

Welk handelen van de interim-manager leidt tot tevredenheid van zijn opdrachtgevers?

Author(s)

Schaveling, Jaap; van Montfort, C.A.G.M.

Publication date

2010

Document Version

Final published version

Published in

Management & Organisatie

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Schaveling, J., & van Montfort, C. A. G. M. (2010). Welk handelen van de interim-manager leidt tot tevredenheid van zijn opdrachtgevers? *Management & Organisatie*, 64(5), 5-25.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Aanbevelingen voor succesvol interim-management

WELK HANDELEN VAN DE INTERIM-MANAGER LEIDT TOT TEVREDENHEID VAN ZIJN OPDRACHTGEVER?

Wat maakt de opdrachtgever van interim-managers tevreden? In de literatuur worden verschillende factoren genoemd en ook de betrokkenen zelf hebben er ideeën over, maar welk gedrag doet er nu werkelijk toe? Op basis van een empirisch onderzoek wordt deze vraag beantwoord. Een literatuurstudie vormt de basis van een verklaringsmodel voor de tevredenheid van de opdrachtgever. Dit verklaringsmodel wordt getoetst op basis van 141 interim-managementopdrachten, waarover zowel de interim-manager, de opdrachtgever als medewerkers vragen hebben beantwoord. 58% van de variantie van tevredenheid wordt verklaard door verschillende van de onderzochte predictoren, namelijk een interim-manager die sociaal, machtsbekwaam handelt, de opdracht contextualiseert, een evenwichtige persoonlijkheid heeft en ervaring en kennis heeft die aansluit bij de opdracht. Daarnaast blijkt dat de leiderschapsstijl van de interim-manager nauwelijks van belang is en dat een aantal factoren die in de praktijk en de literatuur (soms vaak) genoemd worden, zoals een extraverte persoonlijkheid en het creëren van een vertrouwensbasis, geen rol spelen.

Inleiding

Vertijdelijking van organisaties en vertijdelijking van de rollen en functies die mensen vervullen is een belangrijke trend in organisaties. Een van die tijdelijke spelers is de interim-manager.

Interim-management past in het concept van de *flexible firm*, dat de laatste jaren steeds meer ingang vindt (Kalleberg, 2000). Vooral de laatste decennia heeft het een hoge vlucht genomen in Nederland. Ook in enkele andere Europese landen vindt het steeds meer ingang. In Amerika is deze ontwikkeling van recentere datum: 'An accepted practice in Europe, interim management only started serious growth in the United States in early 2000' (www.interim-association.org, geraadpleegd op 13 mei 2010). Een interim-manager is een



Dr. Jaap Schaveling is verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Zijn vakgebied is organisatie-dynamiek en leiderschaps-ontwikkeling.

Prof. dr. Jaap van Muijen is rector van het SIOO en hoogleraar leiderschaps-ontwikkeling aan Nyenrode Business Universiteit.

Prof. dr. ir. Kees van Montfort is hoogleraar kwantitatieve researchmethoden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en Nyenrode Business Universiteit.

(relatieve) buitenstaander met een machtsbasis in de leiding die expliciet tijdelijk een rol of opdracht vervult die voor een organisatie van belang is, waarbij vooraf specifiek of globaal afspraken zijn gemaakt over de te bereiken doelen. Tijdelijkheid betekent dat men gemiddeld zo'n negen maanden in een organisatie verkeert (Schaveling, 2008). Interim-managers worden voor zeer uiteenlopende zaken ingeschakeld, bijvoorbeeld om de effectiviteit en efficiency te verbeteren, blokkades weg te nemen en randvoorwaarden te creëren, al dan niet politiek beladen cultuurvraagstukken op te lossen of ingrijpende of juist kleinschalige veranderingen door te voeren. Maar ook voor algemenere doeleinden, bijvoorbeeld om algemeen leiding te geven, een project te managen of om te voorzien in bepaalde management- en organisatie-expertise. Of simpelweg om de stoel van een vertrokken manager warm te houden voor zijn opvolger.

De hoofdonderzoeksvraag in dit artikel is: welk gedrag van de interim-manager leidt tot meer tevredenheid van de opdrachtgever ten aanzien van het succes van de opdracht?

De wetenschappelijke aandacht voor interim-management bevindt zich in de beginfase. Het verschijnsel heeft een naam gekregen en de eerste publicaties zijn verschenen (Reijniers, 2003; Van Hout, 2001; Witvliet, 2005; Van 't Hof, 2007; Schaveling, 2008; Vorst, 2009). Betrouwbaar wetenschappelijk onderzoek naar interim-management of factoren die van invloed zijn op het succes van interim-management heeft echter nog nauwelijks plaatsgevonden (Van 't Hof, 2005, 2006, p. 24). Ook onderzoek op het terrein van *temporary employment* in het algemeen blijkt nog in de kinderschoenen te staan en dat wat er is aan researchresultaten, is volgens De Cuyper inconsistent, onovertuigend en niet-concluderend (De Cuyper, 2008, pp. 25 e.v.).

In feite zijn er slechts drie studies over interim-management die, ook internationaal gezien, werkelijk van belang zijn voor deze studie omdat daarin onderzocht wordt welke factoren ertoe doen in relatie tot het succes van de interim-managementopdracht (Ramondt, 2004; Van 't Hof, 2005 en Van Hout et al., 2004). Het betreft alle drie kwalitatief onderzoek naar een zeer beperkt aantal cases. De overige studies op het terrein van interim-management zijn onderzoeken naar opzichzelfstaande thema's, zonder onderzoek naar oorzaak-gevolgrelaties. Over leiderschap zijn wel vele studies verschenen, maar uit een uitgebreide literatuursearch blijkt dat er nauwelijks aandacht is voor leiderschap in situaties waarin vooraf bekend is dat iemand een tijdelijke rol speelt.

Na de beschrijving van het theoretisch kader en de formulering van de belangrijkste hypothesen wordt de onderzoeksopzet beschreven. De hypothesen worden getoetst op basis van een survey-onderzoek, waarvan de gegevens geanalyseerd zijn met behulp van factoranalyse, regressieanalyses en *structural equation modelling*, waarna afgesloten wordt met conclusies, discussie en praktische implicaties.

1. Theoretisch kader en hypothesen

In deze studie is gekozen voor de mate van tevredenheid van de opdrachtgever over de interim-managementsituatie op verschillende dimensies als criteriumvariabele. Preciezer geformuleerd: de cognitieve evaluatie door de opdrachtgever van de actuele performance of resultaten van de interim-managementopdracht. De belangrijkste reden om te kiezen voor de perceptie (van de opdrachtgever) is dat interim-management een grote verscheidenheid aan typen opdrachten, doelen en redenen voor het gebruik van interim-management als managementtool kent (Schaveling, 2008). Iedere opdracht kent zijn eigen doelen en succescriteria op korte en lange termijn. Daar is geen objectief criterium voor. Perceptie van succes is onafhankelijk van de context en geldt voor vele situaties. Een tweede belangrijke reden is dat de resultaten van interim-management net als vele andere huidige economic assets (zoals kennis, systemen, klantrelaties) niet tastbaar zijn (Anderson en Fornell, 2000). Klanttevredenheid bestaat uit verwachtingen, (niet-)bevestiging daarvan en performance in vergelijking met anderen of andere producten of diensten (Oliver en DeSarbo, 1988). Klanttevredenheid is dus psychologisch en niet objectief, ook al wordt er bijvoorbeeld gekeken naar de performance van de interim-manager (Van Montfort et al., 2000). Een derde belangrijke reden is dat klanttevredenheid blijkt samen te hangen met meer klantloyaliteit, het veiligstellen van toekomstige revenuen, verminderde prijselasticiteit, vermindering van de kans dat klanten weglopen of voor andere instrumenten kiezen als de kwaliteit wat minder is en door mond-tot-mondreclame tot lagere kosten leidt voor acquisitie en vergrote reputatie (Anderson en Fornell, 2000).

