

Ik ben zeer vereerd dat ik vanmiddag de eerste AT Osborne Beeldenstormlezing mag verzorgen. Vereerd om hier te mogen staan, maar ook omdat deze lezing de naam Beeldenstorm heeft meegekregen. De uit de geschiedenis geleende naam voor mijn proefschrift, een (re)constructie van de Interim Manager.

Een beeld dat ik opgedaan heb in mijn jeugd en wat nog steeds levend is, is ontstaan toen ik met mijn vader naar het Kruller Muller Museum mee mocht naar een tentoonstelling van een Twentse fotograaf die zijn onderwerpen vanuit vier verschillende posities fotografeerde. Elke keer hetzelfde onderwerp maar een andere impressie en een ander gevoel en emotie. Toen heb ik geleerd dat hetzelfde anders kan zijn, het is maar vanuit welk standpunt je er naar kijkt.

Het werken aan het onderwerp interim management de afgelopen jaren heeft geleid tot een beeldvorming dat voor de oprichters van het Instituut Interventie Management richting geeft aan hun handelen.

Wat is dat beeld?

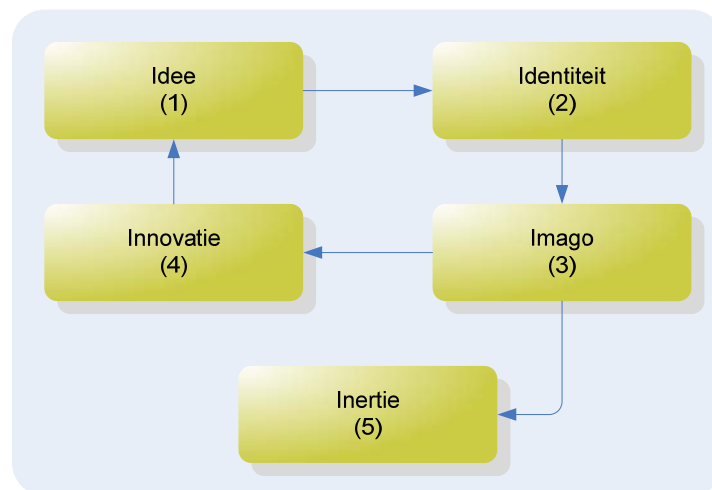
Als er over interim management gesproken wordt dan staat nagenoeg altijd de interim manager centraal. In de bekende studies wordt soms ook nog gekeken naar de opdrachtgever en het probleem dat hij vertegenwoordigt en daarmee het leven van de interim manager moeilijk maakt. Verderop in deze lezing zal ik u nog een aantal andere beelden laten zien (primitives) die het denken en doen van interim managers sturen.

Het inzicht dat wij hieraan overgehouden hebben is dat wij geen steek verder komen als wij op het spoor doorgaan van de persoon van de interim manager centraal te stellen.

Waar het naar onze mening om gaat is de organisatie waar een interventie noodzakelijk lijkt om haar voortbestaan te borgen. De organisatie als uitgangspunt.

Organisaties zien wij als levende organismen. Elk moment zijn er mensen en groepen bezig in en rond de organisatie die bewust en onbewust invloed uitoefenen en er voor zorgen dat er veranderingen plaats vinden. Er wordt steeds georganiseerd, gestructureerd, gewild en ongewild, gedwongen of vrijwillig. Dit organiseren slaat neer in tijdelijke, veranderbare stellingen of fixaties die als wij over daarover spreken aanduiden als bepaalde

organisatietypen of fase waarin een organisatie verkeerd. De organisatie past zich op die manier aan op de veranderingen in de omgeving. En net als andere organismen kent het tijdelijke eenvoudige en ingewikkelde problemen, gaat het fasen door van pionier via een aantal paden naar verval. Incidenten die al dan niet om een (externe) interventie vragen. Vanuit dit perspectief willen wij kijken naar het fenomeen interim management en advies. Interim management of advies als een interventie in een levende organisatie.



Vanuit mijn ervaring als leidinggevende gedurende ongeveer 35 jaar, is een hardnekkig beeld ontstaan over wat de juiste manier van leiding geven zou zijn, in ieder geval een zeer dominante opvatting. Een opvatting waar ik persoonlijk een steeds zwaardere weerstand tegen krijg. Later zal ik u uitgebreid meenemen naar de achtergrond van deze weerstand.

Wij voeden onze managers in de business schools van vandaag op in het denken dat ontleend is aan de periode van de industriële revolutie, het scientific management model. Het machine bureaucratisch denken staat daarbij voorop.

Duidelijke top down structuur, gehoorzaamheid, gezag, discipline, ondergeschiktheid van het persoonlijke belang aan het bedrijfsbelang.

