij is. Iedereen is ergens goed in: benut elkaars sterke kanten!”

#### **Persoonlijke Verkoop**

In het boek Persoonlijke Verkoop staat centraal dat organisaties hun verkoop moeten opzetten vanuit een strategisch vertrekpunt. Gebeurt dit in de praktijk dan niet altijd? Waar gaat het fout? Rien: “Je moet heel planmatig te werk gaan. Voor iedere product-marktcombinatie is een strategisch plan als vertrekpunt essentieel. De meeste bedrijven maken geen concreet plan, maar stellen slechts één omzetdoelstelling.” Een eerste stap is dus dat de organisatie helder heeft wat het vertrekpunt is. Daarbij adviseert Boskeljon om alles SMART maken. Rien: “Probeer zo specifiek mogelijk je stappen omschrijven, maar let op: je doelen moeten wel Meetbaar en Acceptabel zijn. Maak het Realiseerbaar en Tijdgebonden. Aan de hand van het plan kun je eenvoudig zien aan welke middelen of resources het in de organisatie nog ontbreekt als men de doelstellingen wil behalen. Zo heb ik een plan geschreven waarbij ik 7 personen wilde aannemen om bepaalde marktsegmenten aan te boren een daarmee een bepaalde omzetdoelstelling behaal in 5 jaar. Alle doelen zijn te behalen als je het op deze goed onderbouwde manier aanpakt.”

## *De vijf stappen van een succesvol verkooptraject*

In het boek Persoonlijke Verkoop beschrijft Rien de vijf stappen van een succesvol verkooptraject.

### **1 Van suspect naar prospect**

“Ieder contact dat je onderhoudt met een suspect hou je warm en probeer je met verschillende contactmomenten om te buigen naar dat van een prospect.”

### **2 Relatieopbouw en prospectbeheer**

“De verhouding verkoop versus gunnen is nog steeds 20-80. 80% van de verkopen zijn gebaseerd op het gunnen van de opdracht, op basis van emotie. Zorg dus altijd dat je de relatie goed houdt. Luister, leer en vraag door aan je klanten.”

### **3 Synchroniseren**

“Daarmee bedoel ik goed afstemmen op de klant: wat wil de klant nu eigenlijk? Goed luisteren en proberen te achterhalen waar je als leverancier en klant elkaar kunt vinden, zodat je er beiden beter van wordt en succesvol zaken kan doen. Geef precies wat de klant wil, maar geef altijd wat extra's.”

### **4 After sales**

“Neem na afloop van een project altijd contact op met de klant om te vragen hoe het gaat en alles bevallen is. De tijd die je investeert in after sales betaalt zich altijd terug.”

### **5 Relatiebeheer en accountmanagement.**

“Denk mee met de klant over toekomstige uitdagingen en blijf je verdiepen in de markt van de klant en de mogelijkheden.” •

# Managers kiezen voor eigen ondernemerschap

Onderzoek

Uit onderzoek van Van de Groep & Olsthoorn Executive Search & Interim Management onder ruim 200 interim managers in de Nederlandse industrie, blijkt dat 71% van de interim managers het aantal tijdelijke projecten bij opdrachtgevers in de industrie ziet toenemen. Ook bij de gemiddelde opdrachtduur en de interim-tarieven signaleert men een lichte stijging. Het gaat hier vooral om verandertrajecten of crisismanagement. Waarbij de interim manager tijdelijk het algemeen management versterkt. Opvallend is de trend dat de meeste interim managers het (langdurig) zelfstandig ondernemerschap weer boven een vaste aanstelling prefereren. Het lijkt erop dat de tijd van vluchtig interim management van managers 'in between jobs' langzaam verdwijnt en de ervaren interim manager in de industrie weer veelgevraagd is.

Gemiddeld neemt een interim-opdracht 6 maanden of langer in beslag. Een derde deel van de interim managers is zelfs langer dan 1 jaar werkzaam voor dezelfde opdrachtgever. Het gaat daarbij vaak om een leidinggevende rol in het midden- en kleinbedrijf (max. 250 fte) of bij een multinational (>500 fte), waarbij in de functie de nadruk ligt op het doorvoeren van veranderingen in de organisatie. Tijdelijk management wordt het meest ingezet in de branches: Productie, Machine- en Apparatenbouw, Logistiek en Transport en Installatietechniek.

Opvallend is dat ruim 82% van de interim managers aangeeft niet in te zullen gaan op een vast dienstverband als deze aangeboden wordt. Ze geven het zelfstandig ondernemerschap gemiddeld een 8 en het merendeel van hen werkt zelfs regelmatig aan meerdere opdrachten tegelijk. Verder is opvallend dat nieuwe opdrachten in deze markt niet of nauwelijks via internet en sociale media worden gevonden. In de industrie telt met name de intensiteit van het eigen zakelijke netwerk en in grote mate ook de tussenkomst van een interim managementbureau met sporen in de branche.

Vaak speelt er een acuut probleem bij een organisatie dat op korte termijn opgelost moet worden door een competente manager. Dit moet uiteraard meer geld opleveren dan geld kosten. Gertjan van de Groep, directeur Van de Groep & Olsthoorn Executive Search: "De grootste aarzeling bij onze klanten zit hem vaak in de kosten. Men vergeet echter

*"In de industrie telt met name de intensiteit van het eigen zakelijke netwerk"*

te kijken naar het rendement dat wordt terugverdiend. Onze ervaringen met Interim Management procedures laten zien dat de winst of besparing altijd opweegt tegen de investering. En uit dit onderzoek blijkt dat deze tendens ook weer leeft in de industrie." •





## *Waarom veel organisaties gebaat zijn met de inhuur van een paarse koe*

Saskia Postma - De Personal Branding Coach

*“Zou Louis van Gaal de werving en selectie van zijn team overlaten aan een recruiter?”*

Een goede vraag die ik onlangs las in een artikel. Een vraag waarvan je het antwoord eigenlijk zelf wel kunt bedenken. En de auteur heeft hier wel een punt.

