

Over de inzet van interim-manager Janneke Teeuw



Essent Retail is een jonge divisie van energie-leverancier Essent met als missie "Essent maakt het leven thuis zorgeloos". Sinds de fusiegolven van de afgelopen jaren en een organisatie-kanteling in 2001 is Essent Retail ontstaan en richt zich door middel van massamarketing volledig op de markt van consumenten en kleinere MKB bedrijven. Zij heeft de exclusiviteit als afhandelaar van het contact met de individuele klant. Een dominant thema vormt de energie-liberalisering van de consumentenmarkt in 2004. Dit betekent dat de organisatie meer dan ooit bereid en in staat moet zijn tot verandering.

Allergisch voor de term "changemanager" en op zoek naar praktische, maar seniore ondersteuning klopte Directeur HR Rob Benschop in 2002 aan bij Esther Hermans van Berenschot P&O Interim. Hij schetst de situatie als een stroom van verandering, aanpassing en samensmelting van verschillende bedrijven met als doel het bouwen van een commerciële, dienstverlenende organisatie. "We zochten extra capaciteit in oorspronkelijk denkvermogen, iemand met ruime managementervaring in andere organisaties. Een interim manager met voldoende gewicht om plannen te structureren en te begeleiden in de uitvoering, maar daarnaast vooral het geheel geaccepteerd en aan de praat te krijgen".

"Het aan de juiste lijnen trekken, vaak via een ander circuit dan de geldende hiërarchie. Dat maakt de ene interimmer succesvol, de andere niet"

Kleur van het behang

Essent kampte met een overschot aan externen, dat had een lastige start voor interim manager Janneke Teeuw kunnen betekenen. Al snel bleek echter dat velen dachten dat zij een "Essenter" was. Rob noemt de kameleon-attitude een belangrijke eigenschap voor interimmers en de grote kracht van Janneke. "Een goede interimmer is bezig met cultuur, normen en waarden, managementstijl, kortom: met hoe doen we dat bij Essent. Janneke nam ongelooflijk snel de kleur van ons behang aan en daarnaast raakten resultaten haar ook persoonlijk. Er is dan sprake van een intrinsieke motivatie om er met z'n allen iets van te maken en dat zie ik bijvoorbeeld niet bij consultants, die komen toch meer een kunstje doen".

Een opvallende competentie van Janneke was gevoel voor verhoudingen en bestuurlijk inzicht in de informele organisatie. Aan de juiste lijntjes trekken, de juiste mensen benaderen op een passende manier, vaak via een ander circuit dan de hiërarchie en wat er op papier staat. Dat maakte haar succesvol. Daarnaast bleek ze inzetbaar op vele fronten. Flexibiliteit van een interim manager is misschien een voor de hand liggende competentie. Rob geeft lachend aan daar ook wel misbruik van gemaakt te hebben. "Ze piepen niet gauw en kunnen behoorlijk wat aan. Ik hoef maar een paar dingen te zeggen en dan loopt het gewoon".

Toegevoegde waarde

"Janneke is bezig geweest met substantiële, harde zaken in de uitwerking, maar waar je toch op veel punten op gevoelsniveau bij mensen zit, zoals bijvoorbeeld het medewerkertevredenheidsonderzoek. Niet zozeer de uitvoering ervan, dat zou wat gemakkelijk zijn, maar het er uit halen van bepalende determinanten die zorgen voor goed functionerende medewerkers die het naar hun zin hebben". Tenslotte heeft Janneke verbeteracties geformuleerd en het lijnmanagement geadviseerd en beïnvloed op het vlak van resultaatgerichtheid. In dat opzicht heeft ze écht bijgedragen, managers aan de hand genomen, laten zien hoe je managet en problemen aanpakt in de praktijk.

Rob Bens chop, 44 jaar.

Voordat Rob bij Essent Retail kwam, werkte hij als directeur HR bij KPN Mobile.

Nevenactiviteiten: als Rob er tijd voor vindt speelt hij graag een partij golf. Daarnaast coacht hij het jeugdtypeam van de hockeyclub.

“Persoonlijk zal ik het meest missen dat ik een hele goede sparringpartner had, die niet direct in de actiemode schiet, waar ik zelf nogal de neiging toe heb”

Voor de organisatie van management-alignment bijeenkomsten leverde zij zowel inhoudelijke input als een bijdrage in de procesbegeleiding. Continue bleef zij zoveel mogelijk duidelijkheid en structuur brengen in ad hoc-vragen waar onvoldoende fundamenteel over werd nagedacht, bijvoorbeeld ziekteverzuim. Niet de instrumentele kant van invoering, maar het denken over: wat moeten we op welke wijze door wie inzetten om het verzuimpercentage daadwerkelijk te beïnvloeden en wat is de samenhang met andere projecten.

Er zijn veel concrete zaken mede dankzij Janneke gerealiseerd het afgelopen jaar. Rob heeft tijdens het interview het gevoel haar geen recht te doen met de paar voorbeelden die hij noemt. Op onze vraag wat nou haar grootste toegevoegde waarde binnen Essent Retail is, neemt hij de tijd voor zijn antwoord:

“het professionaliseren van de organisatie, met name van het management. Zorgen dat de juiste zaken naar boven komen, benoemd worden en er voor zorgen dat daar concreet iets mee gedaan wordt. Op individueel niveau, maar ook in het totaal”.

Schaduwmanagement

In het begin van de opdracht ervoer Rob de samenwerking met Berenschot weliswaar als prettig maar ook lastig. Het scherp krijgen van de vraag die hij als opdrachtgever had, zag hij zelf niet als een noodzaak. “Ik dacht we zien het zitten met elkaar en ze stapt gewoon in de boot en gaat meeroeien”. Gedurende de opdracht hebben we een paar keer met z’n drieën gesproken.

“Dat heeft ons weer tot diepere inzichten gebracht. Je kiest daarvoor op een moment dat je denkt ‘ja jeetje, hoe gaan we dat nou doen’, en je komt er met z’n

tweeën niet echt goed uit. Uiteindelijk moet de interim manager het toch zelf doen. Ik vind het belangrijkste dat de continuïteit op die manier gewaarborgd is. Als de interim manager wegvalt dan is dat niet ineens jouw probleem. Het is een comfortabel gevoel dat ik ook wel handig vond”.

Missen

Deze enthousiaste samenwerking tussen interim-manager en organisatie brengt ons op het onvermijdelijke afscheid aan het eind van een opdracht. Berenschot vroeg zich af of er leven is bij Essent na Janneke Teeuw en of dat onderwerp gedurende de opdracht ook ter tafel kwam. “Verankering is door ons allebei wel regelmatig besproken”, geeft Rob aan. “Persoonlijk zal ik het meest missen dat ik een hele goede sparringpartner had, die niet direct in de actiemode schiet, waar ik zelf nogal de neiging toe heb. De kritische blik naar de organisatie is altijd welkom.

Zo dramatisch is het echter ook niet. Als je het niet zelf kunt, moet je zorgen dat je het uiteindelijk wel zelf kunt, of je moet mensen gaan inhuren op permanente basis. Als de fit goed is en de bijdrage uitstekend, is het gewoon lastig afscheid nemen van een interim manager. We hebben bij anderen tijd gecreëerd, opdat zij delen van haar werk kunnen overnemen. De tijd zal het leren”.