Tabel 1.
Tevredenheid van de
opdrachtgever

Een tevreden opdrachtgever geeft de interim-manager hoge scores op de volgende items
1. De vooraf geformuleerde doelen zijn (of zullen worden) bereikt.
2. Interim-management was de juiste oplossing voor het betreffende vraagstuk in de organisatie.
3. De resultaten van het interim-managementtraject zijn van waarde voor de volgende fase van de organisatie.
4. De resultaten van de interim-managementsituatie zijn 'geland' (of zullen) 'landen' in de organisatie.
5. De werkwijze was efficiënt: de uitkomsten zijn gerealiseerd met zo min mogelijk middelen.
6. Er is gebruikgemaakt van de meest gepaste middelen en werkmethoden.
7. De verwachtingen die de opdrachtgever vooraf had, zijn overtroffen.
8. De verwachtingen die de opdrachtgever vooraf had, zijn gerealiseerd.
9. De opdrachtgever wil bij een vergelijkbare situatie en opdracht gebruikmaken van dezelfde interim-manager.

In de eerste plaats zal worden onderzocht of de tevredenheid van de opdrachtgever beïnvloed wordt door de mate van inbedding van de opdracht door de interim-manager. Ondanks dat interim-managers vooral volgens het expertmodel met een redelijk directieve aanpak lijken te werken (Ramondt, 2004;

Witvliet, 2005; Van 't Hof, 2007), constateert Van Hout dat interim-managers meer kans op succes hebben als zij toereikend met de machtsdynamiek omgaan, hun opdracht in de context plaatsen, een vertrouwensbasis ontwikkelen, onafhankelijk opereren en de medeverantwoordelijkheid van de organisatie in het oog houden (Van Hout et al., 2004; Ramondt, 2004). Onderzoek laat steeds meer zien dat het belangrijk is om draagvlak op te bouwen, dat organisatieontwikkeling samen met de mensen gaat, dat verbinding met de organisatie noodzakelijk is (Schaveling, 1997; Kotter, 2005). Verondersteld wordt dat de mate van inbedding van de opdracht door de interim-manager van invloed is op de tevredenheid van de opdrachtgever.

Inbedding heeft in de eerste plaats te maken met sociaal afgestemd opereren. Een grote *body of research* (met name de Leader-Member Exchange Theory) laat zien dat een hoge kwaliteit van de leider-medewerkerrelaties gerelateerd is aan positieve organisatieresultaten (Schriesheim et al., 1999). Anderzijds blijkt uit het onderzoek van Van Hout et al. (2004) ook dat het van belang is dat de interim-manager soms 'los' van de organisatie staat. De interim-manager zal dus enerzijds onafhankelijk moeten kunnen opereren, maar anderzijds hoge kwaliteitsrelaties moeten onderhouden. Samenvattend wordt dit sociaal afgestemd handelen genoemd.

In de tweede plaats is machtsbekwaam handelen een belangrijk aspect van inbedding. Tijdens de uitvoering van de opdracht zullen belangen boven komen drijven of op de achtergrond spelen, spilfiguren kunnen wegvallen, de problematiek kan zich uitbreiden, nieuwe problemen dienen zich aan, het opdrachtgeverschap verplaatst zich, et cetera. De interim-manager zal zich van deze dynamieken bewust moeten zijn en er op een machtsbekwame manier mee om moeten kunnen gaan (Van Hout et al., 2004; Burger en Van Staveren, 2002). In de derde plaats heeft inbedding te maken met de context van de opdracht. In interim-managementopdrachten lijken er geen geïsoleerde problemen te bestaan (Ramondt, 2004). Elke kwestie is met allerlei draden verbonden met een context van sociaal gedrag, ook zogenaamd technische kwesties. De interim-manager moet daarom de interim-managementopdracht contextualiseren: de opdracht in de context van de organisatie plaatsen.

In de vierde plaats is het creëren van een vertrouwensbasis van belang. Een gebrek aan respect voor de verschillende belangen en invalshoeken van de belanghebbenden leidt, zo leren de cases uit de studie van Van Hout et al. (2004), vrijwel altijd tot een falend interim-traject.

In de vijfde plaats lijkt het van belang dat de interim-manager het onbespreekbare bespreekbaar durft te maken. Als organisaties willen leren en zich willen ontwikkelen, is het op sommige momenten nodig dat het onbespreekbare bespreekbaar wordt gemaakt (Tynan, 2005).

Ten slotte – in de zesde plaats – laat eerder onderzoek zien dat het medeverantwoordelijk maken van de organisatie en de opdrachtgever voor de opdracht van belang is. Interim-opdrachten waarin een van de belanghebbenden te veel actie naar zich toetrekt (de interim-manager als 'omnipotente held' of de opdrachtgever als 'controlfreak'), lopen een grotere kans te mislukken (Van Hout et al., 2004).

Hypothese 1 in dit artikel is dat de opdrachtgever meer tevreden zal zijn naarmate de interim-manager de opdracht beter inbedt, dat wil zeggen 1) sociaal afgestemd opereert, 2) machtsbekwaam handelt, 3) de opdracht contextualiseert, 4) onderling vertrouwen creëert, 5) onafhankelijk opereert en dus het onbespreekbare bespreekbaar maakt en 6) de organisatie medeverantwoordelijk houdt.

Een tweede voor tevredenheid van de opdrachtgever mogelijk relevant aspect van het handelen van de interim-manager betreft zijn leiderschapsstijl. De leiderschapsstijl van de interim-manager wordt in dit onderzoek gedefinieerd als ‘de mate van charismatisch, stimulerend en zakelijk leiderschap’ (De Hoogh, 2004). Een leider wordt als charismatisch beschouwd als hij een visie weet uit te dragen en medewerkers het gevoel weet te geven aan een gezamenlijke opdracht te werken, laat zien dat de waarden van de organisatie centraal staan, zelfvertrouwen toont en leiding geeft door het goede voorbeeld te geven. Stimulerend leiderschap wil zeggen dat de leider vertrouwen toont in medewerkers, kritisch denken en het hebben van een eigen mening stimuleert waardoor medewerkers onafhankelijk en sterk worden gemaakt. Bij zakelijk leiderschap is de focus de zakelijke, taakgerichte aspecten, maar staat aanvullend daarop het evenwicht tussen wederzijdse investeringen en opbrengsten centraal. De leider maakt medewerkers duidelijk wat zij kunnen verwachten in ruil voor een goede prestatie.

Ondanks dat uit veel onderzoek blijkt dat stimulerend en zakelijk leiderschap van invloed zijn op een veelheid aan resultaatmetingen, is niet in al het onderzoek even duidelijk of stimulerend dan wel zakelijk leiderschap aan effectiviteit de grootste bijdrage levert (Shipper en Davy, 2002). De bevindingen van onderzoek naar welke stijl van leiderschap – taak- of relatiegericht – in welke situatie het effectiefst is, zouden inconsistent en onduidelijk zijn voor de meeste criteria van leiderschapseffectiviteit (Yukl, 2006). Ook charismatisch leiderschap is niet volstrekt te onderscheiden van de andere twee (Koopman en Van Muijen, 1997; De Hoogh et al., 2005). Vaak blijkt er sprake te zijn van een gecombineerd effect, met name bij effectieve leiders, waardoor er geen sprake is van onderscheidende factoren en het moeilijk is hun onafhankelijke effecten vast te stellen (Lievens et al., 1997). Wel kan geconcludeerd worden dat charismatisch leiderschap voortbouwt op zakelijk en stimulerend leiderschap. Charismatisch leiderschap versterkt de effecten van stimulerend en zakelijk leiderschap (Judge et al., 2004).