Als je een winnend elftal samenstelt moet iedere kandidaat niet gewoon ‘good’ zijn maar ‘great’. En uiteraard geldt dat ook voor het management team van een organisatie. Maar niet alleen vaste krachten moeten ‘great’ zijn, interim managers natuurlijk ook. Want van interim managers wordt een stevige meerwaarde verwacht. Hij moet snel ingewerkt zijn en resultaten weten neer te zetten, vaak in een complexe setting.

### **Gelukkig schijnt de ideale interim manager te bestaan**

Althans, volgens Marjolein Risseeuw, auteur van het boek *Managen is alleen leuk als het tijdelijk is*. Zij beschreef voor *Managersonline* het profiel van de ideale interim manager aan de hand van de volgende kenmerken:

- Sensitieve gesprekspartner die serieus aan persoonlijke ontwikkeling doet en gaat voor authentiek leiderschap.
- Heeft een uitgekristalliseerd wereldbeeld en kent de eigen kernkwaliteiten, managementstijl en ontwikkelpunten.
- Werkt dicht bij mensen, ambitie ligt bij algemeen management. Moet daarbij macht kunnen delen en op tijd weer kunnen overdragen.
- Heeft een positieve keuze gemaakt voor het vak, is uit eigen wil begonnen, in plaats van uitgerangeerd en noodgedwongen.
- Expert in een functioneel gebied of een specifieke markt.
- Kent het politieke spel dat in grote organisaties wordt gespeeld en kan in verschillende rollen acteren. Heeft als trekker, ‘duwer’ of projectleider deelgenomen aan diverse complexe organisatieveranderingen. Weet daarom hoe het voelt om te veranderen.
- Heeft als professional gewerkt in een adviesorganisatie en hier geleerd een opdracht projectmatig aan te pakken en de opdrachtgever te adviseren.

### Grijze muis of paarse koe?

Een prachtig plaatje vind ik het en ik mag hopen dat vele interim managers zichzelf in dit profiel kunnen herkennen. Want het zijn zaken die je bij een goede interim manager mag verwachten. De manier waarop veel interim managers zichzelf beschrijven sluit in grote lijnen ook aan bij het profiel zoals Marjolein Risseeuw het heeft omschreven.

De gemiddelde interim manager beschrijft zichzelf als ervaren change manager die snel thuis in een nieuwe omgeving. Vanuit zijn brede bedrijfskundige achtergrond is hij goed in staat de zaken op een integrale manier te benaderen en de juiste verbanden te leggen. Dankzij goede communicatieve vaardigheden krijgt hij de mensen mee in de gewenste verandering.

Op zich is dit allemaal heel mooi maar toch is het nog weinig onderscheidend. Van de persoonlijkheid van de interim manager zie je bijvoorbeeld vaak weinig terug in het CV. Terwijl ik als headhunter met name de persoonlijkheid van de kandidaat vaak van doorslaggevend belang vond voor de juiste match. Bij sommige kandidaten had je meteen het goede gevoel. Dat ze prima zouden kunnen passen in de opdracht. Anderen waren op zich een prima kandidaat maar niet geschikt voor die specifieke opdrachtgever en de rol die werd gevraagd. Daarnaast ben ik in gesprekken met interim managers ook altijd op zoek naar voorbeelden waarin de interim manager blijkt geeft van een vernieuwende aanpak of van een duidelijke visie op wat zich afspeelt in de markt. Op dat punt moet helaas menig een het antwoord schuldig blijven.

Wat mij opvalt, is dat veel kandidaten slecht in staat zijn hun toegevoegde waarde helder over de bühne te brengen zodat opdrachtgevers of bureaus een bewuste keuze voor hen kunnen maken. Het kwam regelmatig voor dat ik met iemand aan tafel zat die vele malen leuker bleek te zijn en meer in huis had, dan zijn CV zou doen vermoeden. Een gemiste kans.

### Wat een paarse koe onderscheidend maakt

Ik ben zelf een fan van Seth Godin, een bekende marketeer. In zijn boek 'Purple Cow' geeft hij feilloos aan wat iemand tot een sterk merk maakt. Stel je maar eens een overvol een weiland vol zwart-witte koeien voor met daartussen een paars exemplaar. Die valt op. Iemand die opmerkelijk is, is de moeite waard om over te praten.

Mensen als Steve Jobs, Tom Peters, of Annemarie van Gaal hebben een eigen visie en ze staan ergens voor. Niet iedereen hoeft een fan van hen te zijn. Dat geeft niet. Ze realiseren hun eigen markt. Ze zijn eigenzinnig, ze blijven dicht bij zichzelf en dat maakt hen authentiek. Je weet precies wat je aan hen hebt en dat is prettig helder. Door hun onafhankelijke denkwijze zijn ze in staat een organisatie echt een slag verder te brengen.

Tom Peters werd bij Mc Kinsey door zijn collega's voor gek verklaard toen hij een uitgebreid onderzoek startte naar de eigenschappen van succesvolle bedrijven. In die tijd vond men dit onderwerp veel te vaag en soft. Het lachen zal zijn voormalige collega's wel zijn vergaan toen het boek 'In search of excellence' wereldwijd een bestseller werd waarvan al in de eerste jaren vier miljoen exemplaren werden verkocht.



