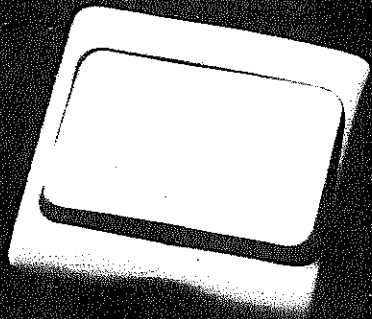
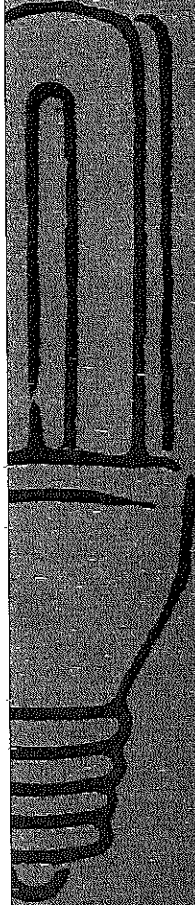
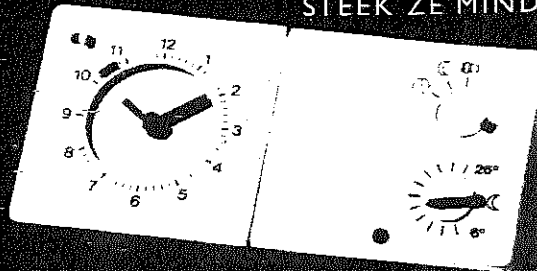


RATIONEEL ENERGIEGEBRUIK



STEEK ZE MINDER AAN



DOE ZE SNELLER UIT



ELECTRABEL

DISTRIBUTIEZONE ANTWERPEN-KEMPEN  
MECHELSESTENWEG 271  
2018 ANTWERPEN



Edmond M.J. Reyn \*

## Interimmanagement: bedrijfseconomisch beleidsinstrument met externe managers

*Interimmanagement is een modern beleidsinstrument waarvoor de belangstelling toeneemt. Ontstaan uit 'turnaround'(crisis)-management van industriële ondernemingen met overlevingsproblemen, is de toepassing ervan geëvolueerd van curatief naar preventief bedrijfsbeleid. Bij interimmanagement wordt de leiding van een organisatie of een deel daarvan doelbewust overgedragen aan een zelfstandig extern manager. Interimmanagers onderscheiden zich van management consultants door de formele managementbevoegdheden die zij bezitten voor hun opdracht. In het voorbije decennium is de professie verder ontwikkeld door inschakeling als flexibiliseringsinstrument en vooral als beleidsinstrument voor de leiding van complexe veranderingsprocessen. Het werkveld is verruimd naar nieuwe probleemgebieden en andere types van organisaties zoals de non-profitsector en de openbare instellingen. Voor enige ordening in deze ontwikkeling en in de verscheidenheid van de verschijningsvormen wordt in dit artikel gebruik gemaakt van wetenschappelijk onderzoek en goed gedocumenteerde academische proefschriften, aangevuld met de lange beroepservaring van de auteur. Aangezien het gaat om resultaatgericht management, zoekt interimmanagement naar verantwoordelijkheden zo hoog mogelijk in de organisatie. De inschakeling van interimmanagement is zinvol, als versterking voor het ondernemingsmanagement, als ontwikkeling van het ondernemingsbeleid, als tijdelijke vervanging voor bestaande managerfuncties. De keuze van de geschikte interimmanager is van doorslaggevend belang.*

### Inleiding: probleemstelling

Interimmanagement is een bedrijfseconomische materie waarvoor in toenemende mate belangstelling wordt vastgesteld. Als bedrijfskundig beleidsinstrument is het betrekkelijk nieuw en het lokt bij de geïn-

\* Interimmanagementbureau Reyn & Partners International, Antwerpen

teresseerden en de betrokkenen reacties uit vanwege een niet gering aantal verschijningsvormen. De benaming *interimmanagement* is een niet zo geslaagde keuze en weerspiegelt onvolledig de correcte begripsinhoud. De term wordt echter algemeen gebruikt, vooral ook internationaal, zodat wijziging ervan niet meer mogelijk is. De meeste hedendaagse publikaties over interimmanagement in vakbladen zijn korte artikelen of commerciële studies, die vaak slechts een onderdeel van het geheel behandelen, die bovendien diepgang missen en daardoor aanleiding geven tot onduidelijkheid. Wie zich vandaag in deze materie verdiept blijft soms met een aantal vragen zitten, omdat niet meteen duidelijk is dat interimmanagement in zijn evolutie een verruiming, een uitbreiding betekent van het bestaande begrip *projectmanagement*. Functioneel 'ad interim' projectmanagement, beperkt in de tijd en met een vooraf vastgelegd begin- en eindpunt, wordt al langer aangewend als onderdeel van het ondernemingsbeleid. De uitvoering van dergelijke projecten kan worden toegewezen aan zowel interne bedrijfsmanagers als externe zelfstandige professionals. Ter illustratie verwijzen we naar de wereld van de internationale ingenieurbureaus, die externe projectmanagers inhuren voor de uitvoering van hun projecten, of naar de internationale financiële auditkantoren, die een financieel expert uit eigen rangen 'uitzenden' of er tijdelijk een inhuren om de conclusies van een financiële audit te implementeren. In de huidige bedrijfseconomische begripsinhoud omvat interimmanagement zowel het functionele projectmanagement als de algemene leiding van ondernemingen.