Het voorgaande heeft geleid tot *hypothese 2: 1) de tevredenheid van de opdrachtgever wordt positief beïnvloed door een charismatische, stimulerende en/of zakelijke leiderschapsstijl van de interim-manager; 2) charismatisch, stimulerend en zakelijk leiderschap zullen sterk samenhangen; 3) charismatisch leiderschap zal de sterkste invloed hebben, gevolgd door respectievelijk stimulerend en zakelijk leiderschap.*

Het handelen van de interim-manager wordt in het onderzoeksmodel verondersteld beïnvloed te worden door het profiel van de interim-manager. Onderzocht zal worden wat de invloed is van de zogenaamde *Big Five*-persoonlijkheidskarakteristieken en de aansluiting van de ervaring en kennis van de interim-manager bij de opdracht.

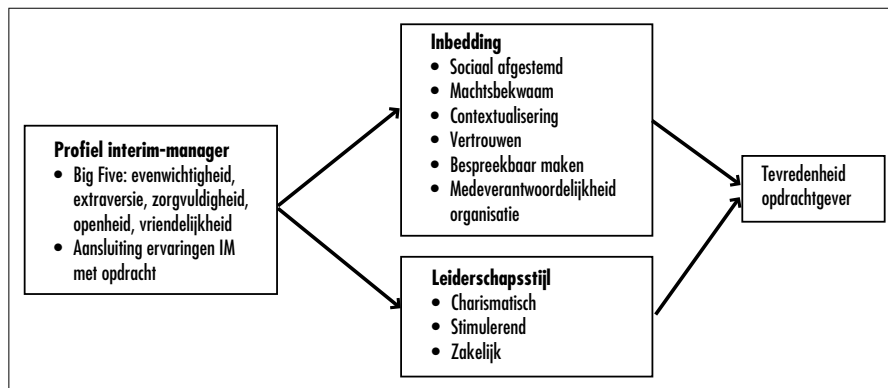
Over de laatste 25 jaar is consensus ontstaan onder onderzoekers over vijf basisfactoren die onze persoonlijkheid bepalen: extraversie, evenwichtigheid (of het tegenovergestelde: neuroticisme), openheid, vriendelijkheid en zorgvuldigheid (of consciëntieusheid) (De Hoogh et al., 2005a; Smith et al., 2001). Reviews en een meta-analyse van 78 studies in de periode 1967-1998 van deze factoren in relatie tot effectiviteit laten in het algemeen sterke verbanden zien tussen de *Big Five*-eigenschappen en leiderschap, waarbij extraversie het sterkst gerelateerd is aan leiderschap (Judge et al., 2002). Extraversie lijkt de belangrijkste eigenschap van effectieve leiders. Zorgvuldigheid is volgens deze studie de tweede factor, gevolgd op de derde plaats door evenwichtigheid (emotionele stabiliteit) en openheid. De laatste factor, vriendelijkheid, bleek slechts zwak geassocieerd met leiderschap. Andere (overzichts)studies laten het grote belang van emotionele stabiliteit (laag neuroticisme) zien in relatie tot managementeffectiviteit en -verbetering (Yukl, 2006; Northouse, 2007). Hurtz en Donovan (2000) komen op basis van hun meta-analyse tot de conclusie dat zorgvuldigheid van de *Big Five*-dimensies de grootste invloed heeft op *job performance* in het algemeen. Deze uitkomst is consistent met eerdere meta-analytische studies (Tett et al., 1991).

Naast de Big Five is een belangrijk kenmerk van het persoonlijk profiel van de interim-manager of zijn kennis en ervaring aansluiten bij de opdracht. Een interim-manager moet zich verplaatsen naar een nieuwe omgeving. Gebaseerd op onderzoek naar *transfer* van managers blijkt de overgang van een oude naar een nieuwe situatie positiever te verlopen en de performance beter naarmate de nieuwe situatie sterker lijkt op de oude en naarmate het type leiderschap waarom de nieuwe situatie vraagt, sterker lijkt op het type leiderschap dat in de oude situatie nodig was om de doelen te bereiken (Bass, 1990a). Of de transfer positief of negatief zal zijn, hangt dus af van de relevantie van de ervaring in de oude positie voor de nieuwe positie (Bass, 1990a). In alle cases in de studie van Van Hout et al. (2004) blijkt ervaring met interim-managementopdrachten een pre te zijn. Als een interim-manager geen ervaring heeft met het bewuste type opdracht, leidt dat zonder uitzondering tot problemen.

De hypothese 3 die onderzocht zal worden luidt als volgt: het persoonlijk profiel van de interim-manager is van invloed op handelen van de interim-manager dat de kans op tevredenheid van de opdrachtgever vergroot en wel als volgt: 1) evenwichtigheid heeft een positieve invloed; 2) extraversie heeft een positieve invloed; 3) zorgvuldigheid heeft een positieve invloed; 4) openheid heeft geen invloed; 5) vriendelijkheid heeft geen invloed en 6) een goede aansluiting van de ervaring en kennis van de interim-manager bij de opdracht heeft een positieve invloed.

Samenvattend is het onderzoek gericht op het toetsen van het in figuur 1 weergegeven verklaringsmodel.

Figuur 1.
Verklaringsmodel



Ten slotte is onderzocht of het gegenereerde verklaringsmodel generiek is of moet worden aangepast aan de verschillende situaties (bijvoorbeeld aan de mate van complexiteit van de opdrachtomgeving of het belang voor belanghebbenden). Concreet: is de structuur van het generieke model passend voor iedere situatie? Is niet alleen de structuur passend maar zijn ook de regressiegewichten vergelijkbaar? In deze studie is een min of meer pragmatische keuze gemaakt in de vele mogelijke situationele factoren die relevant lijken. Mede op basis van gesprekken met vele interim-managers en indicaties die eerder onderzoek op het terrein van interim-management gaf, is gekozen voor 1) mate van complexiteit en 2) organisatiespecifiekheid van de opdracht, 3) het belang van de belanghebbenden bij de opdracht, 4) de mate van organisatiestabiliteit en 5) wisselingen in het management.

2. Onderzoeksmethode

Het onderzoek is een survey op basis van een vragenlijst via internet. De conceptvragenlijst is ontwikkeld op basis van Schaveling (2008) en de literatuurstudie. Na de algemene inspectie en mogelijke datareductie op basis van factoranalyse is regressieanalyse toegepast om de onderlinge relaties binnen de data bloot te leggen. Als eerste stap is ervoor gekozen om door middel van regressieanalyses de factoren inzake inbedding en leiderschapsstijl te selecteren die significant van invloed zijn op de tevredenheid van de opdrachtgever. Vervolgens zijn de kenmerken van het profiel van de interim-manager eveneens op basis van regressieanalyse onderzocht en geselecteerd die van invloed blijken op het handelen van de interim-manager en de tevredenheid van de opdrachtgever. De geselecteerde factoren en invloedspaden zijn door middel van *structural equation modelling* getoetst.

De eenheid van onderzoek is een concrete interim-managementsituatie. De respons van de 447 interim-managers die toezegden om mee te doen aan het onderzoek heeft geresulteerd in 141 volledige cases. Dat wil zeggen: onlangs afgesloten interim-managementopdrachten waarbij zowel de interim-manager, de bijbehorende opdrachtgever als een of meer medewerkers aan wie de interim-manager leiding gaf of met wie hij samenwerkte hun vragenlijst volledig hebben ingevuld. In totaal waren bij het onderzoek 211 interim-managers, 159 opdrachtgevers, 307 medewerkers en 50 interim-managementbureaus betrokken.

