





# INTERIMMANAGEMENT BIJ VERWAARLOZING

Luc Donners

## ORGANISATIE

Wat te doen wanneer je als interimmanager belandt in een organisatie met kenmerken van ‘verwaarlozing’? Gewoon op de winkel passen terwijl het dak lekt? De praktijk laat zien dat een interimmanager met een achttal interventies juist een belangrijk begin kan maken met het herstel.

De beslissing om een interimmanager in te schakelen heeft meestal een geschiedenis. Dat betekent dat interimmanagers ook kunnen belanden in ‘verwaarloosde’ organisaties – dat wil zeggen, organisaties waar het langdurig ontbreekt aan sturing en begeleiding van de organisatieontwikkeling, met schadelijke interactiepatronen tussen leiding en medewerkers tot gevolg. In dit artikel wordt op basis van tien jaar aan persoonlijke observaties en ervaringen, in combinatie met inzichten uit onderzoek naar ‘verwaarloosde organisaties’ en de effectiviteit van interimmanagement in het algemeen, beschreven hoe een interimmanager de verwaarlozing kan stoppen, een begin kan maken met het herstel, en de voorwaarden kan scheppen om de organisatie weer gezond te maken. Een en ander wordt geïllustreerd met een geanonimiseerde casus uit de praktijk, waarin we zien hoe interimmanager ‘Lisa’ werkt aan herstel bij ‘Edutech’ (niet de echte namen). Als ‘kompas’ voor interimmanagers wordt hierbij het fasen-interventiemodel geïntroduceerd, ontwikkeld in de praktijk van tien jaar interim-opdrachten in organisaties met kenmerken van verwaarlozing (zie figuur 1).

## EERSTE ERVARINGEN

Organisatieadviseur en interimmanager Lisa brengt haar eerste bezoek aan Edutech, een onderzoeksinstituut voor onderwijs en technologie. De algemeen directeur van Edutech wil ‘de puntjes op de i zetten’ in de organisatieontwikkeling en heeft Lisa gevraagd daar eens met hem over te komen praten. Hij heeft via-via positieve verhalen gehoord over haar. De afspraak is in de namiddag. Het eerste wat Lisa opvalt bij haar aankomst zijn de overvolle prullenbakken naast de ingang; die puilen uit met koffiebekertjes en etensresten. Haar opmerking daarover wordt met enige schroom ontvangen. Ze is wat te vroeg en gaat eerst even naar het toilet. Daarbij komt ze langs de kopieerruimte, waar veel papieren op en naast de printer liggen. Ook passeert ze de lunchruimte en neemt daar even een kijkje: op de koelkast hangt een vergeeld velletje papier waarop in hoofdletters staat geschreven dat men van anderen lunch moet afblijven (en dat de deur van de

koelkast linksonder klemt). Op weg naar de werk-kamer van de directeur merkt ze dat medewerkers elkaar in de gang niet of nauwelijks groeten. Her en der geplaatste planten zien er onverzorgd uit. Eén plant belemmert het zicht op een vijftien jaar oude oorkonde van een Aziatische organisatie waarin Edutech wordt bedankt voor bewezen diensten.

## ANDERS DAN GANGBAAR

De theorie van de verwaarloosde organisatie is in 2011 geïntroduceerd (Kampen, 2011; 2017). Volgens deze theorie draagt de leiding de verantwoordelijkheid voor het herstellen van verwaarlozing. Daar beginnen interventies; pas daarna is de werkvloer aan de beurt. De interimmanager maakt deel uit van de leiding en neemt daarmee de regie voor het herstel.

Herstel van verwaarlozing in een organisatie vergt 3 tot 5 jaar. Die tijd krijgt een interimmanager doorgaans niet. Om als interimmanager desondanks een bijdrage te leveren aan de gezondmaking van de organisatie, is het belangrijk om gestructureerd, in de juiste volgorde en met de juiste accenten, de interventies te plegen die daarvoor nodig zijn. Op basis van mijn eigen ervaringen als interimmanager ben ik gaandeweg een structuur bestaande uit vier fasen, onderverdeeld in acht interventies, gaan onderscheiden (zie figuur 1).

In de eerste fase – intake en diagnose – vormt de interimmanager zich een helder beeld van zowel de opdracht als de opdrachtgever en analyseert de omvang van de hersteloperatie.