Hij brak hiermee in 1982 door als de eerste managementgoeroe en wordt sindsdien door bedrijven, overheden en instellingen uitgenodigd om hen over excellence te adviseren.

Steve Jobs was geen makkelijke man, niet eens sympathiek misschien, maar hij had wel een visie. Hij ontwikkelde de 'Think Different'-campagne omdat zowel de klanten als de medewerkers niet meer wisten wat de kernwaarden van Apple waren. De campagne kreeg enthousiaste kritieken, ontwikkelde een grote cultaanhang en bleef meer dan 5 jaar het klapstuk van Apple's reclame-uitingen. Het was een van de meest vernieuwende en inspirerende reclamecampagnes aller tijden. Apple was in 1997 zo goed als failliet maar werd door hem weer opnieuw succesvol op de kaart gezet. Annemarie van Gaal ging in 1990 samen met Derk Sauer naar Rusland en richtte hier een bedrijf op dat ondanks de bijzondere

en moeilijke omstandigheden in 5 jaar tijd uitgroeide tot marktleider in Rusland met 700 medewerkers. Hier heeft zij bewezen ondanks de cultuurverschillen, corruptie, extreme bureaucratie en economische tegenslagen enorm succesvol te zijn.

### Waarom organisaties paarse koeien nodig hebben

Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg...

In een onderzoek van de Economist Intelligence Unit noemt 90 procent van de topbestuurders strategische wendbaarheid cruciaal voor het succes van de organisatie. In een wereld waar verandering een continue factor is, moeten veel organisaties zich voortdurend aanpassen aan een nieuwe werkelijkheid. Voor management dat al jarenlang bij dezelfde organisatie werkt, kan dat een lastige opgave zijn.



- Managers die jarenlang bij hetzelfde bedrijf werkzaam zijn of in dezelfde branche kunnen gaan leiden aan tunnelvisie. Ze zijn gewend te denken vanuit de oude structuren.
- Vaak zijn zij daarnaast zo druk met de dagelijkse operatie dat er weinig gelegenheid is om buiten dit operationele referentiekader te treden. Er is gewoon geen tijd om aandacht te besteden aan strategische ontwikkelingen.
- Ook heeft het zittende management vaak weinig of geen ervaring met het managen van ingrijpende veranderingen.

#### **Inspiratie en nieuwe resultaten door een frisse blik van buiten**

Maak optimaal gebruik van die frisse blik van buiten die een interim manager meebrengt. Betrek de interim manager als sparringpartner bij de strategievorming om tunnelvisie te voorkomen. Durf ruimte te bieden aan de interim manager om dieper te graven naar de vraag achter de vraag, om het management mee te nemen in vernieuwende initiatieven.

Interim managers hebben bij veel organisaties in de keuken mogen kijken en kunnen met deze brede ervaring makkelijk verbanden leggen. Ze hebben diverse good practices meegeemaakt en zelf toegepast. Deze toegepaste kennis is veel waard.

Het kan daarbij ook zeer interessant zijn eens een interim manager in te schakelen die in een andere branche heeft gewerkt en daarmee iets nieuws toe kan voegen. Een voorbeeld is de interim manager met een logistieke achtergrond die werd ingezet bij een zorginstelling die slecht liep en waar bezuinigd moest worden.

Vanuit zijn logistieke achtergrond was deze interim manager gewend te werken (en resultaten te bereiken) met flinterdunne marges. Om dan toch winst te behalen is een goede sturing op cijfers essentieel, dus ook daar was hij zeer ervaren in. Feitelijk gezien hangt de zorg aan elkaar van logistieke processen. Als logistiek manager was hij gewend succesvol processen te optimaliseren dus hij kon zijn expertise op dit vlak hier ook uitstekend toepassen. Ook wist hij de medewerkers mee te nemen in het verandertraject. Als people manager pur sang wist hij al snel weer een goede motivatie te bereiken door structuur aan te brengen en medewerkers naar een hogere taakvolwassenheid te brengen.

*“Het kan zeer interessant zijn eens een interim manager in te schakelen die in een andere branche heeft gewerkt en daarmee iets nieuws toe kan voegen.”*

Het resultaat: binnen korte tijd waren de beide tehuizen vanuit de rode cijfers naar winstgevendheid, met daarnaast een verhoogde motivatie bij de medewerkers. Ook het ziekteverzuim werd teruggebracht van ruim 10 % naar 2,5 %.

Het kan goed zijn om eens een frisse wind door de organisatie te laten waaien. Juist interim managers zijn in staat in korte tijd de organisatie weer toekomstbestendig te maken door hun onafhankelijke rol, deskundigheid en ervaring met verandermanagement. Maak daar gebruik van. Een goede interim manager betaalt zichzelf altijd terug. •

*Meer energie voor uw organisatie*

*vandegroep.nl/interim*



## *Business case CurTec: Veranderen naar beter*

Robert Klomp - Interim Manager Operations

Welke kwaliteitsverbeteringen zijn er mogelijk bij een goedlopend volcontinu industrieel bedrijf op het vlak van optimalisatie van planning en supply chain, routing, operationele efficiency en LEAN-methodieken? Hoe brengen we de Overall Equipment Effectiveness (OEE) verder omhoog en het uitvalpercentage verder omlaag? Met deze vragen nam CurTec contact op met Van de Groep & Olsthoorn. Want stilstand is achteruitgang. Wij gingen voor deze interim-rol op zoek naar de ervaren resultaatgerichte mens-manager, die naast de dagelijkse leiding een bijdrage levert aan het neerzetten van een gedegen proces, met bijbehorende procedures en structuur, zodat de organisatie voorbereid is op de verwachte groei. Die persoon vonden we in ervaren interim manager Robert Klomp. Een terugblik op zijn project als Interim Manager Operations bij CurTec.