In vergelijking met eerder onderzoek lijkt er in dit onderzoek sprake van een enigszins *zwaardere* respondentengroep: de opdrachten zijn complexer, de interim-managers ervarener en de tarieven hoger. Maar op andere kenmerken zoals sekse, leeftijd en looptijd opdrachten is de respondentengroep redelijk vergelijkbaar. De kans dat de respondentengroep representatief is, is groot. Dat er sprake is van een zwaardere respondentengroep heeft mogelijk te maken met de uitsluiting van interim-managers die aan hun eerste opdracht werken.

De kans op common source variance is als volgt verminderd. Medewerkers geven een oordeel over het leiderschapsgedrag van de interim-manager en de opdrachtgever beoordeelt vooral het succes van de interim-managementopdracht, de wijze van inbedding van de opdracht in de organisatie door de interim-manager en de situationele kenmerken. De interim-manager is door self-report schalen bevraagd ten aanzien van zijn *Big Five*-persoonlijkheidskenmerken.

De data zijn in die zin kwetsbaar doordat er met slechts één instrument gewerkt wordt, een web-based survey, en er dus geen ‘methodevariantie’ is. Podsakoff et al. (2003) geven verschillende suggesties om het risico van *common method variance* te verminderen. Verschillende van de door hen gesuggererde procedures zijn in dit onderzoek ingezet om de mate van deze bias te minimaliseren (Lindell en Whitney, 2001). Zo is er bijvoorbeeld voor gekozen om de criteriumvariabele te laten bestaan uit een verscheidenheid aan subcriteria of items, omdat bijvoorbeeld de persoonlijke definitie van de criteriumvariabele van belang zou kunnen zijn (Yukl, 2006). Ook zijn de vragen voortdurend gerelateerd aan de praktijksituatie van een onlangs afgesloten opdracht, waarmee gepoogd is de variabelen meer descriptief dan perceptief te laten zijn. Om te controleren of *common method bias* optreedt, is Harmans *one factor test* gebruikt. Dat wil zeggen dat alle items die gebruikt worden in de studie geladen worden in een factoranalyse. Er bleek geen sprake van één factor of een algemene factor die de meerderheid van de variantie verklaarde. Samenvattend kan geconcludeerd worden dat er ondanks de kans op *common source* en *method variance* geen sterke aanwijzingen zijn dat hiervan sprake is in deze studie.

3. Meetinstrumenten

De meetinstrumenten voor tevredenheid, inbedding van de opdracht en aansluiting kennis en ervaring zijn sterk gebaseerd op Schaveling (2008). De vragenlijsten over leiderschapsstijl en de Big Five zijn gebaseerd op in de literatuur beschreven en gevalideerde instrumenten. De meetinstrumenten (bestaand uit Likert-schalen) zijn door middel van factoranalyse onderzocht ten aanzien van hun interne consistentie. Dat wil zeggen, voor elke afzonderlijke variabele uit het verklaringsmodel is een factoranalysemodel opgesteld om de bijbehorende vragen tot slechts één factor te reduceren. Daarbij is toegewerkt naar een Cronbach α van ten minste .7, wat een indicatie is voor een voldoende tot goede betrouwbaarheid. De *explained variance* van alle geselecteerde factoren is > 50% en de factorladingen van de onderliggende items zijn afgerond >.5. Voor de regressieanalyse en *structural equation modelling* zijn met behulp van SPSS factorconstructies gemaakt.

Tevredenheid opdrachtgever is gemeten aan de hand van een aantal stellingen (mede gebaseerd op Van Montfort et al., 2000). De opdrachtgever wordt om een oordeel gevraagd ten aanzien van de vraag ‘Hoe tevreden bent u over de resultaten van de interim-managementopdracht?’ Voorbeelden daarvan zijn: ‘De resultaten van de interim-managementperiode zijn van waarde geweest voor de volgende fase van de organisatie’ en ‘Ik wil bij een vergelijkbare situatie en opdracht wederom gebruikmaken van dezelfde interim’.

De inbedding is als volgt gemeten:

- *Sociaal afgestemd opereren*. Naar aanleiding van de vraag ‘Wat vond u van de sociale dynamiek?’ krijgt de respondent een aantal stellingen voorgelegd, zoals: ‘De interim-manager hield rekening met de sociale impact van de organisatieontwikkelingsprocessen’.
- *Machtsbekwaamheid interim-manager*. Naar aanleiding van de vraag ‘Hoe ging de interim-manager om met de machtsdynamiek?’ krijgt de respondent een aantal stellingen voorgelegd, zoals: ‘De interim-manager had een goed inzicht in het krachtenveld van de organisatie’.
- *Contextualisering*. Naar aanleiding van de vraag ‘Wat was de bemoeienis van de interim-manager met de organisatie?’ krijgt de respondent een aantal stellingen voorgelegd, zoals: ‘De interim-manager was mede gericht op het verbeteren van de organisatie waarin het probleem zich voordeed’.
- *Vertrouwensbasis*. Naar aanleiding van de vraag ‘Wat vond u van het onderlinge commitment?’ krijgt de respondent een aantal stellingen voorgelegd, zoals: ‘De betrokkenen hebben hun commitment expliciet kenbaar gemaakt’.
- *Onafhankelijk opereren of het onbespreekbare bespreekbaar maken*. Naar aanleiding van de vraag ‘In welke mate opereerde de interim-manager onafhankelijk?’ krijgt de respondent een aantal stellingen voorgelegd, zoals: ‘De interim-manager toonde lef om tegen de stroom in te gaan’.

- *Medeverantwoordelijkheid organisatie.* Naar aanleiding van de vraag ‘Wat vond u van de onderlinge rollen van de betrokkenen?’ krijgt de respondent een aantal stellingen voorgelegd, zoals: ‘De interim-manager heeft de medeverantwoordelijkheid van de opdrachtgever voor de probleemoplossing intact gelaten’.

Leiderschapsstijl van de interim-manager is gemeten met de CLIO (Charismatisch Leiderschap in Organisaties), die door De Hoogh (2004) is ontwikkeld. De CLIO-vragenlijst bestaat uit stellingen die beantwoord kunnen worden op een zevenpuntsschaal. Er zijn vijf stellingen over charismatisch leiderschap, zes over stimulerend leiderschap, zes over zakelijk leiderschap. Een voorbeeldstelling van de dimensie charismatisch leiderschap is: ‘Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is’. Een voorbeeldstelling van de dimensie stimulerend leiderschap is: ‘Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken’. Een voorbeeldstelling van de dimensie zakelijk leiderschap is: ‘Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen, zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen’.

De Big Five-persoonlijkheidskarakteristieken van de interim-manager zijn gemeten met de uit 41 items bestaande IPIP-representatie (International Personality Item Pool) van het Five Factor Model zoals ontwikkeld door Buchanan et al. (2006). De hoofdvraag van dit instrument is: ‘Hierna vindt u typering van menselijke eigenschappen. Hoe accuraat beschrijven deze typeringen u? Beschrijf zo eerlijk mogelijk hoe u nu in het algemeen bent in relatie tot anderen van uw sekse en leeftijd. Dus niet hoe u wilt zijn.’ In vervolg op de vraag ‘In welke mate is de typering op u van toepassing?’ krijgen de respondenten 41 stellingen voorgelegd die betrekking hebben op extraversie, vriendelijkheid, zorgvuldigheid (of nauwgezetheid), emotionele stabiliteit (of evenwichtigheid) en intellectuele onafhankelijkheid.