In de tweede fase gaat het erom de verwaarlozing een halt toe te roepen en ervoor te zorgen dat er normaliserende gedragspatronen worden ingezet. In een verwaarloosde organisatie wordt leiding niet geaccepteerd; de leiding is als het ware ‘niet in positie’. Dat moet als eerste worden aangepakt. De gezagsverhoudingen moeten worden hersteld, en waar nodig moeten leidinggevendenden worden vervangen. Ook worden in de tweede fase andere organisatorische randvoorwaarden en kaders vastgesteld. Deze tweede fase duurt vanzelfsprekend enige tijd (zie opnieuw figuur 1),

aangezien de leiding zich moet herstellen van een zwakke positie en de kaders doorgaans lange tijd onhelder waren of niet werden gehandhaafd.

Zodra de leiding weer formeel ‘in positie’ is en handelt naar de nieuwe kaders, wordt in de derde fase de pijn op de werkvloer zichtbaar: medewerkers worden consequent en dus voorspelbaar aangesproken op hun gedrag, verantwoordelijkheid en resultaten. De aandachtspunten worden zichtbaar gemaakt: wat moet er verbeteren aan de kennis en kunde van medewerkers, en aan de inrichting van de organisatie en de processen? In deze derde fase groeit de weerstand tegen verandering in de organisatie en wordt de leiding getest. Terugval ligt dan op de loer. Dit is het moment waarop de interimmanager de nadere structurele oplossingen moet aandragen die vervolgens (in de vierde fase) worden geïmplementeerd: medewerkers gaan weer hun verantwoordelijkheid nemen en doen waarvoor ze zijn aangenomen. Feedbackrelaties groeien. Medewerkers die niet willen of kunnen veranderen, worden begeleid naar nieuw werk buiten de organisatie. Het normale leven in de organisatie keert terug.

In het fasen-interventiemodel hangen de interventies onderling met elkaar samen. Hoewel ze – vanzelfsprekend – min of meer achter elkaar worden uitgevoerd, overstijgen ze de fasen ook (zie opnieuw figuur 1). De praktijkcasus in dit artikel brengt dit model tot leven.