Oorspronkelijk werd interimmanagement vrijwel uitsluitend gebruikt als ondersteuning van industriële ondernemingen in moeilijkheden, met overlevingsproblemen bovendien. Als gevolg daarvan ontstond van deze professie een tamelijk negatief beeld, dat tot vandaag hardnekkig blijft voortbestaan. Tijdens het voorbije decennium kwam een evolutie op gang waarbij interimmanagement werd ingeschakeld als flexibiliseringsinstrument en vooral ook als beleidsinstrument voor de sturing, de leiding van veranderingsprocessen. Daarenboven heeft het werkkterrein zich verruimd naar nieuwe probleemgebieden en andere types van organisaties, zoals de non-profitsector en de openbare instellingen.

Als professie is interimmanagement nog in volle ontwikkeling. Deze ontwikkeling doet zich voornamelijk in Nederland voor en wordt daar ondersteund door wetenschappelijk onderzoek. We beschikken derhalve voor dit artikel over enkele goed gedocumenteerde academische proefschriften en de daarbij aansluitende publikaties. Aan de hand van

bruikbare literatuur en van een langdurige persoonlijke beroepservaring (sinds 1982) trachten we de begripsinhoud van interimmanagement stapsgewijs te verduidelijken.

Deel 1 definieert het onderwerp, schetst de ontwikkeling en situeert de verschillen met managementadvies. Deel 2 omschrijft de functies van interimmanagement met aanduiding van de praktische toepassing. Deel 3 bespreekt de vereiste kwalificaties en deel 4 behandelt de voorwaarden voor een succesvolle inschakeling.

## 1. Wat is interimmanagement?

### A. Algemene definities

Banning en Klep (doctoraal proefschrift, 1987) definiëren interimmanagement als: 'Het binnen een organisatie vervullen van tijdelijke, leidinggevende taken met alle daarbijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.' (blz. 31). Wichard (doctoraal proefschrift, 1994) gebruikt de volgende begripsafbakening voor interimmanagement: 'Het tijdelijk vervullen van de rol van manager met alle (soms strikt afgebakende) bijbehorende formele bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De grens van interimmanagement ligt voor mij bij het bezitten van formele managementbevoegdheden en -verantwoordelijkheden. Is hiervan geen sprake dan gaat het om uitzendwerk of organisatie-adviesing.' (Introductie. 2. Een begripsbepaling, blz. 13-14 ).

Grotere ondernemingen verschuiven af en toe eigen managers naar interne 'ad interim' managementopdrachten in andere afdelingen of 'business units', op andere geografische plaatsen, in functionele managementjobs waar een tekort aan expertise moet worden aangevuld. In dergelijke gevallen, maar ook voor een klare aflijning van gebruikte definities, spreekt men hier van 'intern' interimmanagement.

Dit artikel behandelt uitsluitend 'extern' interimmanagement, waarvoor we als 'algemene definitie' het volgende stellen. Bij interimmanagement wordt de leiding van een organisatie, of een deel daarvan, doelbewust overgedragen aan een zelfstandig extern manager. Hij opereert in het bestaande organigram, krijgt de verantwoordelijkheid en de bevoegdheid van de managementfunctie, maar zijn opdracht is contractueel

vastgelegd voor een beperkte tijd en uitgedrukt in concrete te behalen resultaten. Zelfstandigheid is een essentieel onderdeel van de definitie. Interimmanagers kiezen bewust voor een tijdelijk dienstverband bij een organisatie en maken er een vrij en zelfstandig beroep van met een duidelijk beroepsprofiel. Zij kunnen optreden als individueel opererende manager of in samenwerking met een gespecialiseerd bureau.

Interimmanagement plaatst externe managers in een hiërarchische, resultaatgerichte managementrol. Om die reden zoekt interimmanagement naar verantwoordelijkheden zo hoog mogelijk in de hiërarchische structuren. Midden de jaren zeventig ontstonden gespecialiseerde interimmanagementbureaus: zij organiseren deze dienstverlening in de vorm van managementprojecten waarbij zelfstandige externe interimmanagers een onderneming gaan leiden als gedelegeerd bestuurder, algemeen directeur of bedrijfsleider met rechtstreekse resultaatrapportering aan de bestuurders van de onderneming.

In de gedragscode van de Nederlandse RIM (Raad voor Interimmanagement), die in 1986 werd opgericht als een stap naar professionalisering van het vak, werd een definitie opgenomen voor het interimmanagementbureau: 'Een bureau voor interimmanagement vervult in ondernemingen en andere organisaties tijdelijk leidinggevende taken met alle daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In het algemeen gaat het om (delen van) directie-functies of functies die direct onder het directieniveau worden uitgeoefend.' Wat betreft de juridische positie van de opdrachtgever wordt gesteld: 'Het lid van de RIM kan alleen opdrachten aanvaarden als bureau of maatschap. Aangetoond moet worden, dat het bureau d.m.v. zijn contracten de volle verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van de opdracht.'

Interimmanagement is dus in rechte een handelsovereenkomst tussen twee partijen. De opdrachtgever sluit een managementovereenkomst met het interimmanagementbureau. Tussen de individuele uitvoerende interimmanager en het bureau bestaat een contractuele band in de vorm van een samenwerkingsovereenkomst als zelfstandig interimmanager. Sommige bureaus werken uitsluitend met een vaste, permanente kern van interimmanagers. Deze kernen kunnen omvangrijk zijn met dertig en meer interimmanagers. Bureaus die aangesloten zijn bij de Nederlandse RIM, nemen exclusiviteitsregelingen op voor één bureau. Andere bureaus verkiezen samenwerking in associatieverband met onafhankelijke, zelfstandige interimmanagers. Een wellicht belangrijk aantal pro-

fessionals treedt op als individueel interimmanager zonder bureaubinding.