CurTec is een stabiel en gezond bedrijf in de kunststofverwerkende industrie, met een ambitieuze groeistrategie. De batchsgewijze productie bestaat uit korte en lange series, deels klantorder- en deels voorraad-gestuurd. Hierdoor is veel tijd nodig voor het omstellen van de machines. Robert Klomp: "De opdracht was in eerste instantie heel specifiek: ten eerste moest de OEE omhoog en het uitvalpercentage moest gereduceerd worden. Hier zijn we niet van afgeweken, maar ik ben wel dieper gaan graven naar wat nu eigenlijk de oorzaken waren." Bij de start van de opdracht heeft Robert Klomp alle key-functionarissen binnen CurTec gesproken en hen gevraagd naar wat de situatie was en tegen welke uitdagingen zij aanliepen. "Aan de hand van die interviews heb ik een plan van aanpak gemaakt en dat met de opdrachtgever besproken. Aan de hand van dat plan van aanpak zijn we aan het werk gegaan. Het is geen statisch plan, maar evolueert mee met de situatie die steeds duidelijker wordt."

### **Oorzaak - gevolg**

De OEE was vergelijkbaar met andere bedrijven in soortgelijke industrieën. Omdat de capaciteit van het machinepark ruim voldoende was voor de vraag, was de OEE toereikend op dat moment. Om tegemoet te komen aan de groeiambities was echter wel een hogere OEE noodzakelijk. Deze situatie gaf de mogelijkheid om structureel te werken aan de problematiek. Robert Klomp: "Er wordt in organisaties vaak gehandeld naar harde cijfers en resultaten. En dat is ook goed: je moet je als organisatie doelen stellen. Waar je echter voor moet waken is dat bepaalde cijfers een eigen leven gaan leiden. Het bepaalt wel mede hoe een organisatie zich gedraagt, maar het heeft geen zin om daarop te acteren als je de oorzaken achter bepaalde indicatoren niet aanpakt. Waar ligt de werkelijke oorzaak van de problemen en pak die aan. En dan stuit je in veel gevallen op twee zaken: het technisch aspect en het sociale aspect; ook wel het cultuuraspect."

**Over Robert Klomp**

Interim Manager met jarenlang track record in de industrie. Achtergrond met Industrial Engineering, Hoger Productie Management, een International Executive MBA en een Black Belt in Lean Manufacturing. Hij heeft zijn sporen verdiend met het succesvol optimaliseren van processen in onder meer de industrie, de dienstverlening en de zorg. Ruime ervaring in General Management, Operations Management, Supply Chain, optimalisatietrajecten en veranderprocessen. “Het leuke aan de rol van Interim Manager is de uitdaging. Continu in een organisatie geplaatst worden waar een specifieke opdracht ligt. Op de zaak passen past iets minder bij me, want ik wil graag veranderingen realiseren, die motiveren mij enorm. Je moet je als interim manager sociaal kunnen bewegen, zowel op de vloer als in de directiekamer. Je moet inhoudelijke kennis en ervaring hebben op het vakgebied waarop je je inzet.”

**Brabants Gruts (trots)**

CurTec is geen familiebedrijf maar acteert wel zo. In de positieve zin betekent dat: hoog gemotiveerde mensen, die zich erg verbonden voelen met de organisatie. Maar aan de andere kant kan er meer scherpte in: te lange vergaderingen, de afspraken niet altijd even goed nakomen. Robert Klomp lacht: “Dat gebeurde absoluut niet uit wil, maar men was dat zo gewend: het Brabants kwartiertje. Iedereen was wel erg gemotiveerd.” Dat heeft zijn weerslag op verschillende processen in het bedrijf. Bijvoorbeeld op het instellen van de machines: dat werd niet altijd volgens vaste protocollen gedaan. Iedereen deed zijn best en dacht zijn bijdrage te leveren aan het bedrijf, maar op deze manier zou de beoogde optimalisatie te lang duren. Robert Klomp: “Dus daar zijn we begonnen: met het rationaliseren van de communicatiestructuur, onder andere door het invoeren van een opstartmeeting. Waar de eerste meetings meer dan 1 uur duurden, hebben we dat nu gereduceerd naar een kwartier per dag. Daartoe hebben we aparte teamcorners ingericht met indicatoren aan de wand, waar de dag van gisteren besproken wordt, wat we vandaag voor uitdagingen verwachten en wie waar verantwoordelijk voor is.”

**Visual Management**

Al snel bleek dat dit een verdere professionalisering teweeg bracht binnen de organisatie. Robert Klomp vervolgt: “Daarna zijn we gaan werken met Visual Management, zodat iedereen weet wat er op ieder moment gebeurt. Iedere leek die door de fabriek heen loopt moet kunnen zien wat er gebeurt bij een machine: produceert hij, is er storing, wordt hij opgestart of wordt er onderhoud uitgevoerd, dat soort zaken.” Om te tijd van ongeplande stilstand van de machines te reduceren is er een Kaizen-programma samengesteld. In deze Kaizen-events wordt iedere machine gedurende 2 a 3 weken gereviseerd. Tevens is er een preventief onderhoudsschema opgesteld op basis waarvan het machinepark wordt onderhouden. Om de machine- en productvrijgave volgens protocol te laten verlopen heeft Robert een vrijgaveproces in het leven geroepen. Aan de hand van elektronische checklijsten wordt dit proces stap voor stap doorlopen.