De kenmerken van de machine bureaucratie

- **Span of control:** door controle, communicatie en coordinatie
- **Staf en lijn:** staf mag gezag van lijn geen geweld aan doen
- **Gezagslijn:** van superieur tot ondergeschikte
- **Arbeidsdeling:** om specialisatiegraad te bereiken
- **Gezag en verantwoordelijkheid:** het recht om gezag uit te oefenen en gehoorzaamheid te eisen
- **Centralisatie:** van gezag
- **Discipline:** gehoorzaamheid, toewijding, energie, gedrag en uiterlijke tekenen van respect
- **Ondergeschikt maken van het persoonlijk belang aan het algemeen belang**
- **Gelijkheid en rechtvaardige beloning:** die tot prestatie aanmoedigt, maar niet leidt tot een te hoog loon
- **Vaste aanstelling van personeel:** om de ontwikkeling van bekwaamheden te vereenvoudigen

10

Taylor, Weber (met een grote nuancering), Fayol zijn de vaders van dit denken. Denken dat samengevat kan worden als het scheiden van de hersenen en de handen.

In organisaties heeft de instrumentele benadering van cultuur de overhand op de interpretatieve benadering. Met name de economische waarde van de manipulatie van organisatieculturen en de aandacht voor de rationele controle van diversiteit door middel van sturing op een eenheidscultuur is dominant. Prof. Paul Verweel, de man achter de Utrechtse School voor Bestuurs en Organisatie Wetenschappen (USBO) en medeoprichter van het Instituut Interventie Management stelt zich de vraag of dat allemaal zo erg is.

Ik citeer :

..... Meen ik dat de rationalisering ten koste is gegaan van het intellectuele en het sociale leven in organisaties. Organisatie worden veelal gezien vanuit een fundamenteel machine beeld.....

.....De opeenvolgende benaderingen hebbenzich er te weinig rekenschap van gegeven dat niet de organisatie maar de mens het uiteindelijke criterium moet zijn. De mensen zijn uiteindelijk ook het vormende principe en niet de organisatie (zelf sluit ik hier aan bij de denkbeelden van Weick, die immer het werkwoord organiseren gebruikt en daarmee onderscheid maakt met het statische begrip organisatie, al eerder gezegd een tijdelijke stolling) Het gaat daarom niet alleen of zelfs vooral niet om het tastbare maar juist om het niet tastbare, het menselijke, de betrekkingen, het culturele en het transcendente. De mens is in hoge mate een betekenisgevend wezen, dat een eigen wereld creëert. (een verwijzing

naar Maslow is hier op zijn plaats dat de mens iedere dag weer instaat moet zijn zichzelf te realiseren of te(re)produceren) Aan betekenis ontleen mensen hun zin in het leven.



Verweel stelt zich vervolgens een aantal vragen als ; is het niet zo dat juist in organisaties op basis van de verwelkte idealen van de verlichting gewerkt wordt aan de onttovering van mens en samenleving. Is het niet zo dat juist met behulp van concepten als organisatiecultuur, dienstverlening en zelfsturing de mens gedwongen wordt zich op te offeren? Is de belofte van de bezieling, individuele groei, kwaliteit en interactie met de klant niet juist een ultieme leugen. Vervolgens vraagt hij zich af of het niet de wetenschap moet zijn die deze ballon doorpikt en er voor zorgt dat wij weer op het rechte spoor komen.

Hij beantwoordt deze vragen voluit met ja en ziet daarmee de uitgangspunten van het fundamenteel en toegepast wetenschappelijk programma "management of Meaning" in tegenstelling tot het management of means.

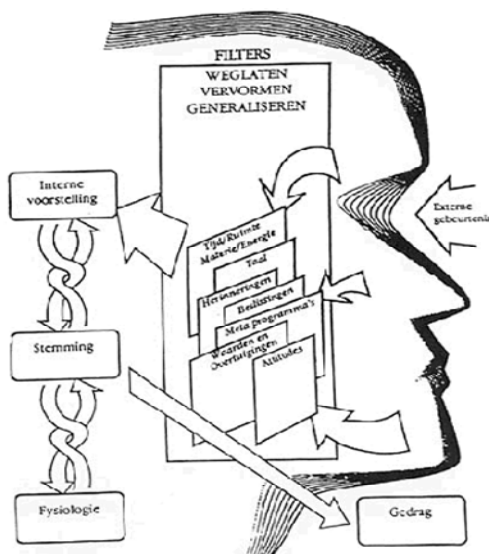
Die opdracht hebben wij ons binnen het Instituut Interventie management ook gesteld. Welke betekenis hebben deze inzichten voor het advies vak en interim management. Maar ook voor het dagelijkse management in bedrijven. Ik kom hier later op terug.

