

HR interim-stijlen en de mate van effectiviteit

Moet een HR interim-manager iemand zijn met affiniteit met de sector? Of haal je iemand binnen die theoretisch uitstekend is opgeleid, maar een wereldvreemde is in de PHO-praktijk? Lastige vragen als een organisatie een HR interim-manager wil inhuren voor een bepaalde klus. Toch is het juist de klus die bepaalt wie je het best kan inhuren: de bouwer, de breker, de inlevende of de ordenaar.

door Peter van den Boom

Vooraf aan de uitnodiging van mogelijk geschikte interim-kandidaten om een tijdelijke HR-klus te klaren stelt het managementteam zich vaak de vraag aan welke eisen deze persoon moet voldoen. De nadruk ligt vaak op sectorgebonden ervaring en op de basisopleiding en in mindere mate op gedragseffectiviteit in relatie tot de opdracht en de PRO-context. Tot die context behoren onder andere: strategisch beleid, primaire processen, stijl en betrokkenheid van de opdrachtgever, de HR-gevoeligheid en verantwoordelijkheid van de leidinggevenden en het ambitie- en ontwikkelingsniveau van de medewerkers in de PRO-afdeling.

De opdrachtgever kan aan de hand van de hier gekozen typologie een gedragsprofiel opstellen dat een 'fit' vormt met de opdracht en de PRO-context waarbinnen die opdracht voltooid

moet worden. De vier gedragsstijlen zijn gebaseerd op een theoretische benadering die Fromm (1975) ontwikkelde. Het gaat om de stijlen bouwer, breker, ordenaar en inlevende. Enkele kenmerken die Quinn (1997) ontwikkelde over management zijn verwerkt in de typologieën.

Bouwer

De bouwer legt de nadruk op het gezamenlijk ontwikkelen van een toekomstperspectief en het coachen van de daarvoor noodzakelijke competenties. Het gezamenlijk ontwikkelen van visie, beleid en bekwaamheden - met de nadruk op de proceskant - stelt de bouwer centraal: PRO-missie, toekomstperspectief op PRO-effectiviteit, PRO-product- en marktcombinaties, competentiepro-

fielen en de positionering van de afdeling in relatie tot integrale managementverantwoordelijkheid. Maar ook het ontwikkelen van een coachingsklimaat binnen de PRO-afdeling heeft zijn aandacht om gewenste bekwaamheden te ontwikkelen en aan te wenden in lijn met het strategisch plan en de positionering van de afdeling.

De bouwer is integer en loyaal aan de opdrachtgever. Hij wil daar een coachingsrelatie mee aangaan voor reflectiemomenten. Ook voor leidinggevenden kan hij een managementcoach zijn om de praktijk van integrale managementverantwoordelijkheid te versterken. Hij wil het PRO-team ontwikkelen en steekt veel energie in het mobiliseren van mens en voor teamwork, voor veranderingsprocessen en voor kwaliteit in relatie tot het strategisch HR-beleid. Hij legt de kwaliteitslat hoog en borgt kwaliteit door in mensen te investeren.

Kortom: de bouwer werkt aan de ontwikkeling van de organisatie en de PRO-afdeling als twee op elkaar afgestemde lerende systemen vanuit een gezamenlijke visie. Hij is daar coach, netwerker en facilitator in. Hij speelt liever de tweede viool, maar dan wel een uitstekende partij, dan de eerste. Zijn slogan is: *strategy and structure follow human competencies and culture*. Een bouwer is de aangewezen interim-manager om in de PRO-afdeling vertrouwen en teamgeest te ontwikkelen. Ook is hij in staat met leidinggevenden de positionering van PRO te definiëren, zodat er draagvlak is. De interim-opdracht is gevoelsmatig klaar voor deze HR interim-manager als de mensen de gezamenlijk uitgestippelde koers op bekwaame wijze operationaliseren.

De valkuil voor de bouwer is de loyaliteitsspagaat bij veel belangentegenstellingen in de organisatie. Het zal de bouwer dan niet meevallen een keuze te maken. Ook heeft de bouwer te weinig daadkracht bij het nemen van impopulaire beslissingen of om als solist in noodsituaties beslissingen te forceren waaraan grote risico's vastzitten. Hij is niet effectief in situaties

Bouwer

Kenmerkende sterkten

- Gezamenlijkheid en teamwork ontwikkelen
- Bouwen aan visie, missie en positionering; bestuurder
- Een veilig klimaat coachingsklimaat ontwikkelen
- Ontwikkelen van bekwaamheden
- Integer en loyaal aan de opdrachtgever
- Coach, sparringpartner, mentor, netwerker
- Kwaliteitsbewustzijn en kwaliteitsborging
- Medestand bevorderen in veranderingsprocessen
- Gericht op effecten op langere termijn
- De bestaande cultuur voeden met nieuwe elementen

Minder ontwikkelde eigenschappen

- Omgaan met belangentegenstelling en conflicten
- Knopen doorhakken (impopulaire maatregelen)
- Hanteren van manipulatieve, niet integere context
- Omgaan met grote mate van weerstand
- Saneren

waar veel vijandigheid heerst of waar men niet ethisch of vertrouwensvol met elkaar omgaat. Bij organisatieverandering met veel weerstand is hij niet de krachtige interim-manager die de omslag neerzet.