### Samen én voor de mensen

Hoe krijg je mensen zover dat ze elkaar vertrouwen? Als interim manager moet je respectvol omgaan met de mensen op de vloer. Dat betekent: integriteit en gemeend respect. Laten zien je dat de mensen ondersteunt. Dat je niet alleen iets met hen wilt doen, maar ook voor hen. Robert Klomp: “Je komt daar om de mensen te ondersteunen en niet om hen te ontslaan of een andere functie te geven. Dat kan wel een uitvloeisel zijn, maar is nooit de insteek. En dat cultuuraspect bleek het belangrijkste in deze opdracht. Terug naar de principes van: afspraak is afspraak en fouten verwijten we elkaar niet, maar daar leren we van.

*“Ik vind dat je altijd moet streven naar perfectie. Continu verbeteren moet het fundamentele aspect zijn van een organisatie”*

Dit gecombineerd met de positieve kanten van de cultuur: hoge motivatie en inzet, maken dat CurTec zijn groeiambities kan waarmaken. Ik heb door schade en schande geleerd dat het bij Lean verbetertrajecten niet alleen om de techniek gaat, maar ook om het sociale aspect: de mens moet het doen en die moet je centraal zetten. Die moet je motiveren en als dat het geval is zijn die technische instrumenten een prima middel om de strategische doelstelling van de organisatie te bereiken.”

### Grootste verandering

Waar Robert Klomp de opdracht begon met twee duidelijke doelstellingen, zijn dat niet de eerste dingen die bij hem te binnen schieten als wij hem vragen naar de grootste verandering bij CurTec in zijn periode daar: “De grootste verandering bij CurTec is het gestructureerd werken op alle vlakken. Machines instellen volgens vaste instellingen, werkplekorganisatie, vaste communicatiestructuur, het afwerken van actielijsten, afspraak is afspraak. Dat soort zaken zijn fundamenteel verbeterd.”

Als we hem vragen naar een algemene tip voor productiebedrijven in de industrie antwoordt hij stellig: “Ik vind dat je altijd moet streven naar perfectie. Continu verbeteren moet het fundamentele aspect zijn van een organisatie. Mensen die daar mee bezig zijn moeten leading zijn en dus in het management team van de organisatie zitten. De primaire processen moet je laten excelleren, zodat zij de voortrekkersrol kunnen pakken die leiden tot concurrentievoordeel. De financiële resultaten staan altijd als nummer één op de agenda in een MT-overleg. Terwijl ik juist vind dat op nummer 1 zou moeten staan: wat kunnen we nog verder verbeteren? Vooruit in plaats van achterom kijken.” •

# Vijf kernwaarden voor kwaliteit en continuïteit

Raad voor Interim Management

Van de Groep & Olsthoorn is sinds 2014 aangesloten bij de Raad voor Interim Management (RIM). De RIM is de brancheorganisatie voor interim Management bureaus. De RIM is opgericht op 1 januari 1986 en stelt zich ten doel de kwaliteit van interim management te bevorderen en streeft naar verbetering van de eigen identiteit van het vak. De aangesloten bureaus zijn in staat om vanuit hun specialismen aan opdrachtgevers de gewenste kwaliteit en continuïteit te bieden.

Met het lidmaatschap van de RIM bewijst Van de Groep & Olsthoorn te voldoen aan de volgende vijf kernwaarden die door de brancheorganisatie zijn opgesteld:

#### 1 RIM-bureaus zijn uw vertrouwen waard

De kernwaarden van de RIM zijn bindend. Alle RIM bureaus houden zich aan de reglementen en de gedragscode zoals deze door de RIM zijn vastgelegd. Het RIM-lidmaatschap is een garantie voor kwalitatief hoogwaardige dienstverlening.

#### 2 RIM-bureaus maken de afgesproken ambities waar

RIM bureaus maken aan het begin van iedere opdracht concrete afspraken over het te bereiken eindresultaat. De ambities en behoeften van de opdrachtgever worden schriftelijk vastgelegd. Gedurende de uitvoering van de opdracht wordt het proces kritisch gevolgd, gericht op het behalen van het eindresultaat.

#### 3 RIM-bureaus leveren maatwerk

RIM bureaus leveren maatwerk voor elk tijdelijk management vraagstuk. Dit impliceert een zorgvuldige intake en selectie van de interim manager op basis van de benodigde competenties, persoonlijkheidseigenschappen en inhoudelijke deskundigheid.



Raad voor  
Interim Management

#### 4 RIM-bureaus werken met experts

RIM bureaus leveren de interim manager inclusief de inzet van een consultant gericht op het kritisch volgen van de opdrachtuitvoering. Daarnaast levert het bureau aan de interim manager waar nodig aanvullende inhoudelijke expertise.

#### 5 RIM-bureaus ontwikkelen het vak

RIM bureaus werken actief samen aan een verdere ontwikkeling van het vak interim management. Niet alleen door continu de eigen organisatie verder te professionaliseren, maar ook door samenwerking met relevante externe partijen, zoals opleidingsinstituten en de vertegenwoordiging van de individuele interim managers, te weten de NVIM en het IM-Register. •

# Talentmanagement: Ambitie of Noodzaak?

Jaap Swierenga - Interim HR Adviseur

Er is weinig discussie over het cruciale belang van de beschikbaarheid en inzetbaarheid van talent. Vrijwel elke grotere industriële onderneming heeft Talent Management & Succession een plekje gegeven op de strategische agenda. Het doel is helder, de praktijk blijkt weerbarstig.