Het beeld dat ik kreeg van AT Osborne toen ik uitgenodigd werd mee te denken aan het opbouw van een interim management poot. Bouw, begeleiding, rationeel, wis- en natuurkunde, project – en programma

management, waarschijnlijk aansluiting met Technische Universiteiten. Organisatiebenadering via de methode Mean en Lean, Black Belt en nog meer van dat soort op Judoka lijkende begrippen. Een benadering waarvan ik begrepen heb in een aantal discussie over proces improvement met prof van de Does UvA dat zij Taylor, en zijn wetenschappelijk management model als het begin van alle glorie zien. Dit in tegenstelling tot het beeld dat ik heb, dat bij Taylor het misgegaan is. Daar werd de grondslag gelegd voor de scheiding van handen en hersenen. Wat willen die lui nu met een aansluiting met het USBO en IIM waar het vraagstuk van de zingeving centraal staat. Management of meaning versus management of means.

Inmiddels getraind in mijn eigen valkuilen als het gaat over beeldvorming was het niet verrassend, dat het door mij geconstrueerde beeld maar gedeeltelijk klopte. Als je in de bouw en civiele werken actief bent, dan gaat het om projecten, om project- en programma management, het rationele en beheersmatige. Maar binnen AT Osborne is erg veel ervaring opgedaan met deze methodieken en is het nu vanzelf sprekend dat je daar niet voldoende aan hebt, het gaat ook om andere processen. Processen met een hoog irrationeel of minder voorspellend karakter, processen of incidenten die het verloop van een project kunnen bepalen. Ook hier is het duidelijk geworden dat het mensenwerk blijft en dat de mens steeds maar weer de norm is. Interim management als oplosser van incidenten binnen projecten, maar ook interim management gericht op een bredere ondersteuning van organisaties.

Over beeldvorming en kennen nog een opmerking om duidelijk te maken waar wij staan en waar het Instituut van uit gaat als zij ergens naar kijkt en op zoek is. Het sociaal constructivisme en action research. Actie en onderzoek gaan voor ons hand in hand. Onderzoek zien wij als een cyclisch, dialogisch proces. Gaande het onderzoek ontstaat begrip van wat gebeurd is. Wij kunnen slechts achteraf begrijpen. Alle betrokkenen hebben verschillende waarnemingen en interpretaties van het gebeurde. Wij construeren achteraf onze werkelijkheid, geven die betekenis en doen dat interactief. Onderzoek dicht bij de bron, waar de gevolgen nog onvoorspelbaar zijn, vergroot ons inzicht in wat gebeurt. (A.Bekman)



¹De volgende variant op het zondvloedverhaal aangehaald in de Ruijter (2000:5) illustreert dit : “ God kijkt op de aarde neer. Hij ziet dat de mensen er opnieuw een puinhoop van gemaakt hebben. Hij is vertoornd. Hij besluit de aarde te vernietigen. Hij roept George W. Bush, Vladimir Poetin en Bill Gates bij zich om hen hiervan op de hoogte te stellen. Teruggekeerd roept Bush de Senaat bijeen: ‘ik heb goed en slecht nieuws. Het goede nieuws is dat God echt bestaat, het slechte dat hij de aarde zal vernietigen’. Poetin meldt de Doema dat hij slecht en nog slechter nieuws heeft. Het slechte is dat God bestaat, het nog slechtere dat hij de aarde zal vernietigen. Gates tenslotte verzamelt zijn management team om zich heen om te vertellen dat hij goed en nog beter nieuws heeft. Het goede is dat hij door God gezien wordt als een van de drie machtigste mannen, het nog betere nieuws is dat Microsoft Windows niet verder hoeft te ontwikkelen omdat God de aarde toch gaat vernietigen.:

De Beeldenstorm.

De Beeldenstorm, tussen 10 augustus en oktober 1566, had meerdere oorzaken. De in opkomst zijnde Calvinisten en Protestanten, waren tegen het vereren van heiligen, zoals dat gebruikelijk was in de Rooms-katholieke Kerk. De interpretatie (constructie / beeld) van de Tien Geboden door de Calvinisten was anders. Maar er waren ook andere beelden / oorzaken die er speelden, politieke en sociale redenen. Zo waren de edelen niet tevreden over de wijze waarop de landvoogdes Margaretha van Parma zaken buiten

hen om regelde en hen er wel verantwoordelijk voor maakte. Klagen hierover was tegen dovemansoren in dit geval dovevrouwsoren .Maar er waren ook meer sociale spanningen, hoge belastingen voor edelen en landbouwers.

Wat de vlam in de pan deed slaan was dat er in 1566 een hongersnood heerste in de Nederlanden. Een strenge winter, geen mogelijkheid om voedsel te importeren en met nog meer afschuw en ergernis werd gekeken naar de rijkdom van de kerk. Meerdere aanleidingen, interpretaties en beelden waren de aanleiding.

In de jaren daarvoor waren er beeldenstormen geweest in Wittenberg 1522, Zurich 1523 Kopenhagen 1530 en nog meer. Dus geen gelijktijdige uitbraak in heel Europa.

Gevolg voor de Nederlanden, Filips II nam wraak en stuurde de Hertog van Alva. Het katholicisme werd hersteld, de bisschoppen kregen weer de macht. Willem van Oranje verzette zich en begon vanuit Nassau een opstand tegen Filips de II, die wij kennen als de Tachtig Jarige Oorlog.