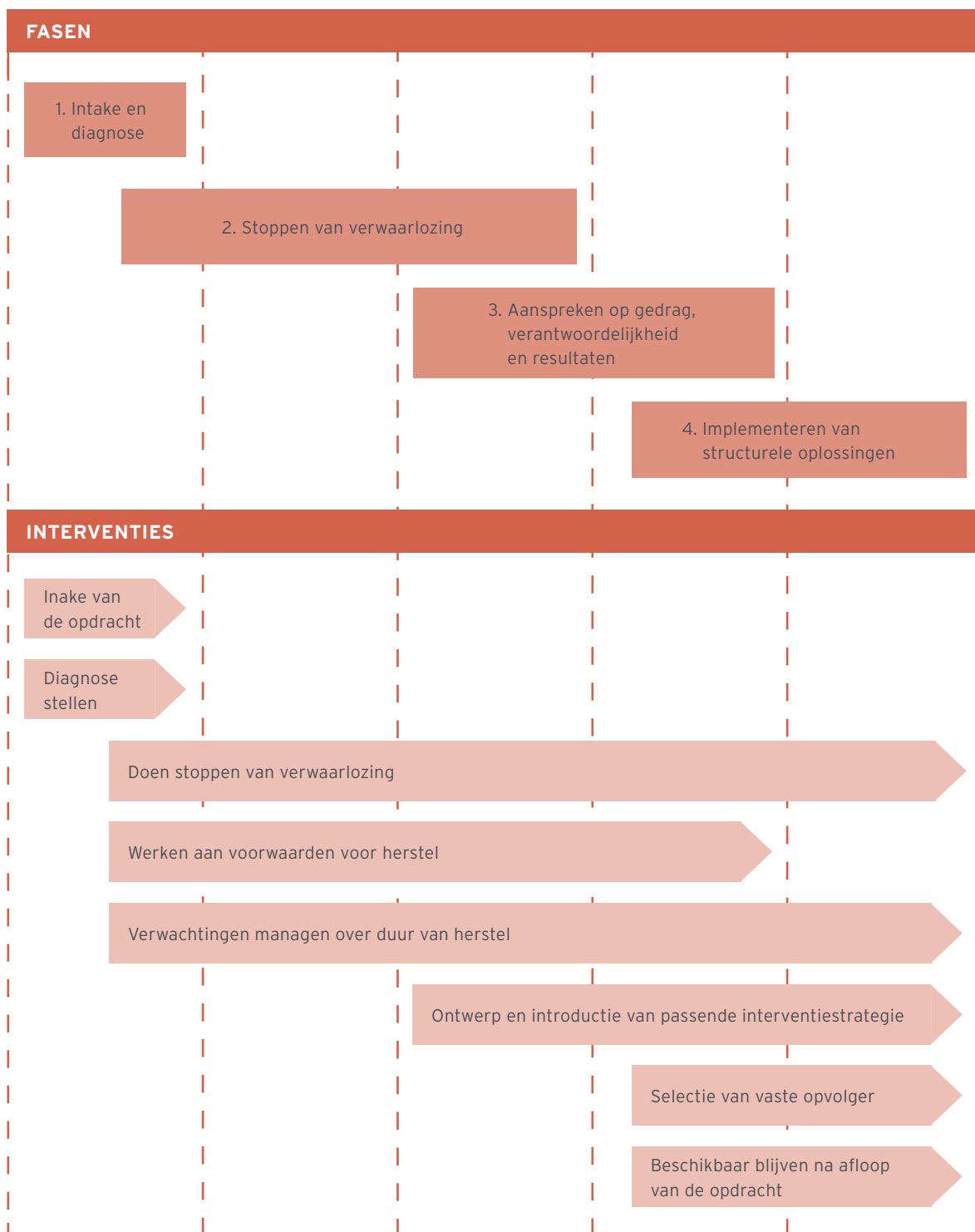
## ZORGVULDIGE INTAKE

De algemeen directeur van Edutech denkt op basis van zijn kennismakingsgesprek met Lisa dat zij hem wel kan helpen om de organisatieontwikkeling ‘af te ronden’. Ze spreken af dat Lisa om te beginnen een aantal interviews zal afnemen in de organisatie. Dan kan zij zich een beeld vormen van ‘wat ons nog te doen staat’, zoals de directeur het formuleert. Het eerste interview is met de directeur zelf. Die blijkt geen enkel besef te hebben van de verwaarlozende patronen in de organisatie en zijn rol daarin.

Lisa regelt ook een gesprek met de parttime eindverantwoordelijk bestuurder van Edutech,

FIGUUR 1. HET FASEN-INTERVENTIEMODEL

In dit model worden de interventies uitgevoerd als onderdeel van een of meer achtereenvolgende en deels overlappende fasen.



aan wie de directeur, die toeziet op de dagelijkse gang van zaken, verantwoording verschuldigd is. Zij vertelt hem wat haar is opgevallen, en de bestuurder herkent dit.

Niet lang daarna vertrekt de directeur onverwachts en vraagt de bestuurder Lisa om niet alleen de diagnose te stellen, maar ook de organisatie tijdelijk te leiden en orde op zaken te stellen. Met de steun van de bestuurder als opdrachtgever, en Lisa nu in de positie van interim-directeur, is de voedingsbodem voor verandering geborgd.

Bij verwaarlozing is een grondige intake van een opdracht een eerste belangrijke interventie. Dan moet al enigszins helder zijn of er sprake is van verwaarlozing en of de opdrachtgever dit ook herkent. Tijdens de intake kan de interimmanager goed doorvragen over werkwijzen, routines, stijl van leidinggeven en gedrag van leiding en medewerkers. Zo krijg je als interimmanager een beeld van de (mate van) (on)gezondheid van de organisatie.

Succesvolle interventies bij verwaarlozing vereisen om te beginnen een scherpe diagnose van het probleem. Die kan een interimmanager alleen opstellen wanneer de opdrachtgever het probleem onderkent (draagvlak). Wanneer een opdrachtgever de verwaarlozing niet herkent, komt de interimmanager vaker alleen te staan bij interventies en zal zij zich moeten afvragen of zij de opdracht wel wil aannemen. Het is daarom aan te raden om als beoogd interimmanager al bij de intake een schets te geven van de beoogde werkwijze, met het fasen-interventiemodel als basis.

## DE DIAGNOSE

Op Lisa's eerste dag als interim-directeur van Edutech vraagt een van de oudgedienden in de organisatie tijdens het wekelijkse koffie-uurtje naar haar voorkeuren voor inhoudelijke vraagstukken waar de organisatie aan werkt. Lisa antwoordt

daarop meteen dat de inhoudelijke thema's haar allemaal even lief zijn. Zij vindt het vooral belangrijk om op ieder onderwerp gezamenlijk kwaliteit te leveren.

Later wordt Lisa duidelijk dat de medewerker die deze vraag stelde al jarenlang gefrustreerd is. Hij vindt dat Edutech veel te weinig doet met zijn expertise. Ook signaleert ze dat deze medewerker er doorgaans in slaagt om te worden ingedeeld bij de teams die het meeste aanzien hebben in de organisatie. Als 'remmer in vaste dienst' speelt hij een leidende rol bij het informele verzet tegen vernieuwing in de organisatie.