Van de Groep & Olsthoorn organiseerde 25 juni een ontbijtsessie in samenwerking met Interim HR adviseur Jaap Swierenga. In intieme setting op het kantoor in Soesterberg ontstond een levendige interactie tussen HR directeurs uit verschillende disciplines in de industrie. Jaap Swierenga maakte daarbij veel parallellen met de topsport. Er werd veel kennis gedeeld en waardevolle tips aan elkaar gegeven. Het uitgangspunt van deze inspirerende ochtend was: is Talentmanagement geboren uit ambitie of noodzaak binnen uw onderneming?

*“Talentmanagement is erop gericht talenten te identificeren, aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen”*

## War for Talent

We leven in een tijdperk met een 'War for Talent' onder bedrijven. De noodzaak om talentvolle medewerkers te vinden en te behouden wordt steeds groter, door demografische ontwikkelingen, het eroderen van vakmanschap, globalisering en toenemende complexiteit van werk en regelgeving. De schaarste aan talent is in vele sectoren goed voelbaar, en misschien wel het meest direct in de industrie en techniek. Er is een structureel tekort aan talent ontstaan. Het overgrote deel van de HR-professionals ziet talentmanagement als een van de strategische business prioriteiten binnen hun organisatie.

## Talentmanagement, de stand van zaken

Jaap Swierenga: “Talentmanagement is erop gericht talenten te identificeren, aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen, zodat deze talenten bijdragen aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Er zijn in de markt twee stromingen te herkennen: Of gericht op het maximaal ontwikkelen van ieders talenten. Of enkel met de primaire focus op de opvolging van sleutelposities, door een selecte groep talenten.” In de meeste organisaties ligt de verantwoordelijkheid voor talent management bij HR. Talentmanagement wordt helaas vooral gezien als een HR tool en niet als een management tool. De middelen die veel worden ingezet zijn leiderschapsprogramma's en talent reviews. Natuurlijk gebeurt er wel meer maar als je het aan de lijn zou vragen dan zijn dit de antwoorden die het meest voor de hand liggen. Helaas voor velen is Talent Management een stuk complexer.

Jaap Swierenga: “De grootste nadruk bij veel organisaties ligt op ervaringsleren. Op zich is dat goed want in de praktijk leert een persoon het meest. Ervaringsleren is echter een cyclisch proces waar bijvoorbeeld feedback een belangrijk onderdeel van is. Hetzelfde geldt voor experimenteren. Helaas laat de praktijk van veel bedrijven zien dat experimenten niet erg gewaardeerd worden en dat er veel te weinig feedback wordt gegeven.

## Valkuilen

Door een vijftal herkenbare valkuilen lukt het maar enkele organisaties om Talentmanagement echt strategisch van toegevoegde waarde te laten zijn:

- 1 De tijdsdruk en het stellen van performance boven ontwikkeling in plaats van andersom;
- 2 De beperkte bereidheid tot het doen van risicovolle investeringen;
- 3 Het ontbreekt bij organisaties vaak aan transparantie en wordt het lastig gevonden openlijk te differentiëren;
- 4 In veel talentmanagement programma's wordt de intrinsieke motivatie niet juist bevorderd. De relatie tussen prestatie en beoordeling is vaak te direct en nadrukkelijk;
- 5 Veel organisaties hebben geen of een zeer beperkte visie op leren. Leermogelijkheden in de werkomgeving zorgen ervoor dat medewerkers zich ontwikkelen in hun functie en dat ze daardoor productiever en effectiever worden. Dit leidt in de ideale vorm tot prestatieverbeteringen, maar ook tot meer werktevredenheid en het behouden worden voor de organisatie.

## Oplossingen

In de ontbijtsessie bij Van de Groep & Olsthoorn zijn verschillende oplossingen besproken. Zowel op strategisch als operationeel niveau. Allen gerichte uitwerkingen van de zeven stappen waaruit volgens Swierenga de kern van talentmanagement bestaat:

- 1 Zorg dat mensen graag bij je willen komen werken;
- 2 Zorg dat je de beste mensen kiest;
- 3 Zorg dat zij kunnen gaan doen waarvoor zij aangenomen zijn;
- 4 Kom je belofte na: Maak het ze niet makkelijk maar wel succesvol;
- 5 Zorg dat je een goede werkgever bent voor de 'beste' mensen;
- 6 Verzeker dat zij zich blijven ontwikkelen (in de 'gewenste' richting);
- 7 Neem tijdig afscheid. •

# Productiviteitsverlies door disfunctioneel leiderschap

Eline Jeurissen & Peter Anthonisse

Van de Groep & Olsthoorn matcht als Executive Search bureau voor senior management- en directieposities dagelijks excellente kandidaten met topposities, zodat bij onze opdrachtgevers de best passende mensen op de juiste posities terecht komen. Uit onze ervaring weten we dat goede managers cruciaal zijn voor het welbevinden en optimaal presteren van medewerkers. Slechte managers bewerkstelligen het tegenovergestelde. Dit gebeurt zelfs relatief vaak in een situatie waarbij managers nieuw in hun rol zijn, zo blijkt uit onderzoek van de ervaren interim- en verandermanager Peter Anthonisse, die recent op het onderwerp 'Misbruik van macht door managers' promoveerde aan de Universiteit van Tilburg. Ziet u in uw organisatie ook onnodig productiviteitsverlies? Hoe herken je disfunctioneel leiderschap en nog beter: hoe voorkom je het? Van de Groep & Olsthoorn in gesprek met Peter Anthonisse en Eline Jeurissen, beiden interim managers en partners van Exceptional.