## B. Toonaangevende ontwikkeling in Nederland

De professionele ontwikkeling van interimmanagement in Nederland heeft in belangrijke mate te maken met het feit dat Nederlanders, veel meer dan andere Europeanen, bereid zijn om buitenstaanders naar de interne bedrijfsvoering te laten kijken. De auteur van dit artikel was in 1987 toevallig getuige van een poging tot kristallisatie, hoe het relatief jonge beroep van interimmanagement uitgeoefend kon worden. Het eerste Nederlandse interimmanagementbureau – Custom Management bv (1974), gevestigd in Utrecht – ondersteunde het studiewerk van drs. Marlou Banning. In het kader van haar doctoraal programma Organisationspsychologie liep Banning stage bij het bureau in Utrecht en maakte haar proefschrift over interimmanagement. Samen met interimmanager Eric Klep diepte zij de materie verder uit en dat resulteerde in een sterk op de praktijk gericht boek: *Interimmanagement: sterker in veranderingen* (1987).

'Interim management is een instrument voor commissarissen, bestuurders en directies die – ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheden – stagnaties constateren in de ontwikkeling van hun organisatie.' Over het ontstaan van interimmanagement wordt gemeld: 'De oorsprong van de drie soorten aanbieders van interim management die ook nu nog de markt beheersen zijn: de bureaus die zich geheel in interim management hebben gespecialiseerd, de individueel opererende interim managers en de organisatie-adviesbureaus die zich op het terrein van interim management hebben begeven.' (blz. 45).

Het is geen toeval dat in Nederland, naar analogie van de ROA (Raad van Organisatie-Adviesbureaus), ook de RIM (Raad voor Interimmanagement) werd opgericht. Naast de observatie dat Nederland verhoudingsgewijs de meeste organisatieadviseurs van Europa heeft, is het aantal interimmanagers in Nederland ook groter dan in andere landen. Naast de RIM bestaat trouwens ook de ORM (Orde van Register Managers), een branchevereniging van onafhankelijke interimmanagers.

In februari 1990 publiceerde *Elan*, het Nederlandse Magazine voor Directeuren en Commissarissen, een 'themanummer' over interimmanage-

ment, dat een degelijke momentopname geeft van de denkprocessen die anno 1990 in Nederland aan de orde waren. Het inleidende artikel (door Reint Gaastra) is een synthese van gesprekken met enkele directeuren van bureaus voor interimmanagement, waarvan sommige lid zijn van de RIM, en kreeg als titel: 'Tijdelijke Managers, van Bedrijfslager tot Company Doctor'. Op blz. 58 staat de volgende introductie: 'Tien jaar geleden schaamde BCG's Gerard Boskma zich er voor om te bekennen dat hij er één was. Slagers werden ze toen wel genoemd. Anno nu heeft men een branchevereniging, een omzet van 100 miljoen gulden en zelfs Feyo Sickinghe die tot de rijen is toegetreden. Maar er zijn meer trends in het beroep dat alleen in Nederland wortel schoot. De interimmanagers worden jonger, gespecialiseerder, vrouwen doen hun intrede en de internationalisatie slaat toe.' Edzard Krudop voorspelt: 'Er ontstaat een verschuiving naar een tandem of een trio tijdelijke managers die meerdere bedrijfsproblemen tegelijk bij de kop pakt'. Het themanummer biedt, naast het inleidende artikel, een interview met drie (mannelijke) interimmanagers over de praktijk, een gesprek over de specifieke aanpak van hun vrouwelijke collega's, en de commentaren van vijf directeuren van geheel verschillende ondernemingen over de behoefte aan en de omgang met interimmanagers.

Het Nederlandse interimmanagement heeft eigen kenmerken en legt eigen accenten. In het voorjaar van 1994 zijn de resultaten van wetenschappelijk onderzoek over dat Nederlandse interimmanagement gepubliceerd in boekvorm, en beschikken we over een uitgebreid referentiewerk waarin het begrip *interimmanagement* integraal wordt behandeld: *Interimmanagement: profiel van een professie in ontwikkeling* door G.M. Wichard. Het boek is de neerslag van een proefschriftonderzoek (vijf jaar) voor het behalen van de doctorstitel aan de Faculteit Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. De auteur is universitair docente in Groningen, Vakgroep Bedrijfseconomie, Sectie Management en Organisatie. Dr. Inge Wichard heeft het Nederlandse interimmanagement voortreffelijk in kaart gebracht.

Het wetenschappelijke studiewerk zoekt een antwoord op de vragen wat interimmanagement precies inhoudt en hoe interimmanagers te werk gaan bij het aanpakken van organisatieproblemen. Als onderzoeksinstrument is gekozen voor de multi-case-study, waarbij gebruik wordt gemaakt van directe observaties, half-gestructureerde interviews met interimmanagers en gesprekken met organisatieleden van cliëntorganisaties. Uit doelmatigheidsoverwegingen werd gekozen voor een

onderzoekspopulatie die beperkt is tot interimmanagers die aan interimmanagementbureaus verbonden zijn. Wichard analyseerde de interviews met het oog op de rol van de interimmanager en de doelstelling van het interimmanagement. Zij onderscheidt vier categorieën opdrachten, respectievelijk als crisismanager (65%), projectmanager (16%), ontwikkelaar (12%) en zaakwaarnemer (7%). Het onderscheid wordt verklaard op blz. 106-109. In de hoofdstukken 6 (Interimmanagers in het veld) en 7 (Ervaringen van organisatieleden) worden de concrete praktischelementen opgesomd en besproken. Voor insiders een bekend terrein, voor niet-insiders een leerrijke kennismaking met kritische aandachtspunten bij interimmanagementprojecten.