Maar de geschiedenis kent daarvoor al meer Beeldenstormen. De periode tussen 730 en 787 is de eerste iconoclastische periode. Wij zijn dan in Constantinopel. Ook de Bijbel maak gewag van een beeld dat vernietigd moet worden. Het Gouden Kalf.

Er wordt ook nog gesproken over de Tweede Beeldenstorm, de periode tussen 1660 - 1675 toen er een vernieuwingsgolf binnen de katholieke kerk plaats vond

Na het tweede Vaticaans Concilie was er een euforische stemming gepaard gaande aan een vernieuwingsdrift. Neostijlen werden als wansmakelijk beschouwd en de gipsen heiligenbeelden als symbolen van de zoetelijke, onechte kant van het katholieke geloof



053193-1 FBM-015 Witvliet 31-05-2005 13:26 Pagina 1



Leo Witvliet
Beeldenstorm
Een (re)constructie van de interim manager

Leo Witvliet

Veel van de verhalen over interim managers zijn gebaseerd op het sterke mannenparadigma, met Robinson Crusoe als voorbeeld. Crusoe is het prototype van de (self made) man die zijn eigen wereld schept, al dan niet uit de brokstukken van een vroegere orde zoals een onregelgd of ziellozend bedrijf. Hij is de spil waarheen activiteiten worden ontplooid. Vanuit die positie analyseert de interim manager de omgeving en spreekt oordelen uit over die omgeving. Is dit ideaaltype te vinden in de bestaande praktijk? Of gaat het om een al dan niet bewust in stand gehouden mystificatie?

Witvliet beschrijft de context waarbinnen de interim manager werkt. Hij schetst een beeld van de wijze waarop interim managers zichzelf zien. Welke uitgangspunten hanteren zij? Welke rolrepertoires worden er gebruikt? Wat zijn voor hen belangrijke kerncompetenties? Het geschetste beeld wordt vervolgens vergeleken met de resultaten van onderzoek naar persoonlijkheidskenmerken en kerncompetenties van interim managers.

De titel van het boek geeft al aan wat de strekking is van de onderzoeksresultaten. Deze resultaten kunnen gebruikt worden om bestaande beelden en inzichten te toetsen en nieuwe inzichten te ontwikkelen. De constatering bijvoorbeeld dat er behoefte bestaat aan nuchtere, realistische en niets verhullende waarnemingen van outsiders die tijdelijk insider zijn. Geen "supersolvers" maar managers die respect kunnen opbrengen voor het probleem en voor de mensen met wie zij tijdelijk een organisatorisch verband vormen om het probleem aan te pakken.



DUTCH UNIVERSITY PRESS | ISBN 90 3619 351 4 | HUE 740 | 15

En dan mijn eigen Beeldenstorm Een (re)constructie van de interim manager. Een onderzoek dat ontstaan is vanuit het ongeloof of ergernis dat interim managers van mening zijn dat alle opdrachten zo speciaal zijn en zo context gebonden dat er geen boven contextuele werkelijkheid zou bestaan en je derhalve ook weinig van elkaar kunt leren. Wie zijn nu die mensen die zeggen dat ze interim manager zijn en hoe ontstaat er een collectieve beeldvorming van waaruit men handelt en de omgeving interpreteert. Hoe is het beeld ontstaan“ er komt een interim manager, uitkijken. Nu zal alles wel veranderen.”

In de literatuur over interim management wordt veel geschreven over het unieke karakter van opdrachten en het samenspel van de verschillende partijen tijdens een opdracht, nagenoeg altijd geschreven vanuit het perspectief van de interim manager.

Wat daarin opvalt is dat de interim manager bijna altijd de held is en dat anderen en met name de opdrachtgever een probleem zijn. De interim manager als de sterke man of vrouw.

Dit sterke mannenparadigma wordt naar mijn mening goed verbeeld door de figuur van Robinson Crusoe, de self made man, die op de puinhopen van de oude orde zijn nieuwe wereld schept.

In mijn onderzoek heb ik drie vragen geformuleerd

Wat is de context van het werk van de interim manager

Welk beeld heeft de interim manager van zichzelf
Welk beeld is te construeren uit een database met 1200
persoonlijkheidsprofielen van interim managers

Met betrekking tot de context zeggen veel interim managers dat deze altijd uniek is en bijzonder en dat er geen overkoepelende conclusies aan te verbinden zijn.

(In zijn concrete toepassing is de opdracht altijd uniek, omdat je met een specifieke groep van mensen te maken hebt),
maar de onderliggende patronen zijn lang niet altijd uniek, dat van de wijze waarop managers organiseren en de gevolgen die dat kan hebben, denk aan mijn opmerking over de dominante opvatting van de machine bureaucratie. In de door ons onderzochte gevallen, zo'n 60 cases, stonden steeds een aantal bestuurbaarheidsvraagstukken centraal:

- de aanwezigheid van hofhoudingen die voorkomen dat de communicatie optimaal is,
- stiltegebieden omdat het management zegt dat ze bepaalde dingen niet meer wil horen
- of de steeds weer terugkerende waarneming dat niemand meer weet wie voor wat verantwoordelijk is
- of managers die het afgeleerd hebben om beslissingen te nemen als daarom gevraagd wordt.

