

Nomadisch ontwikkelen als interim-manager

Menig professional overweegt om voor zichzelf te beginnen. Om uit het keurslijf te treden en hun werk zo in te richten dat het beter past bij hun persoonlijke situatie en behoeften.

Als éénpitter moet je jezelf – en je netwerk – natuurlijk voortdurend blijven ontwikkelen.

Anna van Dongen, sinds drie jaar interim-manager, vertelt over haar werkwijze, aanpak en ervaringen.

Drie jaar geleden was het belangrijkste doel bij mijn start als interim-manager te kijken wat ‘een eigen bedrijf’ nu eigenlijk inhield en te zien of ik ervan zou kunnen leven. Door deze stap kreeg ik van veel (oud-) collega’s te horen dat veel anderen ook de behoefte hadden om te zien of ze op een andere wijze inhoud en toegevoegde waarde in hun werk kunnen vinden. Dat ze van de ratrace en bedrijfspolitik in een *nine to five*-cultuur af willen.

De diversiteit van interim-managers is de afgelopen jaren dan ook sterk toegenomen. Het oude prototype van de interimmer als manager op leeftijd is allang niet meer. Nu zijn ook single duomoeders met opgroeiende kinderen als interim-manager werkzaam. En daar zijn allerlei varianten op. Het werken als interimmer maakt het immers mogelijk afwijkende werktijden aan te bieden in een inhoudelijk interessante baan. Een interim-manager is daarnaast een kennisbedrijf bij uitstek waarbij het blijven leren van belang is. Het geeft zelfs de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, bijvoorbeeld op het gebied van boekhouding en acquisitie.

Dus: hoe kun je met deze stap iets toevoegen aan je verdere ontwikkeling?

Kerncompetenties

Een belangrijke eerste stap is te onderzoeken wat de kerncompetenties van de interim-manager zijn. En in hoeverre jij daaraan beantwoordt respectievelijk je moet ontwikkelen. De rollen die de interim-manager vervult, zijn vaak zeer verschillend zodat het moeilijk is om eenduidige kerncompetenties aan te geven. In het

algemeen vindt een opdrachtgever de specifieke kennis en ervaring van de interim-manager voor een specifieke opdracht het meest van belang. Daarnaast wordt verwacht dat hij het gewenste resultaat kan realiseren en dat hij doelgericht is. Zijn persoonlijkheid moet in de cultuur passen en hij moet de flexibiliteit hebben om de bij die situatie benodigde vaardigheden in te zetten.

Ook verandermanagement speelt vrijwel altijd een belangrijke rol, zodat de interim-manager dient te beschikken over meer algemeen veranderkundige competenties, zoals inlevingsvermogen, communicatief vermogen, een visie op wat er moet gebeuren en hoe dat te doen. Tot slot worden onafhankelijkheid en reflectie- en leervermogen vaak genoemd.

Hoe doe ik dat zelf? Bij mijn eigen opdrachten valt het me op dat het van belang is zelf om snel inzicht te krijgen in wat er echt speelt en de juiste prioriteiten te stellen. Zo begeleidde ik onlangs een beursgang. Al snel constateerde ik dat er een aantal lastige Arbozaken speelde waarvan medewerkers het idee hadden dat daar te weinig aandacht voor was. Door de coördinatie hiervoor op te pakken en samen met het management te laten zien dat dit focus kreeg, kon ik met medewerkers en Ondernemingsraad ook deze onderwerpen binnen de scherpe globale tijdslijn afhandelen.

Hoe te ontwikkelen?

Dit is de vraag naar vaardigheden om te professionaliseren. Net zoals bij het leren door andere professionals is het ‘door ervaring leren’ een belangrijk kernconcept voor het leren door interim-managers. Uit onderzoek blijkt dat meer dan vijftig procent van het leren *on the*



Mensen leren het meest, en leren ook vanzelf, in steeds andere omgevingen, met steeds andere eisen

job plaatsvindt, terwijl (maar) twintig procent wordt geleerd via formele training en opleidingsinspanningen.