Aansluiting van de ervaring en kennis van de interim-manager bij de opdracht is gemeten met een voor deze studie ontwikkeld instrument met vier items, zoals: ‘In welke mate matchte de interim-manager met de opdracht met betrekking tot kennis van de branche?’

Voorbeelditems van de instrumenten waarmee de situationele factoren gemeten zijn, zijn:

- Complexiteit opdrachtomgeving: ‘De omgeving kende een grote kans op onverwachte, onvoorspelbare ontwikkelingen’.
- Organisatiespecificiteit van de opdracht: ‘De taak leidde ertoe dat de interim-manager specifieke competenties ontwikkelde, waardoor hij/zij in toenemende mate onmisbaar werd voor de organisatie’.
- Belang voor belanghebbenden: ‘De opdracht kenmerkte zich vooral door een grote *sense of urgency*’.
- Organisatiestabiliteit: ‘De organisatie was zeer stabiel, duidelijke visie en cultuur’.
- Wisselingen in leiderschap: ‘Managers blijven slechts een paar jaar op hun positie’.

4. Analyse en resultaten

De correlatiematrix van de met behulp van factoranalyse verkregen factoren laat zien dat de volgende factoren zeer sterk samenhangen:

- Sociaal afgestemd gedrag en machtsbekwaam handelen vertonen een correlatie van .77.
- Charismatisch leiderschap vertoont hoge correlaties met stimulerend leiderschap (.84) en met zakelijk leiderschap (.67), terwijl stimulerend en zakelijk leiderschap ook relatief hoog correleren (.70).

Deze neiging tot multicollineariteit blijkt consequenties voor de regressievergelijkingen te hebben. Gezien het vergelijkbare gedrag in de regressieanalyses zijn ze samengevoegd tot respectievelijk de factor sociaal, machtsbekwaam handelen en chariserend leiderschap.

Door middel van meervoudige regressieanalyses zoals gepresenteerd in tabel 2 zijn de factoren geselecteerd die te maken hebben met inbedding en leiderschapsstijl van de interim-manager en die significant van invloed zijn op de tevredenheid van de opdrachtgever.

Tabel 2.

Eerste en laatste stap meervoudige regressie-analyse (backward elimination) van de onderscheiden factoren inzake het handelen van de interim-manager met als criterium-variabele tevredenheid van de opdrachtgever (* impliceert $p < 0.05$; ** impliceert $p < 0.01$)

	B	t	R²	F
<i>Eerste stap</i>			.57	29.87**
Sociaal, machtsbekwaam handelen	.36**	4.18		
Contextualisering	.35**	4.21		
Onderling vertrouwen	.09	1.17		
Bespreekbaar maken	.09	1.32		
Medeverantwoordelijkheid	-.00	-.05		
Chariserend leiderschap	-.01	-.14		
<i>Laatste stap</i>			.56	88.16**
Sociaal, machtsbekwaam handelen	.42**	5.62		
Contextualisering	.40**	5.35		

Vier kenmerken van inbedding blijken niet significant van invloed op de tevredenheid van de opdrachtgever, namelijk werken aan onderling vertrouwen, het bespreekbaar maken van het onbespreekbare, medeverantwoordelijk maken van de organisatie en chariserend leiderschap.

Sociaal, machtsbekwaam handelen en contextualisering blijken een statistisch significante invloed te hebben op de tevredenheid van de opdrachtgever. De overige onderscheiden aspecten van inbedding en leiderschapsstijl hebben geen

directe invloed op de tevredenheid van de opdrachtgever in een multiplere regressieanalyse. Hypothese 1 (samenvattend: inbedding is van invloed op tevredenheid) vindt dus slechts voor een beperkt deel ondersteuning in de data. Bovendien wordt hypothese 2.1 (samenvattend: leiderschapsstijl is van invloed op tevredenheid) verworpen door de data.

Tabel 3 presenteert de meervoudige regressieanalyses van de kenmerken van het profiel van de interim-manager met als criteriumvariabele die kenmerken van het handelen van de interim-manager die gezien de voorgaande analyses van belang blijken voor de tevredenheid van de opdrachtgever.

Tabel 3.
Uitkomst meervoudige regressievergelijkingen (backward elimination) profiel interim-manager met als criterium de geselecteerde handelingsfactoren (* impliceert $p < 0.05$; ** impliceert $p < 0.01$)

Afhankelijke variabele Onafhankelijke variabele	Tevredenheid	Contextualisering	Sociaal, machtsbekwaam handelen	Chariserend leiderschap
R	.33	.22	.28	.00
R ²	.11	.05	.08	.00
Adjusted R ²	.10	.04	.07	.00
F	8.62**	7.13**	11.34**	-
Evenwichtigheid	.15*	.22**	.28**	
Zorgvuldigheid				
Extraversie				
Vriendelijkheid				
Openheid				
Aansluiting ervaring en kennis	.27**			

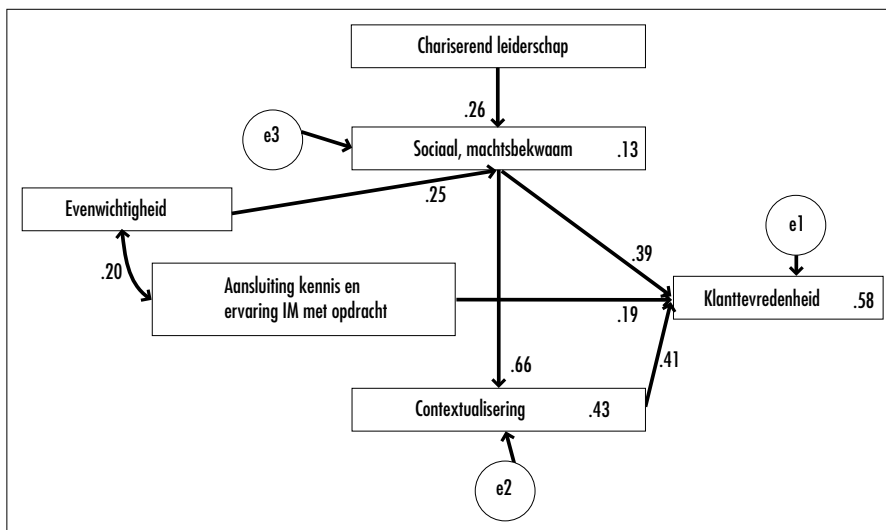
Uit tabel 3 blijkt:

- Evenwichtigheid is een zeer belangrijke factor die op tevredenheid van de opdrachtgever en op contextualisering en sociaal, machtsbekwaam handelen van invloed is. De data ondersteunen hypothese 3.1.
- De overige *Big Five*-factoren, zorgvuldigheid, extraversie, vriendelijkheid en openheid, hebben geen invloed op de tevredenheid van de opdrachtgever en de onderscheiden factoren inzake het handelen van de interim-manager. Hypothesen 3.2 en 3.3 worden daarmee niet ondersteund, hypothesen 3.4 en 3.5 wel.
- Een goede aansluiting van de ervaring en kennis van de interim-manager bij de opdracht is van invloed op de tevredenheid van de opdrachtgever. Hypothese 3.6 wordt daarmee ondersteund.
- De mate van chariserend leiderschap wordt niet beïnvloed door een van de kenmerken van de interim-manager.