Een belangrijke reden en verklaring waarom interimmanagement in Nederland een hoge vlucht heeft genomen, dient gezocht in de toepassingen binnen de non-profitsector en zelfs binnen de Nederlandse openbare instellingen. Wichards wetenschappelijk onderzoekswerk rapporteert in de analyse van de interviews met interimmanagers dat liefst 66% ingeschakeld bleek te zijn bij non-profitorganisaties. Tot de non-profitsector worden gerekend: gezondheidszorg, ziekenfonds/sociale verzekeringen, overheden, overheidsbedrijven en overheidsinstellingen (blz. 224).

### C. Internationalisering en specialisatie

In het voorjaar van 1988 kwam de Nederlandse wereld van het interimmanagement in het nieuws met een paar belangwekkende verschuivingen. Het grootste bureau, BCG-Interimmanagement (Boer & Croon Groep), ging internationaal op pad met als partner Egon Zehnder Int., die met vestigingen in meer dan twintig landen behoort tot de grote bureaus voor 'executive search' in de wereld. BCG en Egon Zehnder hebben een nieuwe onderneming opgericht, Executive Interim Management (EIM), die kan beschikken over de internationale 'executive search'-netwerken. Volgens een recente publikatie van EIM zijn er inmiddels activiteiten in Europa (Amsterdam, Berlijn, Brussel, Frankfurt, Londen, München, Parijs, Zürich) en in Australië (Melbourne, Sydney). De internationalisering ontwikkelt een 'tool for interim management activity across borders'.

Parallel met deze internationalisering zag BCG een kwart van het managersbestand vertrekken en een eigen bureau oprichten: NCIM (Ne-

derlands Centrum voor Interimmanagement). Het bijzondere daarvan is niet de oprichting van een nieuw bureau, noch de redenen en achtergronden voor deze oprichting, maar wel de oprichting van een NCM Holding met als werkmaatschappijen NCIM (Interimmanagement), NCAM (Automatiseringsmanagement), NCMI (Management Investment) en Staff Management Support bv. Het nieuwe verschijnsel in de activiteiten van interimmanagement was de marktspecialisatie. Naast de bureaus die zich bewust manifesteren als een 'pool' voor algemeen management, duiken bureaus op die zich beperken tot een specifiek marktsegment. NCAM is een voorbeeld: het richt zich op een aantal uit de hand gelopen automatiseringsprojecten waardoor organisaties in grote problemen zijn geraakt (zie ook punt 2 van dit artikel: Functies van interimmanagement).

De externe adviesbureaus volgden deze specialisatie met argusogen. Het had als rechtstreeks gevolg dat vanuit de adviesbureaus meer initiatieven werden genomen voor afzonderlijke interimmanagementafdelingen binnen de externe adviesbureaus. Er ontstaat een verstrengeling van activiteiten, waarbij de scheidingslijnen tussen advisering en uitvoering, tussen interimmanagement en 'uitzend'-management steeds minder duidelijk worden.

#### D. Accentverschillen in de Europese ontwikkeling

Een exponent van de hiervoor genoemde verstrengeling is Engeland. De Angelsaksische toepassing van interimmanagement wijkt in belangrijke mate af van de uitgangspunten en de pijlers van de Nederlandse interpretatie. In de Engelstalige literatuur wordt interimmanagement wel eens omschreven als 'powerful alternative to conventional recruitment and resourcing practices'. Het interimmanagementbureau fungeert als uitzend- of selectiekantoor en stelt meerdere kandidaten voor. De betrokken bureaus opereren en ontwikkelen op verschillende manieren, met verschillende standpunten over het geschikte profiel van de interimmanager en het opnemen van verantwoordelijkheden voor de kwaliteit en het resultaat bij de uitvoering van opdrachten.

Bij de beschikbare literatuur is ook een boekje van de Engelse business-writer Godrey Golzen: *Interim management: a new dimension in corporate performance* (1992). Het is een commercieel geïnspireerde 'UK story' ('Executive Interim Management commissioned this book') met een paar

verwijzingen naar 'the continent' en de Verenigde Staten. Het werkje biedt een vlugge kennismaking met wat omschreven wordt als 'the temporary placement of highly qualified managers with the specific task of achieving agreed changes or ensuring continuity when a gap appears in the management team'. Golzen documenteert en bevestigt het 'temping'-fenomeen en de puzzle van de 'executive temps'. Bureaus voor 'executive search' en management consulting leveren uitzendmanagers, onafhankelijke consultants voeren uitzendmanagementopdrachten uit, uitzendkantoren en selectiebureaus leveren interimmanagers, 'executive leasing offices' organiseren interimmanagement. Twee karakteristieke kenmerken worden verscheidene keren herhaald. Enerzijds 'Put forward a shortlist of candidates to the client' en anderzijds 'We are an agency and do not take responsibility for the work done'. De conclusie ligt voor de hand: de accentverschillen in de Angelsaksische uitvoeringsvormen liggen niet in lijn met de eerder geformuleerde algemene definities van interimmanagement (punt 1.A).

Over de ontwikkeling van interimmanagement in de (andere dan Nederland) Westeuropese landen is de wetenschappelijke onderzoeksinformatie slechts in beperkte mate beschikbaar. De Universiteit van Amsterdam, Faculteit Economie en Econometrie, organiseerde in het voorjaar van 1993 een onderzoek in samenwerking met de RIM (Avis, 1993). De hoofdbekommernis van het onderzoek was de bestaande Westeuropese activiteiten in kaart te brengen en te achterhalen waar het interimmanagement zoals gedefinieerd in punt 1.A (hier omschreven als 'responsible interim management') werd toegepast. De studie verzamelde gegevens over marktgrootte, aantal actieve interimmanagers, soorten opdrachten en duurtijden, profiel van opdrachtgevers/gebruikers. De resultaten bevestigen de onregelmatige groei in Europa. Nederland blijft toonaangevend. Het aantal actieve interimmanagers in Engeland en Duitsland is ongewoon hoog, zodat enkel verstrengeling met uitzendarbeid een verklaring kan bieden. Denemarken, Zweden en Zwitserland tonen een redelijke groei, België en Frankrijk groeien moeizaam. De studie vertoont de beperkingen van een survey met vragenlijsten, maar levert wel een rapport met bruikbare marktinformatie. Ze zoekt niet systematisch naar relevante verklaringen voor de groeiverschillen. Dat laatste zou een uitstekend onderwerp kunnen vormen voor toekomstig academisch onderzoek.



