

Karla Plas (Ad Rem Management)

“Er is ruimte voor meer kwaliteit”

Een vertal jaar geleden koos Karla Plas resoluut voor interim-management.

“Als onafhankelijk interim-HR-manager lukt het me nu beter om werk, waarden en privé te verzoenen.” tekst Jan Dhaene

- Motieven: onafhankelijkheid (en beter evenwicht tussen werk en privéleven).
- Voordelen: vertrouwensrelatie met de klant die je sneller als een volwaardige partner ziet, objectiviteit en ervaringsrijkdom.
- Nadelen: de bepaalde duur van de opdracht kan gevolgen hebben op het vertrouwen van het team. Bijkomend nadeel is dat je vereenzelvigd wordt met je laatste opdracht.



Karla Plas begon haar interim-managerscarrière als European HR Director bij Chiquita Fresh Europe. Ze had toen al meer dan 23 jaar HR-werk in grote internationale bedrijven op haar cv. “De onafhankelijkheid die ik in mijn werk wou, zocht ik ook in de balans tussen werk en privé”, motiveert Plas haar carrièrewending. “Ik werk nu niet minder dan vroeger, maar beslis meer zelf over wat, hoeveel en wanneer. Ik heb, bijvoorbeeld, nu bewust niet onmiddellijk een nieuwe opdracht gezocht en bouw een rustperiode in. Daarnaast is er ook meer psychologische afstand en voel ik me alleszins mentaal vrijer en onafhankelijker. Een derde motief is dat ik een groot voorstander ben van werken met interim-managers: de juiste competenties of extra mankracht alleen op het moment dat je ze nodig hebt is simpelweg efficiënt. Wel stelde ik nogal wat kwaliteitsverschil vast in het aanbod toen ik zelf in de klantenpositie zat. Ik voelde dat er nog ruimte was voor meer kwaliteit en hoop die te kunnen brengen.”

1. Voor- en nadelen

“Als interim-HR-manager ken je nooit routine: de ervaringsrijkdom die je opdoet bij

verschillende bedrijven is enorm. Je leert verschillende industrieën kennen, komt in contact met zowel jonge als oude bedrijven, en je leert snel een waaier van competente mensen kennen”, vertelt Plas. “Anderzijds wordt er van jou als interim-manager verwacht dat je heel snel bepaalde processen introduceert in een bedrijf dat je eigenlijk nog niet kent. Onmiddellijk de juiste diagnose stellen en kunnen terugvallen op de opgebouwde vakkennis is dan een must. Uiteindelijk word je als interim-manager sneller en serieus genomen en krijg je zelfs makkelijkere waardering dan het vaste personeel. Ik heb me vaak geprivilegieerd gevoeld.”

Gevraagd naar nog meer voordelen, wijst Plas op de mentale vrijheid en objectiviteit: “Ik ben gepassioneerd door mijn werk en dan kan het gebeuren dat ik me door mijn engagement verlies in mijn job. Als interim-manager slaag ik er beter in de nodige afstand te bewaren, ook meer de ‘facts and figures’ voor ogen te houden en dus te objectiveren. Als interim-manager kan je een klant al eens tegenspreken zonder dat je dat kwalijk genomen wordt. Ook wat de balans tussen werk- en privé betreft, voel ik me vrijer, hoewel ik waarschijnlijk even hard werk.”

Zijn er ook nadelen? “Als interim-manager ben en blijf je een ‘passant’, je moet dus

vechten voor vertrouwen. Niet dat van je opdrachtgever, maar van je eigen team en collega's. De wetenschap dat je binnen een aantal maanden vertrekt, kan belemmerend werken. Anderzijds heb ik het persoonlijk ook moeilijk mee om afscheid te nemen. Omdat je goede collega's, een team moet achterlaten, maar ook omdat je het project moet loslaten. Ik merk dat ik na mijn opdracht altijd nog een paar dagen langer blijf hangen of thuis nog verder werk. Ik betrap mezelf keer op keer op de bedenking: het is nog niet af. Maar dat is het natuurlijk nooit.”

“Ik ervaar het ook als een nadeel dat je makkelijk vereenzelvigd wordt met je laatste opdracht. Zo heb ik in het verleden al eens een herstructureringsopdracht gedaan, net zoals mijn laatste opdracht bij Sabena Technics. Voor je het weet, word je beschouwd als dé herstructureringspecialist. Terwijl ik al meer dan twintig jaar ervaring heb met algemeen personeelswerk.”

2. Kansen en valkuilen

Kansen liggen volgens Plas vooral in het opdoen en inzetten van leerervaring en expertise. “Je leert elke dag bij. Interim-management is vaak heel operationeel. Die knowhow kan je inzetten bij volgende opdrachten. Zo bouw je een buffer voor oplossingen bij problemen en word je zelf heel flexibel, ook in het samenwerken. Ik heb een tijd als consultant gewerkt. Dat was boeiend, maar ik miste het operationele, de confrontatie met de implementatie, naast het advies.”

