



# In een klap door het glazen plafond

Een vrouw die het glazen plafond wil doorbreken en weinig geduld heeft, moet interim-manager worden. 'Ze kunnen het haantjesgedrag van de heren doorbreken.' Door **Toine Al**

**'D**e nieuwe interim-manager is vrouw', kopte de website [managersonline.nl](http://managersonline.nl) onlangs. Het aantal vrouwen dat tussen hun 25ste en 39ste jaar besluit interim-manager te worden, ligt vierenvijfde keer zo hoog als het aantal mannen dat voor een bestaan als interimmer kiest. Althans in Groot-Brittannië, waar het bureau Boyden Interim Management een inventarisatie had gemaakt.

Vrouwelijke interimmers werken harder, bleek uit hetzelfde onderzoek. En ze verdienen per uur net zo veel als hun mannelijke collega's, terwijl ze in de meeste andere beroepsgroepen genoegen moeten nemen met een lager salaris. Interim-managers hebben, kortom, geen last van het glazen plafond.

Ze zijn ook succesvoller, blijkt uit ander Brits onderzoek, waarbij 150 interim-managers zijn ondervraagd. Dat komt vooral doordat ze door het zittende management als minder bedreigend worden ervaren. Ook kunnen ze beter communiceren, hebben ze meer gevoel voor de onderlinge verhoudingen in een onderneming, gaan ze makkelijker relaties aan en bouwen ze makkelijker een netwerk op. Allemaal eigenschappen die voor een interimmer onontbeerlijk zijn.

Ook in Nederland groeit de vraag naar de vrouwelijke interim-manager. Bij Twynstra Gudde, bijvoorbeeld, is het aantal vrouwelijke partners in vijf jaar verdubbeld tot 25 procent. 'Organisaties willen tegenwoordig geen hulp meer bij de vraag: hoe jassen we dit er door? Maar: hoe krijgen we onze mensen zover en gaan ze in onze visie geloven?', zegt Marjolein Risseeuw van Twynstra Gudde Interim Management. 'Daarvoor zijn meer vrouwelijke eigenschappen nodig.'

## Positieve invloed

'Feminiene eigenschappen dragen bij aan de kwaliteit van je dienstverlening', zegt Robert Swaak, lid van de raad van bestuur van het adviesbureau PWC. Voor organisaties waar veel vrouwen werken, ben je een betere gesprekspartner wanneer je ook zelf vrouwen in je adviesteam hebt, zegt Swaak. 'Twee mannen hebben een ander gesprek dan een man en een vrouw. Maar ook intern hebben vrouwen een positieve invloed op de kwaliteit. Mannen zien bepaal-

de zaken over het hoofd, die vrouwen juist wel opvallen.'

Uit een inventarisatie van *de Volkskrant* bleek onlangs dat vrouwen vooral in het middenmanagement ondervertegenwoordigd zijn. Veel vrouwen haken af bij de mars door de managementlagen. Interimmanagers lijken daar geen last van te hebben. Ze stoten in een keer door naar de top.

In Groot-Brittannië is een kwart van de topmanagers vrouw. 60 procent daarvan heeft een interim-functie. Slechts 40 procent van de vrouwen aan de top heeft een vaste betrekking. Mannelijke topmanagers zijn veel vaker in vaste dienst. Het kan zijn dat de vrouwen zelf kiezen voor een interimbestaan, omdat het zich makkelijker laat combineren met een gezin. Maar er is ook een andere verklaring: vrouwen zouden eerder een interim-functie krijgen omdat de mannen in de sollicitatiecommissie het niet aandurven haar een vaste baan te geven.

Hoe het ook zij, vrouwen lijken geknipt voor het interimschap.

Marlout Corba, zelfstandig interim-manager, is een van. Ze legt uit hoe ze te werk gaat. 'Mensen moeten het gevoel krijgen: hier gebeurt wat. Je moet snel denken, snel reageren. Binnen enkele weken moet je je stempel drukken, keuzen maken in wat je precies gaat aanpakken en met plannen komen. Om dat te kunnen, moet de interimmer de problemen in korte tijd doorgronden en ieders rol daarin in kaart brengen. Zowel van de medewerkers als van de managers en de bestuurders.'

Risseeuw: 'Dat vraagt goed ontwikkelde feminiene, ofwel traditioneel vrouwelijke eigenschappen. Denk aan sensitiviteit, goed kunnen communiceren, snel relaties kunnen leggen. En ook: je kwetsbaar durven opstellen en gevoels gesprekbaar durven maken. De ideale interim-manager is in staat de macht in korte tijd naar zich toe te trekken en hem daarna weer weg te kunnen geven. Dat laatste is een feminiene eigenschap.'