Vanwege het belang van de leiderschapsstijl zoals dat blijkt uit het vele leiderschapsonderzoek is de rol van chariserend leiderschap nader onderzocht ondanks dat uit de eerdere regressieanalyses de invloed nihil leek. Nadere inspectie op basis van regressieanalyse wijst uit dat er sprake is van mediatie door sociaal, machtsbekwaam handelen op de relatie tussen chariserend leiderschap en tevredenheid. Chariserend leiderschap blijkt van invloed op sociaal, machtsbekwaam handelen en de tevredenheid van de opdrachtgever, maar de invloed op tevredenheid wordt insignificant op het moment dat sociaal, machtsbekwaam handelen in de regressievergelijking wordt opgenomen. Volgens de regels van Baron en Kenny (1986) is er dan sprake van mediatie. Overigens blijkt de invloed van chariserend leiderschap in het SEM-model vrijwel beperkt tot de invloed op sociaal, machtsbekwaam handelen. De regressiecoëfficiënten in de rest van het model veranderen nauwelijks bij opname van chariserend leiderschap.

Met de tot nu toe uitgevoerde regressieanalyses kunnen alleen directe relaties worden onderzocht. *Structural equation modelling* biedt de mogelijkheid om ook indirecte relaties te onderzoeken. De geselecteerde factoren en invloedspaden zijn getoetst via *structural equation modelling* (SEM). De predictoren die de meervoudige regressievergelijking met alle predictoren goed hebben doorstaan, zijn in eerste instantie opgenomen in het SEM-model. Dat model is vervolgens gemodificeerd: niet-significante regressiepaden zijn verwijderd en de *modificationindices* zijn voor zover inhoudelijk relevant in acht genomen. Na enige modificaties leverde dit een passend model op zoals in figuur 2 weergegeven (*goodness of fit*-criteria: $tli = 1,00$; $rmsea = 0,00$; χ^2 kwadraat = 7,62; $p = 0,47$; χ^2 kwadraat gedeeld door aantal vrijheidsgraden = 0,95).

Figuur 2.
Verklaringsmodel
(SEM-model) van het
onderzoeksmodel met
gestandaardiseerde
regressie- en determi-
natiecoëfficiënten



Ten slotte is onderzocht of dit SEM-model generiek is voor de verschillende situaties waarin de interim-manager acteert. Is de structuur van het SEM-model passend voor iedere situatie? Is niet alleen de structuur passend maar zijn ook de regressiegewichten vergelijkbaar? Via *multiple-group comparison* van de hoogst scorende 33% van de cases met de laagst scorende 33% is onderzocht of de onderscheiden situatiefactoren of moderators van invloed zijn op het gegenereerde verklaringsmodel voor tevredenheid van de opdrachtgever. Door de beperkingen van het onderzoek (een voor SEM-analyses relatief kleine onderzoeksgroep) kon deze situationele afhankelijkheid van het verklaringsmodel slechts exploratief-confirmatief worden onderzocht.

Tabel 4.
 Resultaat *multiple-group comparison* met gegenereerd SEM-model (het *unconstrained model*), waarvan verondersteld wordt dat de *structural weights* correct zijn

Vergelijk gegenereerd SEM-model met de volgende situaties	Chi ²	df	P	Past het SEM-model bij data van beide specifieke situaties?
Hoog versus laag complex	7.69	5	.17	ja
Hoog versus laag organisatiespecifiek	.78	5	.98	ja
Hoog versus laag belang belanghebbenden	12.17	5	.03	nee
Lage versus hoge organisatiestabiliteit	3.92	5	.56	ja
Veel versus weinig wisseling leiderschap	2.73	5	.74	ja

Tabel 4 laat zien dat het SEM-model robuust is voor veel situaties waarin de interim-manager zijn opdracht dient uit te voeren: situaties met veel of weinig complexiteit, opdrachten die meer of minder organisatiespecifiek zijn, organisaties die meer of minder stabiel zijn en organisaties die veel of weinig wisselingen in leiderschap kennen. Een uitzondering zijn opdrachten waar de belanghebbenden meer of minder belang bij hebben, omdat het verschil tussen de Chi² van beide modellen significant is. Uit nadere inspectie van de invloedspaden blijkt dat opdrachten waar de belanghebbenden veel belang bij hebben, uitdrukkelijker vragen om een evenwichtige interim-manager dan opdrachten waar de belanghebbenden minder belang bij hebben. Ook blijkt bij nadere inspectie van de invloedspaden dat er een lichte tendens is dat de factoren die in het SEM-model zijn opgenomen meer van belang zijn in dynamische situaties (meer complexiteit, minder stabiliteit, et cetera.) dan in minder dynamische situaties. Deze tendens is consistent met eerdere onderzoeksresultaten. Samenvattend: het gegenereerde SEM-model is inderdaad min of meer generiek.

5. Conclusie en discussie

De afhankelijke variabele in dit onderzoek, tevredenheid van de opdrachtgever, blijkt goed te voorspellen op basis van een aantal predictoren. In het meest spaarzame model wordt 58% van de variantie van tevredenheid ver-

klaard door de predictoren van het gegenereerde verklaringsmodel. Met de nodige voorzichtigheid gezien de beperkingen van dit onderzoek kan ook geconcludeerd worden dat dit verklaringsmodel min of meer generiek blijkt voor de vele opdrachten waarin interim-managers opereren.

De belangrijkste factor blijkt sociaal, machtsbekwaam handelen. Deze factor blijkt tevredenheid niet alleen direct te beïnvloeden, maar ook indirect via contextualisering. Het blijkt gewenst dat de interim-manager een sterk gevoel heeft voor wat er in de organisatie speelt en dit combineert met het adequaat omgaan met de machtsmiddelen en het krachtenveld. Dit belang sluit aan op de literatuurstudie waaruit blijkt dat een gesocialiseerde machtsoriëntatie een grotere kans geeft op effectief leiderschap (Northouse, 2007).

Contextualisering vertoont een sterke directe relatie met tevredenheid. Het belang van contextualisering blijkt ook conform de literatuur (Ramondt, 2004). De interim-manager moet oog hebben voor de relatie tussen de opdracht en de rest van de organisatie.

Het creëren van een onderlinge vertrouwensbasis en medeverantwoordelijkheid van de opdrachtgever en het onbespreekbare bespreekbaar maken zouden volgens enkelvoudige regressieanalyses wel van belang zijn voor tevredenheid, maar hun invloed valt in het niet bij opname van contextualisering en sociaal, machtsbekwaam handelen in een multi-pele regressieanalyse. Door de ooghaaren naar deze uitkomsten kijkend blijkt bij de inbedding van de opdracht vooral de kwaliteit van omgaan met de relatie met de organisatie door de interim-manager van belang. Als de interim-manager wat *dichterbij* komt, kritischer wordt of de organisatie ook verantwoordelijk stelt, kortom: meer gaat cocreëren, zoals in eerder onderzoek genoemd als zijnde van belang (Van Hout, 2004; Ramondt, 2004), dan heeft dat geen sterke invloed op de tevredenheid van de opdrachtgever.

Deze studie brengt een bijzonder feit aan het licht: chariserend leiderschap blijkt nauwelijks van belang voor interim-managers met het oog op tevredenheid van de opdrachtgever. Deze conclusie is in tegenspraak met de uitkomst van heel veel eerder onderzoek, waarin een directe en belangrijker invloed wordt gemeld. Oorzaken hiervan kunnen van inhoudelijke en methodologische aard zijn. Een mogelijke inhoudelijke oorzaak is het grote verschil in doelgroep: in tegenstelling tot al het tot nu toe uitgevoerde onderzoek naar de invloed van leiderschapsstijl bestaat de onderzoeksgroep van deze studie expliciet uit interim-managers. Dit zijn managers van wie vooraf bekend is dat zij (zeer) tijdelijk zijn en die vaak een expliciete opdracht hebben. Mogelijk is bij dit type managers de mate van charismatisch, stimulerend en zakelijk leiderschap minder van belang en is sociaal, machtsbekwaam handelen daarvoor een *conditio sine qua non*. Interim-managers hebben mogelijk een wezenlijk andere rol in organisaties dan de ‘gewone’ lijnmanagers.