De stijl van leidinggeven van managers bepaalt in belangrijke mate (70%) het door medewerkers ervaren werkklimaat. Het werkklimaat heeft een grote invloed op de betrokkenheid en motivatie van medewerkers en dat bepaalt weer in sterke mate hun prestaties. De aanleiding voor zijn onderzoek haalde Peter uit zijn ervaringen als interim manager: "Ik heb veel situaties meegemaakt waarin strategische verbeteringen gerealiseerd moesten worden. Er blijkt echter vaak heel wat te spelen tussen leidinggevend en medewerkers. Dan kun je verder in de techniek duiken door productielijnen te verbeteren en Lean te gaan werken. Maar zolang de interactie tussen medewerkers en managers niet op orde is blijf je zitten met een organisatie waarin menselijk kapitaal onderbenut wordt en productiviteit weglekt."

## Vraag u niet af óf maar wáár het zich voordoet

Disfunctioneel management kent vele vormen en gradaties, met machtsmisbruik als een zeer ernstige. "Het streven naar (meer) macht en het, als het er op aankomt, voorop stellen van het eigenbelang zit in de natuur van mensen. Macht hebben en uitoefenen doet wat met mensen" merkt

Peter op. "Vrijwel iedereen heeft dat bij zichzelf of anderen ervaren. Het levert voordelen, voorrechten en meer autonomie op en daar voelen we ons goed bij en dat werkt verslavend. Het botst echter gemakkelijk met integriteit, vergroot de kans op corrumperen en activeert egocentrisme en zonnekoning-gedrag. Definitief uitschakelen van het monster machtsmisbruik is dus niet mogelijk, maar in zekere mate temmen zeer zeker." Peter geeft aan iedere topmanager de alarmerende boodschap: "Vraag u niet af óf maar wáár machtsmisbruik zich in uw organisatie voordoet."

## Wat beweegt managers om hun macht te misbruiken?

Voor zijn onderzoek hield Peter diepte-interviews met slachtoffers van machtsmisbruik door hun managers. "Ze waren geen van allen slachtoffertypes, maar juist autonoom functionerende, goed gebekte professionals met hoge professionele normen. In veel gevallen hadden hun managers minder vakkennis en gebruikten hun positie om hun mening door te drukken. Van een inhoudelijke discussie verschoof de interactie vaak al snel naar machtsmisbruik door de manager, zoals het intimideren, bedreigen, discrimineren, ongegrond negatief



beoordelen, overplaatsen of ontslaan. Ook in de industrie zijn medewerkers vaak vakinhoudelijk superieur en ligt zo'n situatie op de loer(!). Naast dit kennisverschil zijn er nog andere factoren aan te wijzen die managers ertoe kunnen brengen hun macht te misbruiken”, vertelt Peter, “zoals frustratie of angst dat door het gedrag van medewerkers hij zijn stevige targets niet haalt en daardoor een promotie, salarisverhoging of bonus aan zijn neus voorbijgaat. Het kan ook samenhangen met diens persoonlijkheidskenmerken. Laag altruïsme, snel geërgerd zijn en hoge dominantie vergroten de kans op disfunctioneel gedrag. “Last not but least”, vult Eline aan, “treffen we binnen veel organisaties een cultuur aan waar machtsmisbruik vrij spel heeft. Men spreekt elkaar niet aan op dit gedrag, het is een taboe.”

#### **Structureel forse schadepost door machtsmisbruik**

Hoeveel schade veroorzaakt machtsmisbruik? “Het gaat om situaties waarbij de menselijke waardigheid van een medewerker wordt geschonden én hem schade wordt berokkend”, verduidelijkt Peter. “Slachtoffers lijden forse schade: ze worden ‘zo maar’ overgeplaatst, gekort in hun salaris of ontslagen. Ze kampen als gevolg van hoe ze bejegend worden door hun manager met ernstige gezondheidsproblemen. Uiteraard levert dit ook schade op voor de organisatie. Denk eens aan het effect ervan op collega's, het ziekteverzuim, de werksfeer, extra verloop en dus de productiviteit van een hele afdeling. Dat is een forse schadepost, nog los van de kosten voor rechtsbijstand, ontslag en reputatieschade. Een CEO van een technologiebedrijf met 1.000 medewerkers maakte een ruwe schatting dat ca.10% van zijn medewerkers geraakt wordt door disfunctioneel gedrag van hun managers en dat daardoor 10% van hun productieve uren verloren gaat

(ziekteverzuim, onderling praten, etc.) en dat dit betekent dat er structureel jaarlijks € 1 miljoen wegtek in zijn organisatie. Hij zei er zachtjes achteraan: dit is een conservatieve schatting.”

#### **Enorm verbeterpotentieel**

Het gaat dus feitelijk om hele forse verspillingen! Zijn topmanagers zich hiervan bewust? “Nog niet, maar dat gaat vast en zeker veranderen. Vergelijk het met WCM of Lean en Six Sigma, niemand kan of wil meer zonder, maar in de beginjaren heerste er nog veel scepsis totdat spectaculaire resultaten van productiviteitsverbetering en kostenverlaging de ronde deden”, aldus Eline. “Wij achten de tijd rijp om de schijnwerper op de verspillingen aan de menskant te zetten, zo bleek ook uit enkele gesprekken met topmanagers in de industrie die zich realiseerden dat het aanpakken van disfunctioneel management een enorm verbeterpotentieel ontsluit, structureel echt veel geld!”