“Ik vind interim-management ook een enorme les in nederigheid”, verrast Plas.

“Uiteindelijk word je als interim-manager sneller en serieus genomen.”



Karla Plas
(Ad Rem
Management)
"Ik zou de vrijheid,
onafhankelijkheid
en rijkdom aan
ervaringen nog
moeilijk kunnen
missen."

manente onzekerheid over een volgende opdracht. Het inkomen? Vergelijken van de twee statuten is niet evident, maar je moet al heel goed presteren om het salarispakket van een vaste HR-directeur te evenaren. Je moet immers rekening houden met periodes dat je zoekt naar een opdracht en geen inkomen hebt. Er zullen ook opdrachten zijn onder directieniveau. Men vergeet makkelijk de waarde van het totaalpakket aan salaris en andere voordelen te tellen in de privésector en je hebt ook geen boekhouder nodig als bediende. Maar voor mij wegen de nadelen zeker niet op tegen de voordelen."

© gf

"Vaak moet je toch iets onder je niveau werken, met systemen die verouderd zijn of slecht functioneren. Of er zijn eenvoudigweg geen systemen. En toch is de boodschap: doe het. Daarnaast word je automatisch geconfronteerd met de relativiteit van je eigen belang in de ketting: je komt en gaat. Na jou functioneert het ook en hopelijk beter. Al gebiedt de eerlijkheid me te zeggen dat het soms ook frustrerend is om problemen die je nog ziet, niet meer te kunnen of mogen oplossen."

In die frustratie schuilt meteen de grootste valkuil: "Het afbakenen van de doelstellingen en het mandaat. Wonderen bestaan niet, dus je moet realistisch zijn. Het gevaar bestaat dat je als interim-manager te veel hooi op je vork neemt. Of dat je opdrachtgever te veel van je vraagt."

Als laatste valkuil ziet Plas het plannen en investeren in eigen opleiding en voldoende vakantie: "Als interim-manager sta je zelf in voor je bijscholing. Als kleine zelfstandige schuif je dat makkelijk voor je uit. Anderzijds is het een even grote valkuil om te weinig vakantie te nemen. Ik heb nooit zo weinig vakantie genomen als de laatste vier jaar, terwijl werkdagen bij crisissituaties of herstructureringen kunnen pieken tot achttien uur per dag. Het was dus tijd voor een korte sabbatical."

3. Leuke en minder leuke ervaringen

Plas slaagde erin bij enkele opdrachten viervijfde te werken. "Dat krijg je niet gauw als werknemer in een directiefunctie. Het is dus best mogelijk om een job te hebben op een hoger niveau en toch parttime te werken, maar dit wordt blijkbaar makkelijker aanvaard voor een interim-manager."

"Ik voel men ook meer zelfverzekerder", zegt Plas. "Dat heeft natuurlijk te maken met de enorme rijkdom aan ervaringen die je opdoet en die je omzet in metastructuren. Elk bedrijf heeft min of meer met dezelfde problemen te maken. Dat is ook zo voor HRM: mensen blijven mensen. Zowel personeelsprocessen als organisatiestructuren verschillen in essentie niet zoveel. Ik bedoel daarmee dat mijn bagage me veel jobcomfort geeft, omdat ik mijn referenties kan toetsen en toepassen in elke situatie – met respect voor de eigenheid, de cultuur en de middelen van elk bedrijf."

Zijn er ook minder aangename aspecten aan het leven van een interim-manager? "Er is uiteraard de administratieve last waarmee elke kleine zelfstandige worstelt. Je moet ook kunnen leven met de per-

4. Met of zonder 'bureau'?

Misschien streept een interim-managementkantoor de nadelen uit? "Mijn ervaring met tussenbureaus-makelaars varieert nogal", reageert Plas. "Ondanks beloftes van een grondige opvolging en ondersteuning, blijft het vaak bij het matchen van profiel interim-manager en vraag van de klant. Het percentage dat op je eigen 'fee' wordt gevraagd voor de geleverde service ligt verhoudingsgewijs dan ook hoog. Anderzijds is het niet evident om rechtstreeks met potentiële klanten in contact te komen."

"Gelukkig zijn er ook positieve uitzonderingen", heeft Plas ervaren. "Ik heb alvast goede ervaringen met HR Builders, dat zich specialiseert in HR-opdrachten. Door die niche-aanpak weten ze de opdracht inhoudelijk duidelijk in te schatten. Dankzij een doorgedreven contact met potentiële kandidaten is er ook een matching die verder reikt dan het cv, en ook rekening houdt met de ambities en persoonlijkheid van de kandidaat versus, bijvoorbeeld, de bedrijfscultuur van de klant. Er is telefonische opvolging van klant én kandidaat. Daarnaast organiseert het bureau netwerkactiviteiten voor interim-managers, waarbij ook inhoudelijk rond HR-thema's gewerkt wordt." ■

"Je kan als interim-manager al eens tegenspreken zonder dat je dat kwalijk genomen wordt."