Een tweede, meer methodologische oorzaak kan zijn dat veel onderzoek lijdt aan het probleem van *common source variance* (De Hoogh, 2004; De Hoogh et al., 2005b). Dat wil zeggen dat de meting van de leiderschapsstijl en de criteriumvariabele bij dezelfde bron – casu quo respondent – heeft plaatsgevonden, wat de samenhang tussen variabelen opdrijft. In deze studie is dit voorkomen door de leiderschapsstijl te meten bij de medewerkers en de criteriumvariabele bij de opdrachtgever. De factoren zijn dus onafhankelijk van elkaar gemeten, wat maakt dat de samenhang lager is.

Een derde oorzaak kan zijn dat veel onderzoek zich beperkt tot een vergelijking van verschillende leiderschapsstijlen (Lowe en Kroeck, 1996). Als deze studie zich ook daartoe beperkt had, waren charismatisch, stimulerend en zakelijk leiderschap wederom als belangrijk naar voren gekomen. Maar in samenhang met andere factoren (in deze studie vooral sociaal, machtsbekwaam handelen en contextualisering) is de situatie anders, dan verdwijnt het belang van leiderschap als sneeuw voor de zon.

Er blijkt conform de literatuur (Lievens et al., 1997; Tejada et al., 2001) wel sterke evidentie voor hypothese 2.2 dat charismatisch, stimulerend en zakelijk leiderschap onderling een positieve samenhang vertonen. Charismatisch en stimulerend leiderschap blijken zelfs multicollineariteit te vertonen en ook zakelijk leiderschap is aan deze twee sterk gerelateerd, wat mede de reden was om ze te combineren tot wat genoemd is *chariserend leiderschap*. Effectieve leiders blijken volgens de literatuurstudie een combinatie van deze drie typen leiderschap te gebruiken (Bass, 1990b). De vraag doemt dan op of we leiderschap in al zijn nuances moeten blijven onderscheiden, is er niet sprake van één onderliggend concept? Een suggestie is om te kiezen voor de bundeling ervan en dit chariserend leiderschap te noemen. Ten slotte bleek uit de regressievergelijkingen dat conform de literatuur (Den Hartog et al., 1997, Lowe en Kroeck, 1996; Van Muijen et al., 1997) charismatisch leiderschap in vergelijking met de andere twee inderdaad de sterkste relatie met tevredenheid vertoont, gevolgd door stimulerend leiderschap. Hypothese 2.3 wordt daarmee ondersteund.

Evenwichtigheid van de interim-manager blijkt een positieve relatie te vertonen met tevredenheid en het handelen van de interim-manager. Dit is conform de literatuur waaruit blijkt dat van de *Big Five*-persoonlijkheidskenmerken evenwichtigheid van groot belang is voor de effectiviteit van leiders (Yukl, 2006; Northouse, 2007; Bass, 1990a; Hartz en Donovan, 2000; Judge et al., 2002). De succesvolle interim-managers stralen volgens Van Hout et al. (2004) rust en behoudendheid uit. Het is echter opvallend dat extraversie en zorgvuldigheid geen invloed hebben, in tegenstelling tot eerder onderzoek (De Hoogh et al., 2005a) en ondanks dat extraversie een kwaliteit is die volgens onderzoek veel interim-managers zou kenmerken (Witvliet, 2005). Wel conform de onderzoeksliteratuur blijken vriendelijkheid en openheid niet van invloed op tevredenheid van de opdrachtgever en de factoren die te maken hebben met het handelen van de interim-manager.

Opvallend is ook dat de mate van chariserend leiderschap niet beïnvloed wordt door een van de persoonlijkheidskenmerken van de interim-manager. Vooral evenwichtigheid en vervolgens extraversie en zorgvuldigheid kwamen uit de literatuurstudie naar voren als belangrijk voor chariserend leiderschap (De Hoogh et al., 2005a). Maar ook bleek uit de literatuurstudie dat de resultaten van deze bevindingen niet consistent zijn. In ieder geval in deze studie met als onderzoeksgroep interim-managers en hun opdrachtgevers en medewerkers blijkt er geen relatie tussen de *Big Five*-kenmerken en chariserend leiderschap. Voor deze niet aanwezige relatie zijn geen oorzaken gevonden.

Naast evenwichtigheid blijkt de aansluiting van ervaring en kennis van de interim-manager bij de opdracht van belang. Dit is in overeenstemming met eerder onderzoek op het terrein van interim-management en leiderschap (Bass, 1990a; Van Hout et al., 2004).

6. Praktijkimplicaties

Deze studie blijkt een aantal belangrijke praktijkimplicaties te hebben. In de eerste plaats is het gewenst dat er meer onderzoek plaatsvindt met name in de *context of justification* en niet alleen in de *context of discovery*. Een goede praktijk van interim-management vereist empirisch getoetste theorievorming. Zo is er jarenlang door bureaus en opdrachtgevers vooral geselecteerd op extraverte, directieve interim-managers (Witvliet, 2005), terwijl dat dus niet zo van belang blijkt. Niets is zo goed voor de praktijk als een goede (empirisch onderbouwde) theorie. Met empirisch toetsend en verklarend onderzoek in de context of justification is de kans het grootst om tot inzichten te komen waar de praktijk wat mee kan.

Ten tweede zal door opdrachtgevers, afdelingen Inkoop en interim-managementbureaus, om de kans op succes te vergroten (in termen van tevredenheid van de opdrachtgever) met name die interim-manager geselecteerd moeten worden die een goed track record heeft, dat wil zeggen ervaring en kennis die aansluiten bij de opdracht, evenwichtig is qua persoonlijkheid, sociaal, machtsbekwaam handelt en de opdracht kan contextualiseren. Het kiezen voor een generieke en/of extraverte interim-manager die ‘het bed wel even komt opschudden’ is af te raden. Een meer dienstbare opvatting van het vak dan de ‘macher’ die de zaak even komt klaren is gewenst.

In de derde plaats zal de interim-manager zich met name moeten onderscheiden ten aanzien van zijn kennis en ervaring. Zijn profilering moet scherp zijn zodat de opdrachtgever of het interim-managementbureau een goede match met de vereisten voor de opdracht kan maken. De interim-manager die zich als generiek profileert is ongewenst met het oog op tevredenheid van de opdrachtgever.

In de vierde plaats lijkt het gewenst dat interim-managers hun leiderschaps capaciteiten beperkt inzetten. Charismatisch, stimulerend en/of zakelijk leiderschap blijken in de literatuur wel van belang voor ‘gewone’ managers, maar volgens dit onderzoek niet voor interim-managers. De vraag is dan ook of het zo verstandig is om steeds meer ‘gewone’ managers tijdelijk te benoemen. Interim-managers lijken een specifieke rol te hebben in organisaties die niet hetzelfde is als die van ‘gewone’ managers.

In de vijfde plaats is scholing van groot belang voor de interim-manager zowel in traditionele zin als in moderne zin als *reflective practitioner*. De succesvolle interim-manager wordt ingehuurd voor wat hij kan en niet voor wat hij in potentie zou kunnen. Dit betekent dat de interim-manager zijn vak goed moet bijhouden, *up to date and future* moet zijn, ook ten aanzien van de ontwikkelingen in zijn branche. Door *nature* en *nurture* is de interim-manager gekomen waar hij nu is en hij zal in de spiegel moeten durven kijken of hij wel geschikt genoeg is voor de rol van interim-manager: heb ik een evenwichtige persoonlijkheid, heb ik echt de nodige kennis en ervaring voor de opdracht die mij aangeboden wordt, ben ik echt in staat om sociaal, machtsbekwaam te opereren? De attitude van een *reflective practitioner* is daarvoor cruciaal. Durven reflecteren op je eigen praktijk samen met een coach, je opdrachtgever, het interim-managementbureau, je grootste criticus, en daarvan leren met het oog op de toekomst.