Uit onderzoek blijkt verder dat mensen het meest leren, en ook vanzelf leren, in steeds andere omgevingen, met steeds andere eisen. Dat doet een groot beroep op de zelfstandige leerpotenties en er worden welhaast vanzelf andere vormen van leren uitprobeerd.

Veel van deze ervaringskennis, zogeheten *tacit knowledge*, is echter moeilijk te omschrijven en sterk persoonsgebonden. Er is dan ook geen standaardprocedure om deze over te dragen. Het stimuleren tot bewustwording kan het ervaringsleren wel effectiever maken in nieuwe of andere complexe situaties. Kritische reflectie is beslist essentieel om leerbekwaamheid en beroepsuitoefening verder te ontwikkelen. Door te reflecteren op het eigen handelen en nieuwe kennis te bouwen op al bekende kennis en begrippen (*scaffolding*), wordt onbewuste kennis geëxpliciteerd en vergroot. Door deze kennis vervolgens te delen met anderen, kan die weer verder worden ontwikkeld door te combineren, te internaliseren, etc. Hierdoor ontstaat een spiraal van kenniscreatie.

Naast reflectie is feedback een belangrijk onderdeel van het leerproces. Dit is geen eenduidige leercirkel maar veeleer een continue interactie tussen alle elementen van het leren. Het model van Phil Race (1993) laat deze essentiële elementen duidelijk zien, zoals de wil om te leren, het feitelijk doen, feedback krijgen en reflecteren. Leren is daarmee niet alleen een individueel proces, leren krijgt ook vorm door interactie en wordt beïnvloed door de werkplek. Leren kan dan plaatsvinden in zowel het alledaagse contact als bij het samenwerken aan een bepaalde activiteit.

In mijn werk bouw ik voortdurend aan nieuwe kennis en ik leer door te doen. Telkens merk ik dat ik - ook al heb ik inmiddels jaren werkervaring - tegen onderwerpen aanloop die zich nog nooit zo als daarvoor aandienen. Meende ik aanvankelijk dat ik, als ik maar genoeg 'leerde', uiteindelijk wel alle modellen en kennis zou hebben om 'uit mijn archief' alle vraagstukken 'met één druk op de knop' te kunnen oplossen, de werkelijkheid blijkt altijd weer complexer. Een 'oude' aanpak werkt niet in de nieuwe situatie, dus ik moet toch weer 'omdenken'.

Toolkit voor Talent Management

Zo heb ik in de loop der tijd een *toolkit* ontwikkeld voor Talent Management. Hier zit veel denkwerk in. Maar toen ik deze tijdens een opdracht presenteerde, werd deze totaaloplossing niet gezien als ‘het antwoord’, vanwege de andere omstandigheden. Gebruikmakend van de kennis ben ik toen op zoek gegaan naar nieuwe ingangen op een aanpalend vakgebied (bedrijfskunde), en heb een nieuw idee ontwikkeld voor een mogelijke aanpak. Deze heb ik in concept uitgewerkt, vervolgens laten lezen door een collega die de inhoud van het vraagstuk goed kent en door een collega die de bedrijfsomstandigheden goed kent, en met deze feedback heb ik het concept definitief gemaakt.

Ook in mijn huidige omgeving ben ik eigenlijk continu experimenteel aan het leren. Zo moest ik een aanpassing van een Performance Management systeem aan globale standaarden realiseren. Dit levert een betere afstemming met de globale organisatie op en realiseert efficiëntie. Eerst moest ik beter begrijpen hoe het lokale systeem daarvoor werkte en wat de wijziging inhield. Daarnaast moest ik kennis opdoen van salarissystematieken. Een proces volgde van verder reflecteren, doen (laten zien wat ik had bedacht) en feedback vragen. Gezien alle stakeholders is dit een langdurig en vaak lastig proces dat meerdere keren moest worden doorlopen. Daarom moest ik er wel eigenaarschap voor hebben om het goed te kunnen afronden. Door je processen in je organisatie te ontwikkelen, leer je zowel zelf, en ook je organisatie, continu.