Breker

Zoekt men een saneerder of iemand die op snelle wijze een stimulerende (her)start kan maken met de PRO-afdeling dan is de breker de aangewezen persoon om die klus te klaren. Hij kan overdonderen met snelle inzichten en argumenten en hij weet de mensen te stimuleren voor prestaties. De valkuil! is soms dat de menselijke gevoelens ondergesneeuwd kunnen raken; de mens wordt een instrument om resultaten te behalen.

De breker legt de nadruk op korte termijn, aantoonbare resultaten, gaat energiek en als het moet solistisch te werk (de eerste viool) en schuwt impopulaire maatregelen niet. Hij stelt binnen een korte tijd de *ist* en *soil* situatie vast, overtuigt anderen van de noodzaak op de vereiste situatie aan te koersen, start een ingrijpende cultuuromslag en spreekt mensen aan op hun (dis)functionele bijdrage aan de beoogde resultaten.

De breker is loyaal aan de opdracht en als die er niet is, maakt hij die opdrachtbeschrijving gedurende de orientatiefase. Hij trekt de kar (desnoods los van de opdrachtgever). Hij bekommert zich niet over het afbreukrisico: de klus gaat voor de opdrachtgever. Met een goed ontwikkeld gevoel voor urgentie gaat hij aan de slag, dwingt medestand af en slaat weerstand neer. De breker is sterk als stimulator, innovator en producent.

De schaduwzijde kan zijn dat deze trekker of duwer los komt te staan van andere (management)teamleden en de PRO-ers en te weinig oog heeft voor de wat verder liggende toekomst. De breker is niet zo ingesteld op het subtiel beïnvloeden en begeleiden van processen, maar eerder op dwingen tot meedoen vanuit een machtsbasis. Hij geeft liever leiding aan een cultuuromslag dan een cultuur geleidelijk en subtiel te voeden met nieuwe elementen en zienswijzen. De breker is een stevige interim HR-manager die de huidige situatie afbreekt en de gewenste situatie formuleert en relateert aan de organisatiedoelen. De strategie (en structuren en systemen voorzover ze functioneel zijn) richt hij zo in dat een ieder moet volgen (*culture follows strategy*).

Er is een minder goede 'fit' met de opdracht en opdrachtcontext als de nadruk ligt op consolideren, empathisch coachen en vertrouwen ontwikkelen binnen de PRO-afdeling. Een dergelijke context mist de uitdaging van slagvaardig optreden onder druk. De breker moet goed aan de opdracht worden gehouden, om te voorkomen dat hij meer gaat breken, duwen en trekken dan wenselijk. Hij beschouwt de opdracht als afgerond als naar zijn idee aile neuzen in de door hem aangegeven richting staan en aantoonbare resultaten zijn neergezet,

Ordenaar

De ordenaar is de interim-manager die de harde bedrijfsmatige kant ontwikkelt en helderheid brengt in bijvoorbeeld systemen, structuren, processen en indicatoren. Hij schept orde in chaos, niet zo zeer voor het voetlicht, maar eerder *back screen*.

De ordenaar is sterk in het ontwikkelen van systemen, struc-

Breker

Kenmerkende sterkten

Resultaatgericht (produceert vooral op korte termijn)
Sterk in het hanteren van belangentegenstelling, conflicten
Knopen doorhakken (impopulaire maatregelen)
Kan grote mate van weerstand weerstaan
Overtuigt, stimuleert, spreekt aan
Loyaalaan de opdracht; kan solistisch werken
Veel energie; presteert onder druk; trekt de kar
Grote mate van zelfsturing en zelfcontrole
Geniet van ingrijpende veranderingsprocessen
Speelt graag de eerste viool
Innovatie van PEO-benaderingen, cultuurtransformatie

Minder ontwikkelde eigenschappen

Oog voor de menselijke component
Geduld, empathie, culturele qeaardheid van een afdeling
Langere termijn effecten: kwaliteitsborging
De zaak consolideren

turen en de transparantie in de bedrijfsvoering. Deze HR interim-manager maakt het functie- en salarishuis, ontwerpt communicatiekanalen en produceert stuur- en kengetallen om een objectieve bedrijfsvoering te realiseren. Hij heeft eerder oog voor het praktische dan voor het ideale, symbolische of emotionele. Met procesbeschrijvingen, blauwdrukken, stuurgetallen en kengetallen wordt de organisatiewereld transparant en kan de voortgang op basis van feitelijke rapportages worden bewaakt.