Een ander aspect van de context betreft het tijdelijke dat essentieel is voor interim management. In de literatuur werkt men dan ook veelvuldig het begrip tijdelijk uit.

Ik voeg daar een andere, naar mijn mening fundamentele benadering aan toe. Niet het tijdelijke is essentieel, maar het feit dat de interim manager een outsider is, die tijdelijk insider wordt.

De interim manager is een outsider die aan de grens van de organisatie aanwezig is om insider te worden als daartoe een aanleiding is, maar ook weer outsider moet worden.

Vragen die gesteld kunnen worden zijn bijvoorbeeld:

Welke echte insider in een organisatie heeft de macht om een outsider een positie te geven die zich dan als insider mag gedragen.

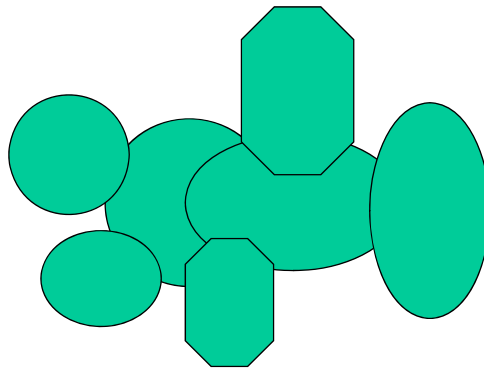
Wat vinden andere insiders hiervan

Als outsider krijgt hij vaak het achterste van de tong te zien van medewerkers bij de introductiegesprekken. Dit krijgt betekenis als de interim manager moet constateren dat de opvattingen van medewerkers en management sterk divergeren, van de outsider wordt verwacht dat hij dit laat zien.

De begrippen insider outsider en de as waarop deze begrippen liggen laten wat mij betreft goed zien wat het betekent dat de interim manager in between is, iemand die er altijd en overal tussen staat en moet staan. In mijn proefschrift stel ik nog veel meer vragen en laat zien dat de rol van deze outsider (de interim manager) niet uniek is. De geschiedenis kent vele vormen en varianten, bijvoorbeeld de dictator in het Romeinse rijk of de Podesta in de Romeinse steden.

Organisatie beschrijf ik in termen van een arena, waarin een gevecht om te overleven plaats vindt. Al die mooie organisatieplaatjes, al dan niet omgekeerde pyramides, verhullen alleen maar de werkelijkheid van deze strijd. Plaatjes zijn moment opnames, tijdelijke stellingen. Het gaat om de manier waarop managers dagelijks omgaan met de werkelijkheid, het dagelijks organiseren, het feitelijke gedrag, dat zegt iets over de context. Het arena model geeft hier meer mogelijkheden.

In verschillende arena's



Wat is het zelfbeeld van interim managers, op drie manieren heb ik er naar gekeken.

In de eerste plaats, heb ik onderzocht welke collectieve achtergrondgedachten (beelden die ontstaan zijn in interactie met de omgeving, met name de beroepsgroep) interim managers hebben, primitives genoemd, gedachten en beelden die niet altijd manifest zijn,

maar die wel het gedrag /de reflexen van interim managers in hun dagelijkse bezig zijn beïnvloeden.

Ik heb er 16 kunnen achterhalen bijvoorbeeld:

Ik moet me zelf wel laten zien/opvallen,

hoe dan ook ik moet een oplossing geven,

Ik gebruik mijn eigen spelregels, daarvoor ben ik een interim manager, scoren dat is belangrijk,

ik moet mijn nalatenschap markeren,

maar ook het verdriet van de baker die weg moet,

ik moet er toch van bestaan, dus een extra verlenging is welkom, een beetje manipuleren om je doel te bereiken mag.

De tweede manier: Op grond van deze primitives aangevuld met interviewmateriaal heb ik zes rolpatronen beschreven.

De zingever, de praatjesmaker, charmeur, diagnosticus, bricoleur en expert.

Over deze rollen is bij terugkoppeling men het eens. De gebruikte aanduiding van hoe de interim manager deze rol invult heeft meer reactie gegeven. De schakelende zingever (het maakt mij niet uit waar ik ben ik schakel in alle standjes en alle kanten op) was zeer herkenbaar, maar de manoeuvrerende diagnosticus was niet sterk genoeg dat moest zijn de manipulerende diagnosticus of de bescheiden praatjesmaker (hoezo bescheiden).

En tot slot heb ik samengevat welke competenties, persoonlijkheidseigenschappen interim managers belangrijk vinden, dan worden genoemd moed, integriteit, luisteren, sensitiviteit, organisatiesensitiviteit, empathie, daadkrachtig zijn.