## E. Verschillen tussen interimmanager en management consultant

Omdat er duidelijk raakpunten bestaan tussen beide professies, worden regelmatig vragen gesteld over het onderscheid en de aantoonbare verschillen tussen de activiteiten van adviseurs of consultants en de opdrachten van interimmanagers. Dit onderscheid wordt uitvoerig behandeld in de managementliteratuur en in het wetenschappelijk onderzoek. Algemeen kan men stellen dat opdrachten uitgevoerd door consultants zich in de eerste plaats concentreren op adviezen voor te nemen acties, maar niet op de uitvoering daarvan. Een consultant kan wel behulpzaam zijn bij de implementatie van zijn adviezen, maar hij houdt op adviseur te zijn op het moment dat hij verantwoordelijkheid voor de implementatie draagt.

Een essentieel verschil is de toewijzing van formele managementbevoegdheden en -verantwoordelijkheden. De interimmanager opereert en neemt beslissingen zoals elke andere manager, hij bezit de autoriteit die verbonden is aan zijn plaats in het organigram. Dit heeft als voordeel dat hij kan doordringen tot de realiteit van de organisatie, met name de onofficiële hiërarchie, de informele organisatie met eigen beïnvloeders en netwerken. Op grond van de formele managementbevoegdheden overstijgt de doelstelling van de interimmanager die van de bedrijfsconsultant, omdat ze gericht is op de implementatie, het zelf waarmaken van de concrete managementprojecten. De consultants daarentegen – en de ervaring leert dat keer op keer – zijn in belangrijke mate afhankelijk van de bereidheid van het bestaande management, middenmanagement en andere functionele uitvoerders. Het resultaat van hun adviezen wordt mede bepaald door de aan- of afwezigheid van ambitieuze managers die de kans grijpen om zichzelf waar te maken of de adviezen om bedrijfspolitieke redenen naast zich neerleggen. Wanneer bedrijfspolitieke motieven spelen, worden de resultaten rechtstreeks afhankelijk van goodwill en kunnen de consultants het resultaat weinig of niet rechtstreeks beïnvloeden.

Een resultaatbepalend verschil geldt bovendien de opbouw van de loopbanen. Interimmanagers zijn managers die beschikken over een ruime praktijkervaring (15 à 20 jaar) in het lijnmanagement, en als rechtstreeks gevolg daarvan zijn zij beter in staat om te oordelen wat wel of niet realiseerbaar is. Management consultants hebben een andere opleiding, een andere loopbaanopbouw, krijgen een andere visie op management. Een overstap van lijnmanagement naar consultant en omgekeerd kan

zich voordoen, maar tien of vijftien jaar ervaring als consultant kan niet vergeleken worden met tien of vijftien jaar echte lijnmanagersmentaliteit.

De functionele verschillen tussen de twee professies geven wel aanleiding tot complementariteit. Interimmanagers ontmoeten regelmatig management consultants in ondernemingen waar zij opdrachten uitvoeren. Het is volkomen denkbaar dat een doorlichting wordt gemaakt door een management consultant, en dat voor de implementatie van een sanering, een herstructurering, een verandering een beroep wordt gedaan op een externe interimmanager. Competente turnaroundmanagers maken niet zelden bewust gebruik van een financiële audit om te zien of de herstructurering mogelijk is. Op basis van dat advies nemen zij dan de opdracht aan. Wat voor sanering of herstructurering gebeurt, is beslist ook mogelijk voor complexe veranderingsprocessen met opdrachten van langere duur. De doorlichting van de management consultant geeft de bestuurders een analyse van de knelpunten en een indicatie van de mogelijke oplossingen. De bestuurders overleggen dan met het interimmanagementbureau over het verwachte profiel van de interimmanager en over de manier van werken tijdens de implementatie van de opdracht.

Algemeen kunnen we stellen – een uitspraak die gebaseerd is op persoonlijke ervaring en de ervaring van collega's-interimmanagers – dat complementariteit tussen de rol van management consultant en de rol van interimmanager mogelijk en voorspelbaar is, met positieve gevolgen voor de resultaten van de interimmanagementopdracht. De realiteit leert echter ook dat in bepaalde gevallen het beiderend optreden van sommige 'senior' consultants van amper dertig jaar als een stoorzender wordt ervaren. Volgens een ingepompt ritueel stellen ze diagnoses en werken ze actieplannen uit die de echte organisatieproblemen niet achterhalen. Dat maakt de samenwerking met een ervaren interimmanager soms zeer moeilijk.

## 2. Functies van interimmanagement

### A. Scharnier in turnaroundmanagement

Turnaroundmanagement is een bijzondere, een curatieve vorm van interimmanagement, per definitie gericht op het saneren van ondernemingen met overlevingsproblemen. In de (voornamelijk Engelstalige)

literatuur vinden we een waslijst van namen en termen die met het begrip *saneren* in verband gebracht kunnen worden. Ter illustratie de volgende (beperkte) opsomming : financial distress, collapse, falingen, management of decline, faillissement, organizational decline, stagnerende groei, structural hysteresis, performance downturns, slecht-weer management, downward spirals, afbouw, downsizing, cutback management, sluiten van ondernemingen enz. De literatuurkeuze is zeer uitgebreid, en de problematiek wordt benaderd vanuit een brede keuze van invalshoeken.