De ordenaar voelt zich thuis in een opdrachtcontext waar zekerheden, voorspelbaarheid en transparantie bijdragen aan een efficiënte bedrijfsvoering. Kwaliteit borgt hij door procesbeschrijving, handboeken, regels en procedures. Met behulp daarvan zijn de menselijke gedragingen en organisatieprocessen te sturen. *Culture follows systems* is van toepassing op de ordenaar die goed scoort als coordinator, controller en ontwerper.

De schaduwzijde kan zijn dat het ontwerpen van details in de ordening prevaleert boven de hoofdlijnen van beleid en de operationalisering van dat beleid. Het spirituele, de zingevingsbron en het creatieve kunnen ondergeschikt worden gemaakt aan de rationele logica van regels, feiten en getallen. De ordenaar is iemand die stuurt op afstand, wetende dat er goede structuren en systemen zijn met feitelijke voortgangsgegevens over doelrealisatie.

De ordenaar vormt geen 'fit' met onduidelijke situaties en onzekerheden. Het is, emotioneel en communicatief gezien, de minst 'nabije' stijl en daarom is er een minder goede 'fit' met situaties waarin coachingsrelaties essentieel zijn. De klus is af als

Inlevende

Kenmerkende sterkten

Gericht op relaties, sfeer en acceptatie
Voelt mede- en weerstand aan; oog voor werkbelasting
Enthousiasmeert draagvlak bij veranderingen Is zelf snel enthousiast voor vernieuwingen
Sociaal en communicatief; geduldig en tolerant
Staat open voor ideeën
Empathisch voor culturele aspecten

Minder ontwikkelde eigenschappen

Rolbewustzijn, rolconsistentie bij tegengestelde belangen
Vasthouden aan eigen zienswijze
Ombuigen van weerstanden in de afdeling/organisatie
Het ontwerpen van de harde bedrijfsmatige kant
Feeling voor resultaten op korte termijn

het er ligt: het draaiboek voor de nieuwe systemen, de blauwdruk voor het veranderingsproces, het ontwerp voor een nieuwe structuur of de procesbeschrijvingen inclusief de meetmomenten en meetinstrumenten.

Inlevende

De inlevende heeft een grote antennegevoeligheid voor de sfeer in de organisatie en voor de werkbelasting van de mensen. Als een stofzuiger is hij op zoek naar meningen, peilt draagvlak en veranderingsgezindheid. De inlevende weet in zwaar gekneusde teams leven te blazen. AI is het maar met de persoonlijke charme en aandacht voor de mensen in het team.

De inlevende investeert in een prettig werkklimaat en wil tot de *inner circle* horen. Hij is inspirerend, flexibel en gaat een *pilot* binnen de opdracht niet uit de weg. De inlevende voelt zich thuis in een organisatiecontext waar een prettige werksfeer heerst en waarin hij niet te zware ingrepen met negatieve consequenties voor de medewerkers moet verrichten. Hij is graag bereid iets nieuws te ontwikkelen, als het kan met de mensen. De inlevende staat open voor ideeën en suggesties van anderen en dat maakt het wel eens moeilijk zelf tot een keuze of beslissing te komen.

De zwak ontwikkelde zijde is dan ook dat de inlevende niet duidelijk is in zijn bedoelingen en doelstellingen. Hij kan inconsistent zijn, omdat de menselijke relaties prevaleren boven de inhoud. De zakelijke, bedrijfsmatige insteek is minder ontwikkeld dan bij de breker of bij de ordenaar. Evenals de bouwer is de inle-

DE ZWAK ONTWIKKELDE IJDE VAN QE INLEVENDE IS DE ONDUIDELIJKHEID IN ZIJN BEDOELINGEN

ER IS EEN ABSOLUTE MISFIT ALS DE ORDENAAR HET PEtO- TEAM MOET ENTHOUSIASMEREN

vende gericht op de menselijke kant van de organisatie; een people manager, maar dan vooral als innovator, intermediair en sfeerzetter. De opdracht is voor de inlevende afgerond als de sfeer en de onderlinge omgang aanzienlijk zijn verbeterd.