Nu deze beelden geconfronteerd met hard materiaal uit testen die afgenomen zijn de afgelopen 3 a 4 jaar.

Overduidelijk is dat interim managers daadkrachtig zijn en resultaat willen bereiken. Daarvoor worden ze ook binnengehaald, hier sluiten vraag en aanbod prachtig op elkaar aan.

Maar de contrazijde van de daadkracht, om deze daadkracht te verwezenlijken, is het nodig je te concentreren, te focussen, niet al te veel te luisteren (alleen die dingen willen horen die in je straatje passen) inleveren op sensitiviteit, omgevingsgevoeligheid en daarmee ook op empathie. De gevolgen hiervan zijn heel erg zichtbaar als de interim manager zijn verhaal gaat vertellen over het verloop van zijn opdracht. Veel wordt weggelaten of is niet gezien of ervaren, soms zelfs op het niveau van de absolute ontkenning dat het er was. Vandaar dat ik in de titel van mijn proefschrift

ook de term reconstructie heb gebruikt. Het bewust reconstrueren van wat er gebeurd is. Ik heb daar heel mooie voorbeelden van.

Drie andere doorsneden zijn zichtbaar.

De interim managers die uiterst daadkrachtig zijn, scoren ook hoog op extraversie (de noodzaak om veel externe prikkels te krijgen) en stabiliteit, een groep van 20 %. Bij deze mensen staat het eigen ego en gelijk hoog in het vaandel een tsunami krijgt ze niet aan de kant.

60% van de mannen en ruim 40% van de vrouwen, dagen liever uit dan dat ze via onderhandeling er uit willen komen. De strijd en het spelletje om te willen winnen is belangrijk

Een andere waarneming, de helft van de interim managers heeft een basishouding waarin veranderen op de voorgrond staat. Er moet spanning gemaakt worden, er moet iets gedaan worden, het moet maar eens anders. Soms gaat dit zover dat een interim manager die feitelijk klaar is, maar toch nog maar even blijft, opnieuw bezig gaat met veranderen.

De ervaringen met elkaar opvolgende interim managers geeft vaak een zelfde strijdtoneel te zien van verschillende opvattingen en elkaar opvolgende veranderingen. De gezondheidszorg laat hier lichtende voorbeelden zien.

Welke consequenties kun je hieraan verbinden.

De variatie die gevonden is, zelfs de extremen, heb je nodig. Per situatie beoordelen wat nodig is. Zelfs de ras narcist heb je af en toe nodig.

De professionele interim manager dient zich rekenschap te geven het persoonlijkheidskenmerk doelgerichtheid/ daadkracht, en de daaraan gekoppelde eigenschappen van reductie van werkelijkheid, de eigen probleemdefinitie dominant maken, inleveren op omgevingsgevoeligheid en dergelijke. Begeleiding in de opdracht is noodzakelijk, de echte reflectieve professional zoekt en organiseert dit.

Wat mag je nu verwachten van de interim manager, welke lessen hebben wij kunnen leren uit het voorgaande. Welke zaken zijn door AT Osborne opgepakt.

Er is goed nagedacht wat de Persona is van de AT Osborner en de te selecteren interim manager moeten passen in dit beeld

Alle interim managers testen middels de Big Five. Enerzijds om aan te sluiten bij de AT Osborner, maar ook te kijken waar sterkten zwaktes liggen

en waar de begeleiding tijdens de uitvoering van de opdracht op gericht moet zijn

Interim managers die niet de rol kiezen, waarin de eigen mening centraal staat, maar de ondersteunende/faciliterende rol als hun profiel zien. De blokkades weghalen en de medewerkers hun eigen werk weer laten doen. In het onderzoek geven veel interim managers aan dat het eigenlijke werk deblokkeren is en dat het dan weer overgelaten moet worden aan de organisatie, wel begeleiden, maar niet steeds de boventoon voeren. Begrijpen dat interim management is geen zelfstandig proces is, maar een incident in een voortgaand proces. Wel een heel belangrijk incident, dat een buitenstaander outsider nodig heeft om te spiegelen en in te grijpen. De podesta uit het Romeinse rijk.

In het begin van de lezing heb ik aangegeven dat ik moeite heb met de dominante opvatting binnen het management die gebaseerd zijn op het machine bureaucratisch denken. Ik denk dat er nieuwe wegen noodzakelijk zijn, andere tijden, andere mensbeelden en daaraan gekoppelde managementfilosofieën. Ik heb mijn vraag als volgt verpakt

Wat zijn de competenties en de persoonlijkheidskenmerken van managers in een niet Tayloriaanse tijdperk.