In hun boek *The Strategy Process: Concepts and Contexts* hebben Mintzberg en Quinn een stuk opgenomen over 'Designing Turnaround Strategies' (blz. 427): 'There are two factors that are important in describing turnaround situations. They are (1) the areas of organizational performance affected and (2) the time criticality of the turnaround situation.' Voor de 'organizational performance' maken ze een verder onderscheid tussen drie typen van turnaround: (1) declines in efficiency/profitability, (2) stagnation or declines in size/growth, (3) poor asset utilization. Banning en Klep bespreken het management van een turnaround met verwijzing naar een indeling in drie fasen: een overlevingsfase, een stabilisatiefase en een fase van herstel (1987, blz. 57-66) .

Een recent, sterk gedocumenteerd boek (gebaseerd op een doctoraal proefschrift) behandelt het integrale onderwerp op een overzichtelijke manier: *Turnaroundmanagement: het saneren van ondernemingen in moeilijkheden* door Jan Sopers (1992). Sopers verrichtte aan de Faculteit Technische Bedrijfskunde van de Universiteit Twente een onderzoek over de voorwaarden waaraan moet worden voldaan om een onderneming in moeilijkheden succesvol te reorganiseren. Het eerste (analytische) gedeelte omvat een omvangrijke studie van de zeer uitgebreide (vooral Engelstalige) literatuur, leidend naar een fasenmodel over de neergang van ondernemingen in moeilijkheden. Het tweede deel behandelt sanering in de praktijk met de resultaten van empirisch onderzoek in enkele concrete turnaround-cases. Het derde deel bestaat uit een conceptuele analyse van de succesfactoren, wat leidt tot concrete aanbevelingen en maatregelen in de hiërarchie van doelstellingen bij turnaroundmanagement.

De bestudeerde literatuur maakt indelingen volgens de soorten turnaround. Zo kan men een onderscheid maken tussen een strategische turnaround (verbetering van bestaande activiteiten) en een operationele turnaround (produkt/markt-combinaties of concurrentiestrategie). Een

andere benadering kan een indeling zijn op basis van de tijd en het geld die beschikbaar zijn om de problemen op te lossen. Men spreekt dan van een eerstegraads-turnaround (latente crisis), tweedegraads-turnaround (rode cijfers) en derdegraads-turnaround (acute liquiditeitscrisis). Sopers formuleert zelf drie belangrijke kenmerken van een managementturnaround:

- Het doel is het afwenden van dreigende discontinuïteit en het bevorderen van het herstel van de onderneming.
- Er is sprake van een ingrijpende, schoksgewijze en doelgerichte verandering, waarbij niet alleen de interne processen en de structuur van de organisatie worden aangepast, maar ook de strategie.
- De omstandigheden waarin de turnaround moet worden uitgevoerd zijn ongunstig. Tijdnood en een gebrek aan financiële middelen zijn kenmerkend voor de ondernemingen in moeilijkheden.

Het proefschrift besteedt bijzondere aandacht aan de oorzaken van het ontstaan van de moeilijkheden, de oorzaken van escalatie, de dynamiek van de neergang en de preventie van moeilijkheden. Bij de oorzaken van de escalatie gaat specifieke aandacht naar het functioneren van het topmanagement (blz. 38-45): 'Topmanagers nemen een centrale positie in bij besluitvorming in turnaroundsituaties. Hun interpretatie van de problematiek vormt de schakel tussen het slechte functioneren van de onderneming en de maatregelen die men neemt om overleving veilig te stellen. In de praktijk blijkt echter dat managers in dergelijke omstandigheden vaak niet optimaal functioneren en dat hun optreden een escalierend effect veroorzaakt.'

Sopers' boek bevat ook aanbevelingen voor turnaroundmanagement (hoofdstuk 6, blz. 192-255). Voor wat betreft de bezetting van de topposities komt Sopers tot de volgende, niet onbelangrijke conclusie: 'De vervanging van het topmanagement is een eerste veelal noodzakelijke stap op de weg naar het herstel van de onderneming. In de praktijk wordt vaak gekozen voor een professioneel turnaroundmanager, die op tijdelijke basis de belangrijkste veranderingen moet voorbereiden en doorvoeren.' (blz. 206). Concreet betekent dit dat externe managers gezocht worden om de turnaround uit te voeren. Van deze externe turnaroundmanagers wordt dan verwacht dat zij snel en hard tussenkomen om binnen de kortst mogelijke tijd overleving te waarborgen. De praktijkervaring leert dat kort en hard optreden soms dusdanige spanningen kan veroorzaken in het bedrijf dat na de meest kritieke periode (6-12 maanden) besloten moet worden om de turnaround-

manager te vervangen door een tijdelijke of permanente manager die het verdere herstelbeleid ontwikkelt en gestalte geeft.

## B. Schakel in crisismanagement

Crisismanagement definiëren we als het zeer uitgebreide gebied van interimmanagement voor bedrijven die in moeilijkheden verkeren *maar waarvan het bestaan niet ter discussie wordt gesteld*. Als uitgangspunt geldt dat het crisisoptreden een preventieve (andere dan curatieve) betekenis moet hebben. Het onderscheid met turnaroundmanagement wordt daarvoor klaar afgelijnd.

Een onderneming kan om allerhande redenen in een crisistoestand verzeilen. Dat kan, uiteraard, gebeuren in een economische recessie, wanneer de onderneming niet genoeg aansluit bij veranderingen die rondom haar plaatsvinden. Het kan ook gebeuren door verlies van afzetgebieden, verlies van bekwame managers, teruglopen van de rentabiliteit, verlaging van de produktiviteit, drastische wijziging van kwaliteitsnormen, fusie of overname, slechte regeling van de opvolging, of door vele andere concrete en specifieke oorzaken.