Lisa gaat aan de slag. Ze voert met een behoorlijk aantal medewerkers een kennismakingsgesprek of maakt een praatje in de gang, leest documenten, vraagt naar het verleden, draait mee in het werkproces en geeft haar ogen goed de kost. Daarna maakt ze de eerste balans op. Ze constateert dat medewerkers op kantoor weinig contact hebben met elkaar. Daardoor heersen er over en weer veel onuitgesproken, en onrealistische, verwachtingen in de organisatie. Tegelijkertijd blijkt dat sommige medewerkers elkaar buiten werktijd wel zien op verjaardagen en feestjes: er zijn onvolwassen feedbackrelaties, waarbij wel over maar niet *met* elkaar wordt gesproken en discussies 'zogenaamd' puur inhoudelijk zijn. De vertrokken directeur bracht altijd veel tijd extern door. Hij was letterlijk afwezig en heeft geen kaders aangebracht: verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk en eenduidig verdeeld en er worden geen expliciete kwaliteitseisen gehanteerd.

Doordat het op het hoogste leidinggevend niveau ontbreekt aan overzicht, is voor de medewerkers onduidelijk wat er wel en niet kan in de organisatie. Zij hebben zich daarom teruggetrokken op hun eigen bekende en veilige werkteerrein. Er is sprake van 'inflatoir' management: de medewerkers 'keken' altijd naar de bestuurder en niet naar de directeur, Lisa's voorganger. Omgekeerd liet Lisa's voorganger zijn oren te veel hangen naar de wil van de bestuurder. Er is veel ziekteverzuim en

veel medewerkers werken al heel lang bij de organisatie; de gemiddelde leeftijd van de medewerkers ligt vrij hoog. Ook is er te weinig perspectief op groei en ontwikkeling, zelfs voor jong talent. Bovendien is bij de meest recente reorganisatie geprobeerd om die 'pijnloos' te laten verlopen, met als gevolg dat de beoogde verbeteringen daarbij niet tot stand zijn gekomen.

Verwaarlozing is systemisch. Kampen (2011; 2017) spreekt van de 'driehoek' van verwaarlozing waarmee de mate van verwaarlozing kan worden geanalyseerd: de organisatiecontext, het gedrag van de leiding, en het gedrag van medewerkers. Om de organisatiecontext te beoordelen, kijkt de interimmanager naar beslissende momenten en dominante patronen in de geschiedenis van de organisatie. Denk aan wisselingen in het management, veranderde werkwijzen en extern gedreven veranderingen.

Om een beeld te krijgen van het gedrag van de leiding toetst de interimmanager of de leden van het top- en het middenkader eisen stellen – aan elkaar én aan medewerkers – ten aanzien van gedrag, houding en resultaten. Ook onderzoekt de interimmanager of top- en middenkader een gemeenschappelijk beeld hebben van gedrag, houding en resultaten, en of men dat beeld ook uitdraagt en men elkaar erop aanspreekt. Als interimmanager probeer je zo inzicht te krijgen in de mate van wederkerigheid tussen management en medewerkers.

Ten aanzien van de medewerkers bekijkt de interimmanager hoe zij de beschikbaarheid en handelingsvaardigheid van het management ervaren. Wordt de leiding geaccepteerd? Wordt besluitvorming opgevolgd (en zo niet, wordt er gehandhaafd)? Is de opdracht van de organisatie helder? Nemen medewerkers eigen verantwoordelijkheid? Wordt er goed samengewerkt? Of bestaan er subsystemen van collega's die elkaar goed weten te vinden?

Met steun van de opdrachtgever kan de interimmanager haar diagnose delen en de eerste praktische interventies plegen om de verwaarlozing te stoppen.

## DAGELIJKS STOPPEN VAN VERWAARLOZING

In Lisa's eerste afdelingsoverleg reageren drie 'mastodonten' in de organisatie heel negatief op een presentatie van een (naar later blijkt zeer getalenteerde) jonge medewerker. Als de jonge collega hun argumenten pareert, onderstreept het drietal zijn gebrek aan ervaring. Lisa grijpt in en zegt dat deze manier van omgaan met elkaar onacceptabel is. Na de vergadering spreekt zij zowel met de jonge medewerker als met het kritische drietal. Zij legt hen uit wat zij in hun gedrag wel en niet constructief vond, dat zij van iedereen een constructieve opstelling verwacht, en dat zij consequent zal ingrijpen bij ongepast gedrag, van wie dan ook. In het volgende afdelingsoverleg neemt Lisa het doorgaans ronderend voorzitterschap voorlopig over. Ze bespreekt het voorval van de week ervoor, vertelt wat haar verwachtingen zijn ten aanzien van gedrag en samenwerking, en geeft alle teamleden de ruimte om er hun zegje over te doen.