Onze waarneming is dat op dit moment het overgrote deel van de literatuur over management en de daarop gebaseerde opleidingsfilosofieën gebaseerd zijn op de ideeën en de daaraan gekoppelde mensbeelden uit het tijdsbeeld van de industriële revolutie en het scientific management model. Intussen is de tijd verstreken en doen zich andere vraagstukken voor in onze samenleving en in organisaties en bedrijven. Daarbij lijkt het evident dat daarbij ook andere mensbeelden horen en andere methodieken om leiding te geven aan bedrijven en organisaties.

Een categorisering van deze tijdsbeelden en mensbeelden kan zijn (J.Strikwerda 2008):

- De postmoderne mens, heeft geen duidelijk identiteit of heeft meer identiteiten, heeft een oriëntatie op het mondiale, maar ook lokaal. Er bestaat geen absolute waarheid, waarmee hij ook in staat is steeds zijn eigen werkelijkheid te definiëren.

- De mens van het tweede modernisme, leeft bij de erkenning van het pluralisme en is aangepast aan de nieuwe maatschappelijke verhoudingen. Is in staat om met ambiguïteit om te gaan en verwerft zelf de kennis om zijn leven te organiseren Een pragmaticus die het sociale en individuele in evenwicht weet te houden.
- De hacker, karakteristiek is iets essentieels in het leven nate streven, vrijheid om te kunnen keizen tussen werk en andere passies in het leven, openheid, verantwoordelijkheid jegens elkaar, kennis wordt gedeeld en het leven is een kwestie van creativiteit en het constant verleggen van je grenzen
- De gamer generation, mens en wereldbeeld gevormd door computerspelen, iedereen kan slagen, je moet het spel kennen, er is altijd een winnende combinatie, leer van het team, niet van de coach, dood aan de bazen, vertrouw op de handleiding van et spel, je moet het hele spel kunnen overzien, inclusief gevaren en risico's, wat je niet kunt zien is niet relevant, zorg dat je in het goede team zit, anders verkassen

Een klassiek inzicht dat onder invloed van het “situationeel leiderschapsdenken ” naar de achtergrond is geschoven, is het inzicht dat persoonlijkheidskenmerken er toe doen en dat zij het onderscheid tussen mensen bepaalt. De persoonlijkheidskenmerken vormen de basis waarop verder ‘ gewerkt’ wordt. “The set of psychological traits en mechanisms within the individual that are organized and relatively enduring and that influence his of her interaction with and adaptations to the environment (including the intrapsychic, physical and social environment” (Larson 2002) De beweging rondom competentie management is niet anders dan een vertaling van persoonlijkheidskenmerken naar competentiebegrippen. Waar het ook van uit gaat is dat bepaalde competenties ontwikkeld kunnen worden als er een voldoende basis ligt in de persoonlijkheidskenmerken (en aanvullend daarop intelligentie) en relativeert de stellingname van de maakbare mens.

In ons eigen onderzoek naar persoonlijkheidskenmerken van interim managers hebben wij vastgesteld dat naast de klassieke profielen van interim managers er behoefte bestaat aan een nieuw profiel dat om kan

gaan met complexere ordening. Wij hebben hem de naam “ de schakelende zingevoer” meegegeven.

- Het beschikken over een flexibele persoonlijkheid die zich niet in zijn rol vastbijt. Hij/zij moet kunnen functioneren tussen de polen van het expertmodel en het hulpverlenersmodel. Soms moet hij/zij de verantwoordelijkheid naar zich toe halen, onverlet latend dat de organisatie zelf verantwoordelijk blijft voor haar probleem.
- Hij/zij moet afstand kunnen nemen van zichzelf en in staat zijn tot reflectie op het eigen functioneren in relatie tot de context. Onder andere door bedacht te blijven op het belasten van de organisatie met oplossingen die terug te voeren zijn op het eigen (onverwerkte) verleden en zich bewust te zijn voor het duiveltje van het nemen van de verantwoordelijkheid terwijl die bij de organisatie moet blijven.
- Hij/zij moet beschikken over metacommunicatieve vaardigheden. Hij/zij moet in staat zijn de reflectie op het eigen gedrag en dat van zijn omgeving om te zetten in het aan de orde stellen van pijnlijke onderwerpen; inzicht hebben in eigen functioneren, kunnen omgaan met defensief gedrag van anderen en zichzelf, op een niet aanvallende manier confronterende gesprekken aangaan, eigen fouten en die van anderen kunnen accepteren zonder deze te verdoezelen.
- Hij/zij moet niet alleen veel talen spreken (niveaus in organisaties kunnen aanspreken), hij moet goed weten welke taal in welke context gebruikt moet worden. Hij/zij moet beschikken over het vermogen te schakelen , dat wil zeggen kunnen en willen communiceren, hetgeen iets geheel anders is dan het informeren van betrokkenen. Dit schakelvermogen is een bijzondere voorwaarde.
- Hij/zij moet een sterk ontwikkeld eigen normen en waarden besef (een authentieke persoonlijkheid) hebben.
- Hij/zij moet beschikken over diagnostische vaardigheden (de klinische blik): het gaat dan om onder andere de vaardigheden die nodig zijn voor een continue contextuele benadering van het probleem. Het gaat om de vaardigheid van de reflectieve practitioner, die in staat is instrumentele kennis te combineren met inzichten die ontstaan uit de confrontatie tussen nieuwe situaties en de tacit knowledge van de professional (Schön, 1983).
- Hij/zij moet oog hebben voor ‘verborgen identiteiten’ van een organisatie: het zicht op de eigen dynamiek van de organisatie is vaak verduisterd, zoals individuen hun eigen drijfveren niet kennen en verrast worden door gedrag dat men reeds lang leek te hebben