'Je moet analytisch heel scherp zijn. Maar je moet je ook goed bewust zijn van jezelf en van de precieze rol die je speelt in de groep waarin je functioneert, hoe de anderen op die rol reageren en de manier waarop zij het spel spelen. Daar heb je een zesde zintuig voor nodig', zegt Maarten ten Napel, interim-manager bij Eiffel.'

Risseeuw: 'Ik ben ervan overtuigd dat je vooral het glazen pla-



Illustratie Peter van Hugen

fond in jezelf moet doorbreken. Wel geloof ik dat iemand bij een interim-klus als geen ander de kans krijgt te excelleren.'

Gewoonten doorbreek je nu eenmaal gemakkelijker als interimmer. Ten Napel herkent dat: 'Ne-

derland is een mannenbolwerk, waarin mannen toch het liefst alleen mannen toelaten. Dus krijgen vrouwen als interimmer kans, die zij als vaste medewerker niet zo eenvoudig zouden krijgen.'

Ook voor je mening uitkomen,

wordt van vaste medewerkers niet altijd gewaardeerd. Terwijl het vermogen de dingen bij hun naam te noemen in de ogen van de opdrachtgever juist een pre is. De interim-manager kan voor een bepaalde klus meteen op directie-

niveau binnenkomen zonder zich eerst in de hiërarchie omhoog te hoeven werken. 'Dat klopt', zegt zelfstandig interimmer Tanneke Jansen. 'Maar waar het vrouwen in vaste dienst niet lukt om verder te komen, ligt dat toch vaak aan hen-

zelf. Nederlandse vrouwen moeten veel ambitieuzer zijn en meer keuzen maken. Interimmers zijn van nature types die initiatief nemen. Dan kom je nu eenmaal sneller verder, ook in een vaste baan.' Het gebeurt dat opdrachtgevers

## Waarom interimmer?

■ **Monique Mispelblom Beijer, Landsmeer:**  
'Als manager in vaste dienst werd ik vaak opgeslokt door de organisatie en voelde ik me regelmatig gemengd. Er moest steeds méér gebeuren in de zorginstellingen waar ik werkte met steeds minder geld. Ik ben gewend altijd voor mijn mening uit te komen, maar in die organisaties kwam ik daar niet verder mee. 'Mijn werk is nu gevarieerder. Ik kan sneller een analyse maken, iets nieuws neerzetten en het dan overdragen. Ik vind het leuk dat ik nu veel vaker de gelegenheid krijg verandertrajecten te doen dan in vaste dienst. En ik word nu betaald om te zeggen waar het op staat.'

■ **Tanneke Jansen, Rotterdam:**  
'De stap om voor mezelf te beginnen heb ik vooral gezet om mijn eigen werk op mijn eigen manier te kunnen inrichten en dat geeft rust. Nu kan ik mijn opdracht zelf formuleren in overleg met de opdrachtgever. 'Je bent buitenstaander en je bent tijdelijk. Je kunt je permissies onaardig te zijn, mensen wakker te schudden en duidelijkheid te geven. Daar hebben ze recht op. Veel problemen ontstaan door een gebrek daaraan.'

■ **Marlout Corba, Amstelveen:**  
'Veranderen zit in mijn natuur en meestal moet er veel veranderen in een organisatie. Tevens houd ik van uitdagingen, situaties waarin de boel tot rust moet komen. 'De vrijheid is een groot voordeel. Je kunt een keertje als een olifant door de porseleinkast. Ik nut die vrijheid uit. Verder ben ik een snelle denker, een mensenmens, ik praat direct met iedereen. Dat geeft me energie.'

aanvankelijk twijfels hebben of het inhuren van een vrouwelijke interimmer wel tot een succesvolle aanpak leidt. Wanneer dat het geval blijkt, wil een organisatie soms niet anders meer. Anderen vragen bewust om een vrouwelijke interimmer. 'Er was een onderdeel van een ministerie dat graag een vrouw als interimmer wilde om het haantjesgedrag van de heren te doorbreken', zegt Risseeuw. Andere opdrachten vragen juist een masculiene, hiërarchische aanpak om direct orde op zaken te kunnen stellen in een gegeven situatie.

Of je feminiene eigenschappen nodig hebt, is dus ook afhankelijk van de opdracht. Risseeuw: 'Feminiene eigenschappen zijn niet zaligmakend.'