Vanaf het moment van binnenkomst in de verwaarloosde organisatie is de manier waarop de interimmanager zich gedraagt onderwerp van gesprek. Zij is de interventie. Om – ongeacht de diagnose – succesvol te kunnen zijn, handelt zij voorspelbaar (consequent), transparant (duidelijk) en consistent (eenduidige richting). Een vergelijking met de orthopedagogiek, waarin rust, reinheid en regelmaat bekende begrippen zijn bij het opvoeden van kinderen, past hier. In een gezonde opvoeding begeleidt de ouder het kind in de gedragsontwikkeling: 'ik accepteer wat je nu doet en hoop dat het op den duur anders wordt, namelijk...'. Bij verwaarloosde kinderen en in verwaarloosde organisaties werkt die aanpak echter niet. Daar zijn de eerste interventies dwingender en duidelijker: 'ik begrijp waarom je het doet, maar dat doen we vanaf nu niet meer. En daar help ik je bij.'

In een verwaarloosde organisatie kennen of herkennen medewerkers gewent voorspelbaar, transparant en consistent gedrag niet als vanzelf. Het is de verantwoordelijkheid van de interimmanager om hen te

helpen daar oog voor te krijgen. De interimmanager leidt vanuit één visie en met één doel. Haar manier van werken en reageren zijn steeds hetzelfde; verrassingen blijven uit. Zo kan het eerste herstel van vertrouwen plaatsvinden. De consequente opstelling van de interimmanager biedt een basis voor het normaliseren van gedragspatronen. Daarbij is het verstandig als de interimmanager zich in de relaties met de individuele medewerkers in eerste instantie enigszins terughoudend opstelt. Een persoonlijke band vertroebelt in de eerste fase van begeleiding het beeld dat je als interimmanager hebt van je medewerkers en hun handelen. Ook ondermijnt het je onafhankelijkheid.

### VOORWAARDEN VOOR HERSTEL

Zes weken na de start van haar opdracht is Lisa zo ver dat ze haar diagnose kan delen met de organisatie – om te beginnen met haar opdrachtgever, de bestuurder.

Ze vertelt hem wat er nodig is om *überhaupt* aan herstel te kunnen gaan werken. Voorbeeldgedrag van haarzelf en van de bestuurder zijn essentieel. Hun gedrag moet de norm worden voor de omgang in de organisatie: voorspelbaar, transparant, consistent. Dit vergt van hen beiden rolvastheid. De bestuurder moet interventies overlaten aan Lisa, en zij zal haar medewerkers ook bescherming bieden wanneer de bestuurder, die slechts één dag per week aanwezig is, toch rechtstreeks zou interveniëren. De wensen van de bestuurder komen voortaan niet meer als ‘door een valluik’ zomaar de organisatie in. Daarbij krijgt Lisa de ruimte om disfunctioneren of het plegen van obstructie door medewerkers aan te pakken. Tot slot krijgt de bestuurder de spiegel voorgehouden dat het organiseren van herstel geen bijzaak is. De dagelijkse focus op herstel zal tijd en toewijding vergen, in het besef dat die tijd en aandacht bovenop de tijd en aandacht komen die nodig zijn voor de reguliere inhoudelijke besluitvorming.

Lisa maakt de bestuurder duidelijk dat daardoor de voortgang van het inhoudelijke werk

in het gedrang kan komen. Dat moet steeds bespreekbaar blijven. De bestuurder accepteert de voorwaarden die Lisa stelt. Nu kan zij haar diagnose delen met de medewerkers.

### INTERVENTIESTRATEGIE

De medewerkers komen samen in een grote zaal waar Lisa haar diagnose deelt. De meeste medewerkers herkennen de analyse en velen zeggen blij te zijn dat deze nu op tafel ligt. Sommigen zeggen niets. Iedereen wacht op wat komen gaat. Nadat ze haar diagnose heeft gepresenteerd, vertelt Lisa de medewerkers met welke interventies (een woord dat ze overigens niet gebruikt in haar presentatie) zij de problemen in de organisatie wil aanpakken. Ze merkt daarbij op dat ze met één van de belangrijkste interventies al vanaf haar allereerste dag als directeur ad-interim is gestart: gedrag normaliseren.