Hoe kun je aan een loopbaan bouwen?

De meeste (grote) bedrijven hanteren als optimale loopbaan de lineaire of verticale carrière ladder. Werkenden klimmen stapje voor stapje op door het vervullen van steeds zwaardere, uiteenlopende rollen binnen het

bedrijf. Veel organisaties vragen van medewerkers daarbij flexibiliteit en eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan. Zo ontstaan ook andere carrière ladders, ook wel portfolio of nomadische carrière genoemd. Medewerkers bouwen een portfolio op met kennis en vaardigheden die ze op verschillende plekken kunnen inzetten. In deze nomadische loopbanen worden ‘oude’ grenzen (in functiedomein en tussen organisaties) overschreden. Het accent ligt vooral op de inhoud van het werk. De medewerker krijgt steeds meer kennis en vaardigheden en benut deze kennisopbouw bij elke carrière stap. Hoewel in de nomadische loopbaan ook een hiërarchische groei kan plaatsvinden, is dit niet de belangrijkste drijfveer voor een loopbaan stap. In de nomadische loopbaan leert de medewerker vertrouwen op en te bouwen aan de eigen competenties, waarbij verticale en horizontale carrière stappen elkaar afwisselen.

De belangrijkste verschillen tussen de lineaire en nomadische carrière patronen zijn door Elke Valgaeren als volgt samengevat (zie figuur 1).

Carrière breaks of switches hebben voor de nomadische loopbaan minder negatieve gevolgen omdat de specifieke organisatie kennis minder van belang is, maar gebouwd wordt aan overdraagbare kennis. Uit het onderzoek van Valgaeren blijkt echter wel dat een succesvolle nomadische loopbaan een grote tijdsinvestering vraagt. Doordat werkenden zelf verantwoordelijk zijn voor hun carrière, speelt de beoordeling door de leidinggevendenden een grote rol, misschien nog wel meer dan in een reguliere loopbaan. En in die beoordeling door die leidinggevende blijkt de betrokkenheid van de werkenden veelal te worden afgemeten aan het aantal werkuren.

De loopbaan van een interim-manager is een nomadische carrière. De grotere individuele vrijheid die dit

Figuur 1: Kenmerkende verschillen tussen een lineaire en een nomadische carrière

	Lineaire carrière	Nomadische carrière
<p>1. Verticale of horizontale stappen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mijlpalen - Toetssteen voor succes - Motieven voor carrière stappen <p>2. Interne of externe stappen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijkheid - Psychologisch contract met WG - Grensoverschrijdingen 	<p>Enkel verticale stappen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anciënniteit - Loon, status, promotie - Extrinsiek <p>Enkel interne stappen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werkgever - Werkzekerheid/loyaliteit - 1 of 2 bedrijven - 1 of 2 functiedomeinen 	<p>Verticale en horizontale stappen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Belangrijke leerervaringen - Betekenisvol werk - Intrinsiek en extrinsiek <p>Interne en externe stappen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werknemer - Employabiliteit/flexibiliteit - Meerdere bedrijven - Overdraagbaar

De klassieke interimmer is achterhaald.

Nu zijn ook single duomoeders met opgroeiende kinderen werkzaam als interim-manager

carrièrepatroon met zich meebrengt, kan voordelen hebben, aangezien gebouwd wordt op belangrijke leerervaringen. De inzetbaarheid is groter door de opgebouwde kennis die kan worden meegenomen. De interim-manager die in een relatief korte tijd een grote verscheidenheid aan opdrachten vervult, bouwt aan extra leerervaringen. Hierdoor kan hij een goede breedte en verdieping in zijn portfolio carrièrepad realiseren.

Een belangrijke voorwaarde is echter wel dat er voldoende tijd wordt besteed aan het blijven bouwen aan de juiste vaardigheden en aan het onderhouden van het juiste netwerk. Want voor een succesvolle nomadische loopbaan is het van groot belang dat de specifieke vaardigheden van de betrokkene worden gewaardeerd.