De inlevende heeft mensen nodig om een prettig werkverband te creëren of te onderhouden en vandaar uit resultaten na te streven (*results follow cultural atmosphere*). Hij richt zich in eerste instantie niet op structuur, systemen, procedures, protocollen of processen. Het is belangrijk voor de inlevende om te merken dat hij erbij hoort en daarom is de inzet in een interim-project met een groot persoonlijk afbreukrisico of een positie van waaruit hij moet sturen op afstand niet aantrekkelijk. Ook is er geen goede 'fit' met situaties waarin grote weerstand of vijandigheid heerst bij de PEtO-afdeling of als het middenkader tegen mogelijk door te voeren veranderingen is.

Mens of bedrijfsvoering

De bouwer en de inlevende zijn beiden mens- en cultuurgericht. De eerste om de PEtO-afdeling te ontwikkelen (en afhankelijk van de opdracht: de organisatie). Dan staat vooral de ontwikkeling van de mensen centraal. De basis is een met elkaar te ontwikkelen perspectief op de toekomst; dat is de koers en dus het richtpunt. De inlevende wil de leefbaarheid beïnvloeden: de sfeer, de onderlinge omgang op de PEtO-afdeling en de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers. Daartoe acht hij zijn persoonlijke acceptatie in de groep als voorwaarde. Beide stijlen contrasteren met de breker en de ordenaar die respectievelijk meer resultaatgericht en

Ordenaar

Kenmerkende sterkten

Ontwerper van structuren, systemen, processen, blauwdruk
Ontwikkelaar van stuur- en kengetallen
Ontwerper van een beheersbare, geordende organisatie
Versterken de rationele bedrijfsvoering
Oog voor feitelijkheden en logica van bedrijfsvoering
Praktisch ingesteld; vasthoudend
Grote mate van zelfordening; methodische werkwijze
Coordinator en controleur op afstand

Minder ontwikkelde eigenschappen

Oog voor de symbolische en irrationele componenten
De nabijheid van een coachingsrelatie
Omgaan met niet logische weerstandsbronnen
Opdracht vervullen in onduidelijke onzekere context
Mensen enthousiasmeren

beheersmatig zijn ingesteld. De breker bouwt het bestaande af en trekt de mensen mee naar nieuwe, vaak door hem zelf gecreëerde horizonten. Zeker waar sprake is van urgentie, van cultuurtransformatie of ingrijpende organisatorische ingrepen voelt de breker zich op zijn gemak. De ordenaar legt zich toe op het kanaliseren van gedrag en effectiviteit door middel van het ontwikkelen van structuren, systemen, procedures, processen, protocollen en regels en reduceert op die manier de onzekerheden in een organisatie.

Rampenscenario's

BUselectiecriteria voor interim-managers geldt vooral de gedragsmatige 'fit' met de aard van de opdracht en de context waarbinnen die plaats vindt. Opleiding en ook sectorgebonden ervaring zijn veelal minder relevant. Met vier gedragstypologieën kan het managementteam of PEtO een maatwerkprofiel maken voor het inhuren van een HR interim-manager in een specifieke situatie.

We zullen het bovenstaande nog eens beknopt weergegeven, maar nu in een rampscenario. Een absolute misfit is er als de *ordenaar* in een interim-situatie komt waarin hij de opdrachtgever in een nabijheidrelatie moet coachen en tegelijkertijd de mensen in het PEtO-team moet enthousiasmeren en persoonlijk ontwikkelen. Dat is werk voor een bouwer.

Er is een misfit door de *breker* op een stoel te zetten waarop hij de zaak moet consolideren en vooral niets moet veranderen, laat staan vernieuwen. Daar selecteren we een ordenaar voor.

De derde misfit is die van de *inlevende* in een vijandige situatie, waarin hij moet reorganiseren met zeer onpopulaire maatregelen. Dat laten we over aan een breker.

En dan de laatste: we selecteren een *bouwer* in een interim-context waar geen geld, tijd en ruimte is voor op ontwikkeling gerichte activiteiten en ook geen veranderingen noodzakelijk zijn. We kunnen hier beter de inlevende selecteren die nog iets aan de sfeer kan doen.

Drs. P. van den Boom is zelfstandig organisatieadviseur, managementtrainer en interim-manager voor Boom Training and Consultancy in Vierakker/Vorden.
peter.v.d.boom@planet.nl

Literatuur

- Fromm, E., *Man for Himself. an Inquiry into the Psychology of Ethics* (1975) (1975) Fawcett Premier, New York.

Quinn, R., *Handboek Managementvaardigheden* (1997) Academic Service, Den Haag.