

Januari 2012

Onderstaand treft u een artikel aan van Merel Verdonschot van de universiteit Tilburg, faculteit personeelwetenschappen.

Dit artikel is het resultaat van een onderzoek dat zij verricht heeft onder een aantal interim managers en opdrachtgevers. Dit onderzoek is uitgevoerd op verzoek van de stichting KTMO (kwaliteitsstandaard Interim-management).

Mocht u geïnteresseerd zijn in het volledige onderzoek dan kunt u mailen naar Merel, M.J.H.Verdonschot@uvt.nl

Stichting KTMO
www.KTMO.nl

Succesvol interim-management: een kwestie van de juiste leiderschapsstijl in de juiste context?

Inleiding

Reeds vanaf de jaren 70 worden interim-managers in Nederland ingehuurd voor het oplossen van complexe organisatorische problemen. In het begin werden zij voornamelijk ingezet als puinruimers om een crisis in de organisatie te bestrijden maar later veranderde dit meer in de richting van verandermanagement. Hedendaags worden interim managers ingezet voor uiteenlopende opdrachten. Globaal gezien kunnen er vier vormen worden onderscheiden: de crisismanager, de verandermanager, de expertisemanager en de vervangingsmanager. Aangezien interim-managers in verschillende contexten worden ingezet, rijst de vraag of zij zich in deze verschillende contexten ook anders moeten gedragen. Vraagt een specifieke interim-opdracht ook om een specifieke leiderschapsstijl van de interim-manager om succes te behalen?

Typen interim opdrachten

Verschiede typen interim-opdrachten kunnen worden onderscheiden. Ze kunnen uiteenlopen van laag complex tot hoog complex. Minder complexe opdrachten zijn vervangings- en expertisemanagement, terwijl verander- en crisismanagement vaak als meer complex worden gezien.

Bij vervangingsmanagement wordt de interim-manager ingehuurd om een bestaande positie in de organisatie te vervangen zonder dat daarbij extra eisen worden gesteld, zoals het implementeren van veranderingen. Expertisemanagers, daarentegen, worden voornamelijk ingehuurd om hun specifieke expertise of ervaring in een functioneel domein van de organisatie. Een voorbeeld is het op orde brengen van de financiële administratie. Verandermanagement is gericht op het doorvoeren van grote veranderingen in de strategie, structuur en cultuur van de organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan fusies en reorganisaties. Tot slot is er het type crisismanagement. Crisismanagement kan gezien worden als een vorm van verandermanagement. Het verschil is echter dat crisismanagement vraagt om snelle implementaties vanwege de hoge urgentie.

De organisatie is in direct gevaar en de continuering ervan staat op het spel.

Leiderschap

Sinds midden jaren tachtig staat transformationeel leiderschap centraal in een nieuwe stroming van leiderschapsonderzoek. Transformationeel leiderschap kan het beste uitgelegd worden in combinatie met transactioneel leiderschap.

Transactionele leiders onderhouden een zakelijke ruilrelatie met hun ondergeschikten. Deze relatie is gebaseerd op economische ruil waarbij de leider bepaalde doelen stelt en specificiert welke beloning daartegenover staat. Hierbij wordt veel waarde gehecht aan een eerlijke beloning voor het geleverde werk. Transactionele leiders gebruiken als het ware het eigenbelang van werknemers om hen te motiveren.

Transformationeel leiderschap gaat veel verder dan transactioneel leiderschap.

Transformationele leiders focussen zich op een sociale ruilrelatie met hun volgers en spelen in op hun intrinsieke motivatie. Ze inspireren werknemers door het uitdragen van een sterke visie en laten zien hoe deze visie kan worden bereikt door zich te gedragen als rolmodel. Ook 'empoweren' ze werknemers door hun ontwikkelingsbehoeften te erkennen en hen te coachen, hen te stimuleren om problemen op te lossen op nieuwe en creatieve manieren en door werknemers te laten participeren door middel van het delegeren van taken en het geven van informatie. Daarnaast kunnen nog autocratisch- en passief leiderschap worden onderscheiden. De autocratische leider is dominant en beoordeelt afwijkende meningen erg kritisch. De passieve leider, daarentegen, komt pas in actie wanneer dit echt noodzakelijk is en laat de zaken op zijn beloop.

Resultaten

Door middel van een kwantitatief onderzoek werd onderzocht of het toepassen van specifieke leiderschapsstijlen in specifieke interim-management situaties zal leiden tot meer succes van de interim-manager. Succes is hierbij gemeten vanuit het perspectief van de opdrachtgever. Data werden verzameld onder 33 interim-managers en 55 opdrachtgevers in de educatieve sector. Uit de resultaten blijkt dat zowel een transactionele- als een transformationele leiderschapsstijl over het algemeen een positieve invloed heeft op het succes van de opdracht. Een autocratische leiderschapsstijl blijkt echter, ondanks dat dit resultaat wat minder overtuigend was, een negatief effect te hebben op het succes. Wanneer wordt gekeken naar leiderschapsstijlen in specifieke interim-opdrachten, blijkt transformationeel leiderschap in het bijzonder erg succesvol te zijn bij verandermanagement situaties. Met voorzichtigheid mag geconcludeerd worden dat dit ook het geval is wanneer een crisis zich voordoet.

Een verklaring hiervoor kan gezocht worden in het feit dat verander- en crisis management situaties gekenmerkt worden door een hoge mate van turbulentie en onzekerheid voor werknemers. Er zijn weinig aanwijzingen en richtlijnen vanuit de werkomgeving voor hoe men zich moet gedragen en wat er precies moet gebeuren. Daardoor zullen werknemers behoefte hebben aan een inspirerende leider met een sterke en duidelijke visie, die hen een goed vooruitzicht biedt voor de toekomst. Ook vraagt zo'n complexe en dynamische omgeving om hoge inzet, flexibiliteit en opofferingen van werknemers. Door de persoonlijke investeringen van transformationele leiders in hun ondergeschikten, zullen werknemers meer vertrouwen, loyaliteit en toewijding hebben naar de leider toe.

Daardoor zullen ze bereid zijn hun eigenbelang aan de kant te zetten voor een hoger doel. Het feit dat transformationele leiders medewerkers laten participeren in het proces doormiddel van consulteren, delegeren en het uitwisselen van relevante informatie, draagt bij aan de acceptatie van de verandering.

Eerder onderzoek naar leiderschap heeft al uitgewezen dat transformationeel leiderschap het effectiefst is in dynamische organisatorische contexten. De huidige studie laat zien dat dit ook het geval is voor tijdelijke managers zoals interim-managers.