afgezworen. Het is een werkelijkheid die kan worden samengevat in het idee van de genetische code van de organisatie (Weick, 1979), een code die zich kan laten zien in een steeds verspringend perspectief, het probleem achter het probleem, dat nog weer een ander probleem bleek te behelzen.

In het in 2007 verschenen boek *Interveniëren en Veranderen* onder redactie van Boonstra en De Caluwe wordt voorzichtig een aantal basisprincipes/uitgangspunten aangereikt die van toepassing zijn op interventies waarbij gezocht wordt naar betekenis in interactie:

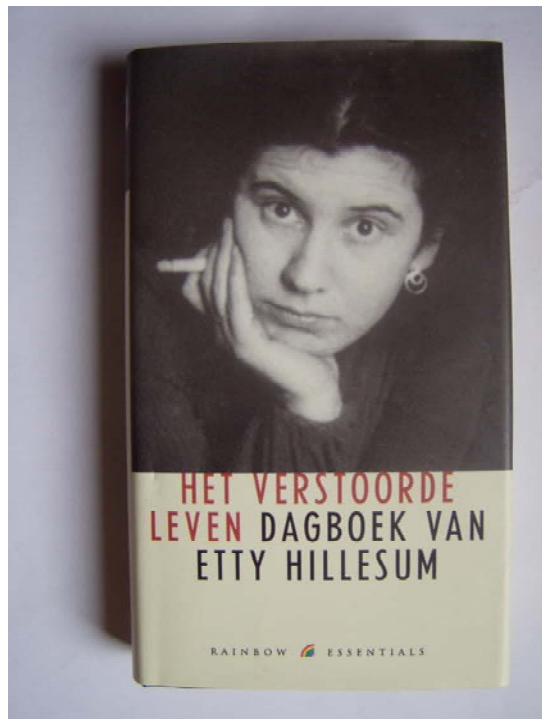
- Beperkte maakbaarheid van de werkelijkheid
- Positief mensbeeld van groei en verantwoordelijkheid
- Verbinden van denken en doen; van diagnosticeren en interveniëren
- Veranderen is collectieve actie
- Context van ambiguïteit en intersubjectiviteit
- Conditie van ruimte, vrijheid en respect
- Eenvoud en schoonheid
- Zingeving, betekenisgeving en interactie
- De werkelijkheid is gelaagd en meervoudig
- Doordacht en weloverwogen handelen met bedoelingen
- Gelijkwaardigheid en vermijden van defensiviteit

In het recent verschenen onderzoeksverslag van J.Strikwerda, *Van Unitmanagement naar Multidimensionale Organisaties*, wordt aandacht gevraagd voor het profiel van de manager die vorm kan geven aan multidimensionaliteit.

“ De multidimensionale organisatie veronderstelt managers die tegelijk een sterke persoonlijke identiteit hebben en gericht zijn op persoonlijke doelen en persoonlijke ontwikkeling, en die zich tegelijk kunnen identificeren met de organisatie en met een groep, en zich behalve op hun persoonlijke doelen goed kunnen concentreren op de doelen en de ontwikkeling van de groep.” (Strikwerda 2008) Dit in tegenstelling tot de manager die zichzelf centraal stelt en wil beschikken en zeggenschap wil hebben over alle productiemiddelen, omdat hij anders zijn taak en verantwoordelijkheid niet kan waarmaken.

Ook hij stelt zich de vraag hoe het komt dat de managementfilosofie nog steeds gebaseerd is op wat hij noemt het “Weberiaanse” managementdenken, terwijl de maatschappij inmiddels vele andere bewegingen heeft doorgemaakt.

Deze kennis en dit onderzoek nemen wij mee naar AT Osborne, om met haar te werken een vooraanstaande positie in het interim management. Met de beweging om te werken met een kerngroep aan interim managers in een echt georganiseerd verband heeft zij al een voorsprong genomen op het klassieke veld.



Etty Hillesum omschrijft dit als volgt:

“Het ernstig nemen van zichzelf en ervan overtuigd zijn, dat het zin heeft zijn eigen vorm te vinden. En dit is ook het werk dat aan medemensen verrichten kan: ze steeds terugdrijven naar zichzelf, en tegen te houden op hun vlucht voor zichzelf en ze dan aan de hand nemen en terug te voeren naar de eigen bronnen” (8 juni 1942)