Ook in de wetenschappelijke literatuur bestaat een veelheid van definities en opvattingen van het begrip *bedrijfs crisis*. In *M&O (Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid)* publiceert Bezuyen de resultaten van een literatuurverkenning: 'Crises in bedrijfsorganisaties' (1994, blz. 364-378). Dit artikel rapporteert over interuniversitair onderzoekswerk (Rijksuniversiteit Leiden en Erasmus Universiteit Rotterdam), waarbij getracht wordt een ordening aan te brengen in de theorievorming rond bedrijfs crisisen. Het onderzoeksteam maakt een eerste fundamenteel onderscheid tussen een objectieve en een subjectieve crisis en geeft daarvoor enkele scenario's aan:

- '(1) Crisismanagement als beheersing (crisis), de situatie is zowel objectief als subjectief een crisis, er is sprake van crisisbesluitvorming. De organisatie neemt initiatieven om de crisis tegen te gaan.
- (2) Crisismanagement als verandering (crisiscreatie), objectief is de crisis niet evident maar de betrokken besluitvormers ervaren de situatie als bedreigend en benutten de kans om veranderingen door te voeren.
- (3) Crisismanagement als ontkenning (crisisnegatie), objectief gezien is er sprake van crisis maar de situatie wordt door de betrokken be-

sluitvormers bewust of onbewust niet als zodanig gepercipieerd.' (blz. 367).

De variëteit van crises is enorm, classificaties van oorzaken voor (bedrijfs)crises zijn in de literatuur voldoende voorhanden. In het artikel van Bezuyen worden een aantal typologieën geanalyseerd en vergeleken: Meyers (inductieve typologie), Pauchant, Mitroff en Shrivastava (sociaal-psychologische benadering), Zammuto en Cameron (typologie op sectoraal niveau). Het crisisonderzoeksteam stelt vast dat er een opvallende discrepantie bestaat tussen de prioriteit die bedrijven in theorie aan crisisplanning toekennen, en de mate waarin zij daadwerkelijk voorbereidende activiteiten ondernemen. 'De kwaliteit van het management speelt over het algemeen een belangrijke rol in het beheersen en voorkomen van bedrijfs crises. Veel crises zijn te voorkomen of terug te voeren tot problemen bij de algemene bedrijfsvoering. Het gebrek aan crisisplanning bij bedrijven leidt tot crisis-gevoelige organisaties.' (blz. 384).

Wichard (blz. 107) beschrijft de rol van de interimmanager als volgt: 'Zowel bij een subjectieve als een objectieve crisis treedt de interimmanager op als crisismanager en is het doel van interimmanagement volgens de respondenten orde op zaken te stellen en rust te herstellen. Vaak gaat het om al jaren slepende en steeds verder geëscaleerde problemen die nu tot uitbarsting zijn gekomen.'

Het is een uitgangspunt van resultaatgericht crisisinterimmanagement dat een goede, dynamische organisatie niet gekenmerkt wordt door de afwezigheid van beleidsproblemen, maar wel door het feit dat problemen op een constructieve manier worden aangepakt en opgelost. De professionele management-know-how van ervaren, doorgewinterde managers wordt niet aangewend om af te bouwen, maar wel om op te bouwen. Externe crisismanagers hebben als voordeel dat zij meer zijn dan probleemoplossers. Zij worden verondersteld een meerwaarde te creëren door de crisis om te buigen naar een blijvende beleidsverbetering op langere termijn.



### C. Hefboom voor expertisemanagement

Naast het curatieve turnaroundmanagement is expertisemanagement waarschijnlijk de bekendste implementatievorm van interimmanagement met externe interimmanagers. Expertise-interimmanagement heeft alle kenmerken van projectmanagement. Alhoewel gesteld kan worden dat interimmanagers altijd projectmatig denken en werken, heeft expertise-interimmanagement een brede waaier van toepassingen. Projectmanagement is een methode die voor van te voren bepaalde resultaten oplossingen biedt en daarbij tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie van het project beheerst. De ervaring leert dat projectmanagement vooral vruchten afwerpt bij opdrachten die een min of meer afgerond geheel vormen met een duidelijk begin en einde, die nieuwe ervaringen moeten aanbrengen en aanleren, die expertise-know-how moeten integreren in bestaande ondernemingen of ondernemingsactiviteiten. De uitvoering van projecten heeft meestal plaats in matrixomgevingen; dit betekent dat samenwerking met verschillende afdelingen of disciplines, met verschillende organisaties of delen van organisaties vereist is.

Voorbeelden van expertise-interimmanagement zijn informaticaprojecten, financieel management, logistiek management, inkoopmanagement, leveranciersmanagement, produktiemanagement, onderhoudsmanagement, kwaliteitsmanagement, GMP/GLP-managementprojecten, veiligheidsmanagement, milieumanagement, HRM-projecten, technologieprojecten (transfer en ontwikkeling), marketing management en sales management, produktontwikkelingsprojecten, ziekenhuismanagement, bedrijfsverzekeringsprojecten, bedrijfsjuridische projecten, kortom het nagenoeg volledige functionele managementspectrum. Het specialiseringsvoorbeeld NCAM dat we hiervoor hebben vermeld, is een illustratie van de ontwikkeling.

Via het externe expertise-interimmanagement gaan ondernemingen op zoek naar specialisten die onvoldoende of helemaal niet aanwezig zijn in de onderneming. Interimmanagement heeft als onbetwistbaar onderdeel dat deze specialisten op korte tijd geïntegreerd kunnen worden. Om twee redenen ontstaat hier toegevoegde waarde. Zelf aanleren doet meestal veel kostbare tijd verloren gaan, via interimmanagement gaat het dus sneller. Er wordt bovendien nieuwe, nog niet aanwezige kennis toegevoegd aan het ondernemingspotentieel. Deze bijkomende know-how ondersteunt de lange-termijnwerking van de onderneming.