De interventies die Lisa aankondigt in haar presentatie zijn aanpassingen aan processen en structuren. Deze zijn bedoeld om medewerkers te helpen te groeien en zich te ontwikkelen, legt ze uit. Zo zal er (met instemming van de bestuurder) een tweede directeur worden benoemd om medewerkers meer aandacht te kunnen geven en hen beter te kunnen begeleiden. De werkwijzen zullen worden ingericht op samenwerking. Bovendien zal het functiegebouw worden aangepast om de in-, door- en uitstroom van medewerkers te kunnen stimuleren. Ten slotte zal met de medewerkers maandelijks een gesprek worden gevoerd over hun welzijn en ontwikkeling.

Al deze interventies zijn randvoorwaardelijk om de organisatie in de basis weer gezond te maken: normaal doen tegen elkaar en doen waarvoor je was aangenomen. Lisa benadrukt in haar presentatie dat zij, om dat te kunnen bereiken, zelf zichtbaar aanwezig zal zijn in de organisatie en zich voortdurend beschikbaar zal houden voor de

medewerkers. Dat betekent wel, legt ze uit, dat ze aanvankelijk extern niet veel kan betekenen voor de organisatie; haar prioriteit is om de organisatie intern weer gezond te maken.

Lisa benadrukt dat zij volledig transparant wil zijn tegenover de medewerkers en hen consequent zal begeleiden én begrenzen in gedrag. Daar hoort ook bij, voegt ze eraan toe, dat ze ervoor wil zorgen dat medewerkers elkaar feedback gaan geven. Bovendien verzekert Lisa de medewerkers ervan dat zij hen bij ingewikkelde situaties met de bestuurder of met externe stakeholders altijd zal beschermen.

De meeste medewerkers kunnen zich vinden in Lisa's kijk op de organisatie en de maatregelen die zij aankondigt. Voor een aantal medewerkers komen haar interventies nu echter wel erg dichtbij. Deze medewerkers laten in de bijeenkomst uitdrukkelijk van zich horen. Is al die aandacht voor gedrag wel nodig, vragen zij aan Lisa. De organisatie heeft toch altijd goede resultaten geboekt? Misschien moest maar eens aan de bestuurder worden gevraagd of het niet tijd wordt om een vaste opvolger te benoemen voor de vertrokken oud-directeur, zeggen zij.

Kortom, de sceptici in de organisatie testen hoe sterk Lisa in haar schoenen staat. Heeft zij wel echt de volledige steun van de bestuurder? Deze medewerkers negeren dat zij al jarenlang de toon zetten op de werkvloer. Zij beseffen niet, of willen niet zien, hoezeer zij hun stempel hebben gedrukt op de omgangscultuur.

Lisa reageert op hun vragen en commentaar door te herhalen dat er in de organisatie onvoldoende aandacht was voor normale omgangsvormen en dat het daarom juist belangrijk is om er veel aandacht aan te besteden.

Daarop valt er een stilte in de zaal. De verandering wordt dus echt doorgezet.

Kampen (2017) stelt dat tachtig procent van de veranderingopgave gaat over datgene wat juist verzuimd is in het verleden, of hoe het onder normale omstan-

digheden zou horen te gaan. Met andere woorden: de sociale regulering en disciplineren moeten worden aangehaald, en wel door niet-nageleefde werkwijzen, werkafspraken en overlegstructuren in ere te herstellen. Denk aan afspraken over opleidingen of begeleiding die niet worden nagekomen, leidinggevendenden die niet beschikbaar zijn en collega's die niet worden aangesproken, begrensd of bijgestuurd omdat er een tendens heerst om lastige gesprekken te mijden.

De interimmanager introduceert nieuw gedrag en interventies die passen bij normale omstandigheden in een organisatie. Dit vergt herstel van de basis: randvoorwaarden, verantwoordelijkheden en taakverdelingen, zodat medewerkers doen waarvoor ze zijn aangenomen en elkaar consequent en transparant aanspreken op gewenst en ongewenst gedrag.

De laatste twintig procent van de veranderingopgave bestaat volgens Kampen (2017) uit interveniëren op gedrag van lijfsbehoud en overleven door medewerkers. Als dit gedrag voortduurt is een belangrijke interventie in dit verband om medewerkers te begeleiden naar ander werk buiten de organisatie. Dat is altijd in het belang van de organisatie, omdat de remmers in het veranderproces hiermee hun stem en positie verliezen.