Literatuur

- Anderson, E.W., en C. Fornell – Foundations of the American Customer Satisfaction Index. – In: *Total Quality Management*, 11 (2000) 7, p. 869-882
- Baron, R.M., en D.A. Kenny – The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. Conceptual, strategic, and statistical considerations. – In: *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (1986), p. 1173-1182
- Bass, B.M. – *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. – 3rd ed. – New York : Free Press, 1990 (a)
- Bass, B.M. – From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. – In: *Organizational Dynamics* 18 (1990), p. 19-31 (b)
- Buchanan, T., J.A. Johnson, en L.R. Goldberg – Implementing a Five-Factor Personality Inventory for Use on the Internet – In: *European Journal of Psychology Assessment* 21 (2005) 2, p. 115-127
- Burger, Y.D. en A.B. van Staveren – Veranderkundige competenties van interim-managers: Het belang van context en rolopvatting – In: *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie* 56 (2002) 1, p. 52-64
- Burns, J.M. – *Leadership*. – New York : Harper & Row, 1978
- Cuyper, N. de – *Temporary employment: Associations with employees' attitudes, well-being and behaviour: A test of different explanations*. – PhD study – Katholieke Universiteit Leuven, 2008

- Hartog, D.N. den, P.L.Koopman, en J.J. van Muijen – *Inspirerend leiderschap in organisaties*. – Den Haag : Academic Service, 1997
- Hof, E. van 't – *Interim management: The acting of executive change managers, empirical paper*. – Gepresenteerd op 21th EGOS Colloquium: Unlocking Strategizing: A Practice Perspective, 2005
- Hof, E. van 't – De kwaliteit van interim-management: Een kritisch literatuur-overzicht. – In: *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, maart/april 2006, p. 56-71
- Hof, E. van 't – *Het uitvoeren van interimopdrachten: Interimmanagers als bakens van betekenis?* – Proefschrift – Ridderkerk : Labyrint Publications, 2007
- Hoogh, A.H.B. de – *Personality and Charismatic Leadership: a Matter of Context*. – Amsterdam : Vrije Universiteit, 2004
- Hoogh, A.H.B. de, D.N. den Hartog, en P.L. Koopman – Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. – In: *Journal of Organizational Behavior* 26 (2005a), p. 839-865
- Hoogh, A.H.B. de, D.N. den Hartog, P.L. Koopman, H. Thierry, P.T. van den Berg, J.G. van der Weide, en C.P.M. Wilderom – Leader Motives, Charismatic Leadership, and Subordinates' Work Attitude in the Profit and Voluntary Sector. – In: *The Leadership Quarterly* 16 (2005b), p. 17-38
- Hout, E.J.Th. van – *Interim-management bij de overheid; tijd en transitoriteit in beleid en organisatie*. – Delft : Eburon, 2001
- Hout, E.J.Th. van, G. Smid, en Y.D. Burger – *Interim-management samenspel in verandering. Succes- en faalfactoren bij interim-management*. – Den Haag : Lemma, 2004
- Judge, T.A., R. Ilies, J.E. Bono, en M.W. Gerhardt – Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. – In: *Journal of Applied Psychology* 87 (2002) 4, p. 765-780
- Judge, T.A., R.F. Piccolo, en R. Ilies – The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. – In: *Journal of Applied Psychology* 89 (2004), p. 36-51
- Kalleberg, A. – Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. – In: *Annual Review of Sociology* 26 (2000), p. 341-365
- Kotter, J.P. – *Leiderschap bij verandering*. – Den Haag : Academic Service, 2005
- Kruger, J., en D. Dunning – Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. – In: *Journal of Personality and Social Psychology* 77 (1999), p. 1121-1134
- Lievens, F., P. van Geit, en P. Coetsier – Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. – In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 6 (1997), p. 415-430
- Lindell, M.K., en D.J. Whitney – Accounting for Common Method Variance in Cross-Selectional Research Designs. – In: *Journal of Applied Psychology*, 86 (2001) 1, p. 114-121

- Lowe, K.B., en K.G. Kroeck – Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. – In: *Leadership Quarterly* 7 (1996), p. 385-425
- Montfort, K. van, E. Masurel, en I. van Rijn – Service Satisfaction: An Empirical Analysis of Consumer Satisfaction in Financial Services. – In: *The Service Industries Journal* 20 (2000) 3, p. 80-94
- Muijen, J. van, D.N. den Hartog, en P. Koopman – Organisatiecultuur en Leiderschap. – In: *Gedrag en Organisatie*, 10 (1997) 3, p. 121-133
- Northouse, P.G. – *Leadership: Theory and practice*. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2007
- Oliver, R.L., en W.S. DeSarbo – Response Determinants in Satisfaction Judgments. – In: *Journal of Consumer Research* 14, March 1988, p. 495-508
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J.Y. Lee, en N.P. Podsakoff – Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. – In: *Journal of Applied Psychology* 88 (2003), p. 879-903
- Ramondt, J. – *De manager en zijn tweelingbroer*. – Assen : Van Gorcum, 2004
- Reijniers, J.J.A.M. – *Interim Management: het vak*. – Assen : Van Gorcum, 2003
- Schaveling, J. – *Succesvol organisaties ontwikkelen: Praktische instrumenten voor veranderaars*. – Assen : Van Gorcum, 1997
- Schaveling, J. – Interim-management onderzocht; Succesfactoren in de praktijk. In: *Grip op Tijdelijk Leiderschap*. – Arnhem : Eiffel, 2008, p. 49-144.
- Schaveling, J. – *Succesvol interim-management; meesterschap in een tijdelijke context*. – Amsterdam : Mediawerf, 2010a
- Schaveling, J. – *Scoren met interim-management; de weg naar tevreden opdrachtgevers*. – Amsterdam : Mediawerf, 2010b
- Schriesheim, C.A., S.L. Castro, en C.C. Cogliser – Leader-member exchange (lmx) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. – In: *Leadership Quarterly* 10 (1999) 1, p. 63-113
- Shipper, F. en J. Davy – A model and investigation of managerial skills, employees' attitudes and managerial performance. – In: *The Leadership Quarterly* 13 (2002), p. 95-120
- Smith, D.B., P.J. Hanges, en M.W. Dickson – Personnel Selection and the Five-Factor Model: Re-examining the Effects of Applicant's Frame of Reference. – In: *Journal of Applied Psychology* 86 (2001) 2, p. 304-315
- Tejeda, M.J., T.A. Scandura, en R. Pillai – The MLQ revisited: Psychometric properties and Recommendations. – In: *Leadership Quarterly* 12 (2001), p. 31-52
- Tett, R.P., D.N. Jackson, en M. Rothstein – Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. – In: *Personnel Psychology* 44 (1991), p. 703-742
- Tynan, R. – The Effects of Threat Sensitivity and Face Giving on Dyadic Psychological Safety and Upward Communication. – In: *Journal of Applied Social Psychology* 35 (2005) 2, p. 223-247

- Vorst, J. – *Interim management and the transfer value of interim management results seen from the client's perspective.* – Proefschrift – Eindhoven : Technische Universiteit Eindhoven, 2009
- Witvliet, L. – *Beeldenstorm: Een (re)constructie van de interim manager.* – Amsterdam : Dutch University Press, 2005
- Yukl, G.A. – *Leadership in Organizations.* – 6^e editie – Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, 2006.