*“De essentie van management is om omstandigheden te creëren waarin je mensen goed presteren”*

#### **Topmanagement is veilige haven**

Hoe pakt topmanagement dit aan? Eline: “Het zal niemand verbazen dat dit geen kwestie van een ‘quick fix’ is. Het onderwerp ligt gevoelig, er zijn directies die een beerput vrezen, anderen zien het wel zitten er met elkaar over in gesprek te gaan en gevoel te krijgen voor de kansen die er in hun organisatie liggen, of een MT-lid dat zich daar senang bij voelt zet het thema in zijn eenheid op de agenda en doorbreekt zo decentraal het taboe. Het vraagt kortom een scherp, genuanceerd oog voor een geschikte aanvliegroute, altijd gefaseerd maar nooit als een struisvogel.” Peter voegt daaraan toe: “Zelfreflectie van het topmanagement en in

woord en daad tonen van een helder moreel kompas zijn essentieel. Daarmee verwerf je gezag. Medewerkers en leidinggevendenden herkennen dat gedrag en zullen heel goed begrijpen dat ze erop aangesproken worden als ze dit voorbeeld niet volgen. Zij ervaren daardoor ook de veiligheid om netelige kwesties bij het topmanagement aan te kaarten. Nog een extra punt van aandacht voor de top: in mijn onderzoek viel op dat managers eerder geneigd zijn tot machtsmisbruik als zij onder grote druk staan met in hun beleving niet-realistische targets.”

#### **Leiderschap is vakmanschap**

Over welke eigenschappen moeten managers beschikken om een positieve interactie met medewerkers te bewerkstelligen? “Daar vraag je wat! De hedendaagse medewerkers zijn vaker goed opgeleide professionals die makkelijk voor hun mening ventileren en niet snel onder de indruk zijn van autoriteit. Dat vraagt vooral sterk ontwikkelde sociale vaardigheden van de leidinggevendenden”, vertelt Eline, “en dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Wij zien in onze praktijk veel leidinggevendenden op alle niveaus hierin tekort schieten, ze onderkennen dat ook vaak. Goed leiderschap is vakmanschap, dat je net zoals met voetballen of pianospelen gaandeweg en met veel oefening, begeleiding en onderwijs verkrijgt. Een doorsnee leiderschapstraining schiet hierin vrijwel altijd tekort. Het is ook een illusie dat iedereen kan leidinggeven. Je hebt er echt talent voor nodig, niet iedereen is in staat tot goede zelfreflectie, empathisch vermogen, effectief feedback geven en ontvangen en onderhandelen met medewerkers. Die realiteitszin missen we op vele fronten en zou helpen om op een meer duurzame manier (potentiële) managers gedragsalternatieven aan te reiken en hen te coachen in het zich daarin bekwamen.” Peter: “Ook hierbij een aandachtspunt: let extra op managers die nieuw zijn in hun rol of positie, die maken meer kans op disfunctioneel gedrag.”

#### **Sociale vaardigheden versus inhoudelijke deskundigheid**

Gaan sociale vaardigheid van een manager dan eigenlijk boven inhoudelijke deskundigheid? Veel opdrachtgevers van Van de Groep & Olsthoorn in de industrie zien dat toch iets anders. Peter: “Managers zijn afhankelijk van de inzet van hun medewerkers om hun doelen te bereiken. De essentie van leidinggeven is de omstandigheden creëren waaronder je mensen optimaal presteren. Sociale vaardigheden zijn daarin belangrijker dan inhoudelijke kennis, waarmee ik niet zeg dat inhoudelijke kennis niet nodig is, je hoeft echter niet alles als beste te moeten weten en kunnen.” Eline vult aan: “Bij het aannemen van managers heeft het topmanagement een uitgelezen kans om naar de sociale vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken van de kandidaten te kijken die nodig zijn voor effectief leiderschap.”

#### **Continious improvement van de menselijke factor**

Over het algemeen is de verbeterbereidheid in de industrie heel hoog. Regelmatig gaat het over continious improvement, maar dan meestal in de zin van productieprocessen en technieken. Peter: “Je zou kunnen zeggen dat de industrie met deze attitude een voorsprong heeft om ook de verspillingen veroorzaakt door disfunctioneel management - zoals gezegd een enorme kostenpost -aan te pakken. Machtsmisbruik beschouw ik als een veelkoppig monster dat niet definitief is uit te schakelen maar wel in belangrijke mate te temmen. Een organisatie moet met andere woorden zelfreinigend vermogen ontwikkelen. Dan leren professionele managers van elkaar, spreken elkaar aan op hun vakmanschap – hoe lastig dat soms ook is - en blijven zich ontwikkelen om effectief met hun medewerkers om te gaan. •

# Meer informatie

## We leggen het u graag uit

Overweegt u ook om een interim manager aan te trekken? Maar twijfelt u of weet u niet hoe u een ervaren professional met de juiste ervaring in uw branche vindt? Graag laten we u zien wat interim management voor uw organisatie kan betekenen. In een vrijblijvend gesprek kijken we waar de kansen en uitdagingen voor uw organisatie liggen. U ontvangt daarbij uiteraard inzicht in het financieel profijt voor uw organisatie. Daarna kunt u zelf de conclusie trekken of een interim manager een goede oplossing kan zijn.

## Voor meer informatie of een afspraak

U kunt vandaag nog contact met ons opnemen via +31 (0)346 87 00 20 of via [info@vandegroep.nl](mailto:info@vandegroep.nl). Of bezoek voor meer informatie: [www.vandegroep.nl/interim](http://www.vandegroep.nl/interim)

## Colofon

### Tekst

Kirsten Hummel  
Wim de Kruijf  
Saskia Postma

### Ontwerp

Wim de Kruijf

### Afbeeldingen

Jorik Algra  
CurTec  
iStockphoto  
Eline Jeurissen  
Saskia Postma



VAN DE GROEP & OLSTHOORN  
FINDING EXCELLENCE

Amersfoortsestraat 78c  
3769 AL Soesterberg

T 0346 - 87 00 20  
E [info@vandegroep.nl](mailto:info@vandegroep.nl)  
I [www.vandegroep.nl](http://www.vandegroep.nl)