## VERWACHTINGEN MANAGEN

Inmiddels piept en kraakt het in de organisatie. Een groep jonge, enthousiaste medewerkers omarmt de nieuwe koers meteen. Deze medewerkers zijn opgelucht: zij ervaren Lisa's interventies als een bevrijding. Anderen hebben wat meer tijd nodig. Dan zijn er de medewerkers die zich door de veranderingen die worden ingezet aangetast voelen in de 'koninkrijkjes' die ze voor zichzelf hebben gecreëerd in de organisatie. Bovendien wordt steeds duidelijker wie eigenlijk niet naar behoren functioneert.

Dit moment wordt door de 'remmers in vaste dienst' opnieuw aangegrepen om de interventies – en vooral de voortdurende ervan – ter discussie te stellen. Dat gebeurt zowel openlijk als 'onder-



gronds': de organisatie is nu wel voldoende begeleid door Lisa, vinden de 'remmers'; er kan volgens hen nu wel een vaste opvolger worden benoemd. Lisa komt onder druk te staan. De 'remmers' doen een rechtstreeks beroep op de bestuurder. Die voelt de weerstand in de organisatie, verlangt terug naar de rust van weleer, maar houdt toch vast aan de ingezette koers en laat er geen twijfel over bestaan dat Lisa zijn volledige steun heeft. Daarmee komt de druk om te veranderen weer te liggen op het bord van de tegenstrevers.

Een nieuwe koers roept weerstand op. Er wordt minder goed gepresteerd en het verzuim neemt toe. De verandering wordt persistent en raakt iedereen. Bij de ondernemingsraad en de formele vertrouwenspersonen in de organisatie komen meer klachten binnen. Dit is tijdelijk en hoort bij het herstel. Daarom, ook, moet je als interimmanager je interventies van te voren goed afstemmen met de opdrachtgever; de opdrachtgever moet de interimmanager openlijk steunen, de tijd gunnen om resultaten te bereiken, en vertrouwen schenken.

De verwachtingen van de opdrachtgever – zowel over het herstelproces als over de tegenwind die zal ontstaan onder het personeel – zul je ook goed moeten managen. Dat begint al bij de eerste interventies, helemaal aan het begin van de opdracht, wanneer die tegenwind nog niet is opgestoken. En je moet je opdrachtgever voortdurend meenemen in het proces.

Het is wenselijk dat de interimmanager in ieder geval in positie blijft tot in fase vier, waarin de organisatorische gebreken duidelijk zijn geworden en structurele oplossingen kunnen worden gepland en geïmplementeerd. Als eerder afscheid wordt genomen van de interimmanager, bestaat het reële risico dat een nieuwe 'vaste' leidinggevende opnieuw wil gaan kijken naar de stand van de organisatie en dat oude gedragspatronen de kop opsteken.

**DE OPSTELLING VAN  
INTERIM-DIRECTEUR  
'LISA' IS ZELF AL  
EEN INTERVENTIE:  
ZIJ HANDELT  
VOORSPELBAAR,  
TRANSPARANT  
EN GEEFT HELDER  
RICHTING**

## SELECTIE VAN EEN VASTE OPVOLGER

Bij Edutech raakt de verandering verankerd. Nieuwe gedragspatronen ontstaan en de (nieuwe of herstelde) werkwijze slaat aan. Nu vindt de bestuurder dat het inderdaad tijd wordt om op zoek te gaan naar een vaste opvolger. Lisa beperkt haar betrokkenheid bij de wervings- en selectieprocedure tot het meelesen van de ontvangen sollicitatiebrieven en CV's van kandidaten. Zij wil niet deelnemen aan de sollicitatiegesprekken omdat dan de indruk zou kunnen ontstaan dat zij belang heeft bij de selectie; dat zou volgens Lisa onzuiver zijn.

Haar beslissing om zich niet al te veel te bemoeien met het aantrekken van een nieuwe vaste directeur blijkt achteraf een cruciale vergissing te zijn. Lisa weet namelijk als geen ander welke competenties haar opvolger moet hebben om het proces van gezondmaking succesvol te kunnen vervolgen. Hoewel ze in de overdracht met de uiteindelijk geselecteerde kandidaat uitgebreid en compleet alles op tafel legt, en samen met hem en met de bestuurder de weg naar verder herstel verkent, stokt het proces. De nieuwe directeur onderschat de opgave en laat ruimte ontstaan voor de oude patronen, die snel weer ingeburgerd raken. Nog geen jaar na zijn aanstelling vertrekt de nieuwe directeur weer.

