



Steeds vaker terug te vinden in bedrijven...

... de interim-HR-manager

"Ik ben geen consultant die advies brengt, maar spring mee het water in. Zo voel ik het snelst een bedrijf aan en win ik het vertrouwen." Interim-HR-manager Jan Keuleers getuigt over de interim-praktijk. □ tekst Johan De Crom

- Ervaring is sterkste troef van een interim-manager.
- Interim-manager moet zijn eigen exit voorbereiden.
- Interim-manager is geen synoniem van consultant.



Jan Keuleers begeleidt een herstructurering bij Philips Turnhout. De opdracht loopt via HR Builders, een bureau gespecialiseerd in HR-opdrachten. "Door moeilijke beslissingen te helpen nemen en andere medewerkers daarvan te ontlasten, kan ik hen iets bijleren. Ze kunnen later nog in die rol groeien. Ik ben hun niet-bedreigende assistent", licht Keuleers zijn visie toe op het interim-managementvak.

De voormalige luchtmacht officier stapte HRM in bij Sun Chemical. Na enkele jaren werd hij aangetrokken door Sabena, waar hij nauw samenwerkte met HR-manager Hilde Burie. Het faillissement van de luchtvaartmaatschappij was een harde maar boeiende leerschool. Toch voelt hij zich pas optimaal in zijn vel als interim-manager, al noemt hij zich liever een 'zelfstandig manager': "Interim-management klinkt te veel als 'hit and run', als ergens binnen komen waaien en weer verdwijnen, zonder meer. Terwijl we ons proberen sterk in te leven in de onderneming en ervoor te zorgen dat de onderneming verder kan wanneer wij er zelf niet meer zijn."

Inleving

Gevraagd naar zijn troeven in de opdracht bij Philips, wijst Keuleers eerst op zijn vaktechnische capaciteiten: "Bij een herstructurering heb ik zowel ervaring met het uitzetten van de strategie, als de praktische uitvoering. Ik ben jurist en heb ervaring in het uitschrijven van cao's. Overleg met de syndicale organisaties ligt me ook wel."

Dat brengt ons bij het inlevingsvermogen. "Het meest aangename aan de job is de oefening om je telkens in de situatie van de andere partij in te leven en om van daaruit naar de juiste oplossing te zoeken. Dat is zeker bij reorganisaties belangrijk. Je leert bij als je openstaat voor oplossingen die men intern aanreikt. Andersom stel ik zelf ook een uitweg voor. Je kan je ervaring inzetten."

Rugdekking

De naam Jan Keuleers hoeft niet uitsluitend in verband te worden gebracht met sanering, snoeien en banenverlies. "Meestal heb ik opbouwende opdrachten", lacht hij. "Ik vind het bij reorganisaties wel belangrijk dat de bedrijfstop duidelijk communiceert dat de interim-manager voor een reorganisatie is aangesteld, waarbij voor iedereen naar de beste, sociale oplossing wordt gezocht. Medewerkers stellen die open communicatie op prijs. Ze willen weten waar ze staan. Door er duidelijk over te communiceren, druk je als onderneming ook je bekommernis uit. Dat is cruciaal."

"Ik ben zeker geen consultant", stipt Keuleers aan. "Die naam associeer ik te veel - al weet ik wel dat er ook andere consultants zijn - met wijze mannen die een algemeen model van oplossing hebben en dat eens 'komen uitleggen'. Ik heb geleerd om vanuit het standpunt van de klant te denken. En dat kan je pas echt goed als je mee het water in springt, praktisch werk zelf mee uitvoert."

Het is ook een manier om vertrouwen te

winnen: "Mensen zien in dat je met hun werk begaan bent. Als een medewerker geen oplossing vindt voor een probleem, is het belangrijk mee te zoeken." Keuleers wil met die intensieve manier van managementvoeren medewerkers ook iets bijbrengen. "Als voor een collega een taak soms moeilijk ligt, kan het goed zijn die even over te nemen. Bijvoorbeeld als er beslissingen moeten genomen worden in een reorganisatie. Ik coach dan intensief als er moeilijke knopen moeten doorgehaakt worden. Een jongere manager kan daaruit veel leren. En later zelf knopen doorhakken. Ik wil mijn exit mogelijk maken. Ik ben inderdaad een niet-bedreigende assistent." ■

"Ik ben geen consultant." □

© Hendrik De Schrijver



Jan Keuleers
"Ik ben een niet-bedreigende assistent."