Toen ik startte als interim-manager had ik vooral ervaring opgebouwd op het 'brede' HR-terrein. Talent Management was daarbij ook een onderwerp dat ik kende, maar ik heb dat niet zelf hoeven uit te werken. Door mijn netwerk (ode aan LinkedIn) kwam ik in aanraking met een bedrijf dat hun Talent Management verder wilde professionaliseren. Door vervolgens een echte studie te maken van het vak Talent Management, hier veel tijd en energie in te steken en zo mijn kennis te verdiepen, heb ik uiteindelijk de benodigde toegevoegde waarde kunnen leveren.

IM=MD

Doordat het leren van professionals vooral in de praktijk plaatsvindt en de interim-manager steeds in andere omgevingen werkzaam is, heeft deze bij uitstek de mogelijkheid om een goede leerportfolio op te bouwen. Het initiatief voor leren gaat daarbij natuurlijk volledig van hemzelf uit. Hij moet nadenken wat hij wil leren. En dit vervolgens plannen, ondernemen, evalueren en hierop reflecteren. Hij kan dit alleen doen, maar aan te bevelen is het samen met anderen te doen. De interim-manager zal zelf moeten ontdekken wat voor hem het beste werkt. Zo kan het bijhouden van journaals en portfolio's een goede ondersteuning bieden voor zelfreflectie. Anderen kunnen hem ondersteuning bieden in de vorm van voorbeeldgedrag, feedback en reflectie.

Om te beoordelen of het interim-managementschap een goed *management development*-traject biedt voor een professional, is het allereerst van belang dat deze zich bewust is van de eigen competenties. Vervolgens is de vraag hoe hij zijn profiel verder kan ontwikkelen en in passende opdrachten en opdrachten 'waar je net een ander stapje voor moet zetten of harder moet lopen' kan gaan werken. Dit is zowel van belang om zichzelf te onderscheiden van anderen en een goede merknaam

op te bouwen als om zichzelf verder te ontwikkelen. Voor het uitbouwen van een interim-loopbaan is het daarnaast van belang om voldoende tijd te investeren in het bouwen aan een goed informeel netwerk en het blijven leren, in aansluiting op wat er in de markt gevraagd wordt.

Het interim-schap geeft door een hoog 'levergehalte' een uitstekende basis om nieuwe kennis en vaardigheden uit te proberen in andere contexten en daaruit te leren. Als daarbij gekozen wordt voor opdrachten met diversiteit, geeft dit kansen om een eigen management development-traject uit te stippelen. Een goede MD-formule voor de ontwikkeling als interim-manager is dan ook:

Leren in steeds wisselende omgevingen
Leren door te doen
Bouwen op bestaande kennis
Feedback
Reflectie
----- +
Optimaal ontwikkelen

Als interim-manager ben ik eigenaar van mijn bedrijf en van mijn eigen leerproces. In mijn werk kan ik steeds in wisselende omgevingen leren. Daarbij bestaat altijd de verwachting dat er 'iets wordt gedaan' dat iets oplevert. Hierbij bouw ik iedere keer weer aan de kennis die ik al heb.

In mijn opdrachtomgeving zelf en door het regelmatig praten met een aantal 'buitencollega's' in mijn netwerk vraag ik feedback. Tijd nemen om te reflecteren kost vaak de meeste moeite – maar door bezig te zijn met je werk, doe je dat vaak onbewust. Daarnaast helpt het mij ook altijd om een opleiding te doen. Tijdens de Leergang Professioneel Interim Management aan Nyenrode University deed ik weer nieuwe kennis op. En door even uit mijn directe werkomgeving te zijn, werd ik me weer meer bewust van mijn ontwikkeling – voor mij een optimale leerformule! ■

Referenties

Race, P. (1998). *The lecture's toolkit*. Kogan Press Limited.
Valgaeren, E. (2007). De loopbanen van mannen en vrouwen in de ICT-sector. Doctoraatsonderzoek Institute for Social and Behavioral Sciences, Universiteit Hasselt.

Mr. Anna van Dongen werkt als interim-manager.

Zie voor meer info: www.annavandongen.nl