Met de implementatie van de interventiestrategie komt de selectie van een vaste opvolger in beeld. De betrokkenheid van de interimmanager is hierbij essentieel: bij het opstellen van het functieprofiel met bijbehorende competenties, bij het beschrijven van de opdracht voor de opvolger, bij de sollicitatiegesprekken met kandidaten, en bij de advisering van de opdrachtgever over de te selecteren kandidaat.

Wordt de interimmanager – 'de bekwame ander', zoals Kampen (2011; 2017) het noemt – niet of onvoldoende betrokken bij de werving en selectie van een opvolger, dan kan dat ertoe leiden dat wordt onderschat over welke competen-

ties de opvolger dient te beschikken om het herstelproces te kunnen bestendigen. Bovendien krijgen andere betrokkenen bij de werving en selectie – waaronder vermoedelijk ook diegenen die moeite hebben met de veranderingen in de organisatie (OR-leden, overige managers, medewerkers met een grote informele status) – in dat geval de ruimte om de gewenste ontwikkeling te remmen en een vaste opvolger te kiezen die zij naar hun hand kunnen zetten.

## BESCHIKBAAR BLIJVEN

Voor het herstelproces is het verder aan te raden dat de interimmanager beschikbaar blijft na afronding van de opdracht, om op afstand als ‘bekwame ander’ de leiding van de organisatie te helpen reflecteren op de verdere ontwikkelingen in de organisatie. Dit zal misschien niet in ieder geval nodig zijn. Maar ook hierbij geldt, voor de interimmanager én voor de organisatie, dat het beter is goed voorbereid te zijn. Juist bij een ‘wisseling van de wacht’ is de kans op een terugval reëel.

## KIND EN BADWATER

Een interimmanager is bij uitstek in staat om herstel te initiëren in een verwaarloosde organisatie. Helder is ook dat de gezondmaking een proces is van jaren; dit kost meer tijd dan de interimmanager is gegund in haar opdracht. Vandaar ook dat je kunt spreken van ‘het zetten van de breuk’ en het organiseren en implementeren van de juiste condities voor herstel.

De belangrijkste les uit de praktijk is dat de effectiviteit van de interimmanager sterk samenhangt met het moment waarop deze wordt vervangen. Het doorlopen van het fasen-interventiemodel biedt hiertoe een duidelijk handvat: ga niet te vroeg in het herstelproces over tot vervanging door een vaste opvolger. Dat brengt het risico met zich mee dat de ingezette interventiestrategie aan kracht en effectiviteit verliest en de organisatie terugvalt in oude, slechte gewoonten. Wacht met vervanging totdat het normale bestaan in de organisatie zich heeft hersteld en de verandering onomkeerbaar is geworden.

De realiteit is altijd weerbarstiger dan de theorie en een ideaal proces doen vermoeden. De praktijk roept ook nadere vragen en uitdagingen op. Zo zijn de rol en houding van de opdrachtgever essentieel: deze dient als onderdeel van de dan heersende cultuur steun te bieden voor de interventies van de interimmanager en te begrijpen dat het tijd kost om die te laten aanslaan in de organisatie. Ook de positie van de interimmanager in de hiërarchie is een verdere verkenning waard. De rol van interimmanager lijkt het effectiefst in het topmanagement, al is daar de afstand tot medewerkers doorgaans het grootst in een lijnorganisatie. Een goede opdrachtgever stelt deze punten zelf aan de orde bij de intake voor een ingrijpend ontwikkeltraject. Een goede interimmanager net zozeer.

### Literatuur

- Kampen, J. (2017). *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties* (2017). Vakmedianet.
- Kampen, J. (2017). Tien jaar ontwikkeling en toepassing van de theorie van de verwaarloosde organisatie. *Holland Management Review*, januari-februari, pp. 57-63.
- Kampen, J. (2011). *Verwaarloosde organisaties*. Management Impact.
- Müller, R. & R. Turner (2007). The influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25/4, pp. 298-309.
- Woods, S.A., N. Diprose & G. Thomas (2020). Effective Interim Leadership and Management: Development of a Cyclical Model of Interim Assignments. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7/2, pp. 173-190.

### Over de auteur

Drs. L.W.B. Donners werkt als interimmanager en adviseur. Hij begeleidt organisaties met een ontwikkelingsachterstand in hun herstel en groei en is tevens gastdocent bij de zelfstandige Leergang Intervenieren in Verwaarloosde Organisaties. Dit artikel is gebaseerd op observaties en ervaringen in tien jaar werken als interimmanager in organisaties met een ontwikkelingsachterstand.