### D. Beleidsinstrument voor organisatieontwikkeling

De veranderingen in het macro-economische wereldgebeuren hebben voor het ondernemingsbeleid van zowel grote als kleine bedrijven nieuwe mogelijkheden geopend, maar vooral ook nieuwe beleidsproblemen aan de orde gesteld. De mislukking van het communisme en het neerhalen van de Berlijnse Muur, de kwaliteitsrevolutie vanuit Japan, de industriële doorbraak van andere landen uit het Verre Oosten, de open grenzen van de Europese Unie, de reflexen daarop van Noord-Amerika: het zijn maar enkele illustraties van deze veranderingen. Een bijkomend kenmerk is het steeds toenemend tempo waarin de veranderingen zich voordoen, en de dominerende rol die het informaticagebeuren daarin speelt. Vele traditionele uitgangspunten van de klassieke, hiërarchische organisatiestructuren worden belaagd en ter discussie gesteld. Herstructureringen van internationale ondernemingen veroorzaken schokgolven in de mobiliteit van het lijnmanagement en zijn beschikbare know-how. Veel afvloeiingen houden geen of onvoldoende rekening met het verlies (in feite het weggooien) van expertise-know-how, die achteraf in meerdere gevallen medebepalend blijkt te zijn voor de overleving van een onderneming. Tegelijkertijd groeit in toenemende mate de flexibiliteit en de multifunctionaliteit van doorgewinterde lijnmanagers, die hun loopbaan willen voortzetten met meer onafhankelijkheid en autonomie dan voorheen. Al deze uitingen van het snel veranderende ondernemingsklimaat vormen voor vooruitziende ondernemingsleiders een waslijst van concrete uitdagingen. Het succesvol aanpakken van deze uitdagingen vraagt om organisaties die het vermogen bezitten om zichzelf permanent te veranderen. Dit vermogen kan niet aangekocht worden, een organisatie moet dat leren. Een organisatie verandert slechts als de mensen die de organisatie doen draaien, zichzelf ook anders gaan gedragen.

In haar onderzoek constateert Wichard dat interimmanagers tegenwoordig dikwijls worden ingezet bij complexe vraagstukken van organisatieverandering, die in meer of mindere mate gepaard moeten gaan met een andere visie op de werkelijkheid en dus met een ander interpretatiekader. Een typesituatie kan b.v. intern ondernemerschap zijn, bedoeld als het implementeren van een organisatieverandering, gebaseerd op het idee van 'business units'.

Om deze veranderingsrol van de interimmanager te verduidelijken, maken we gebruik van het uitstekende boek van Swieringa en Wierds-

ma: *Op weg naar een lerende organisatie* (1990). Dr. Swieringa was tot 1989 verbonden aan het Management Development Centrum van de Nijenrode Universiteit, drs. Wierdsma is universitair hoofddocent Management en Organisatie aan de Nijenrode Universiteit voor Bedrijfskunde. De woorden 'Op weg naar' in de titel zijn bewust gekozen. Het boek is geschreven vanuit de praktijk en gaat over 'het leren leren'. Geïnspireerd door de configuratie van de fundamentele organisatievormen bij Mintzberg, onderscheiden de auteurs vier basistypes van organisaties:

- aanlerende organisaties ('simple structure', ondernemingsorganisaties)
- belerende organisaties ('machine bureaucracy', machine-organisaties)
- aflerende organisaties (bureaucratieën in verandering)
- lerende organisaties ('adhocracy', innovatieve organisaties).

Terecht stellen de auteurs (blz. 59) dat de belerende organisatie het type organisatie is waaraan we in belangrijke mate onze welvaart te danken hebben. Haar structuur is de klassieke centralistische, hiërarchische, functionele taakverdeling. Kernelement voor de auteurs is de vraag of en hoe een grote belerende organisatie, een bureaucratie, zich kan ontwikkelen tot een lerende organisatie. 'Bureaucratieën veranderen uiterst moeizaam. Tegelijkertijd is een zeer groot deel van dit soort organisaties voortdurend bezig organisatieveranderingen door te voeren. Sommige bedrijven lijken er bijna aan verslaafd. En bijna altijd gaat het daarbij om veranderingen in de structuur van de organisatie. Om reorganisaties dus.' (blz. 69).

Non-profitorganisaties zijn vaak modelvoorbeelden van complexe bureaucratistische organisaties, die bovendien gekenmerkt worden door een gering kostenbewustzijn. Het toepassen van intern ondernemerschap in deze organisaties maakt niet alleen structurele aanpassingen noodzakelijk, maar gaat meestal ook gepaard met veranderingen in de organisatie-ideologie en meer algemeen in de cultuur van de organisatie. Interimmanagement als beleidsinstrument voor de ontwikkeling van organisaties beschikt niet alleen over alle troeven maar ook over de onmisbare managementpraktijkervaring voor het sturen en leiden van ingrijpende veranderingsprocessen volgens de geldende normen van intern ondernemerschap, competentieontwikkeling en kenniscreërend ondernemen, zowel voor profit- als voor non-profitorganisaties.

### 3. Vereiste kwalificaties

Door de aard van het werk is interimmanagement een dynamisch proces, het is typisch een discipline voor 'doeners'. Een belangrijke vereiste voor de interimmanager is het vermogen om zich binnen korte tijd te kunnen aanpassen aan de organisatie waarin hij tijdelijk werkzaam is. Het valt niet meer te ontkennen dat de managementpraktijk in de jaren negentig verder zal evolueren naar meer open interne bedrijfscommunicatie. Nieuwe organisatiestructuren, over de functionele domeinen heen, en de evolutie naar meer horizontaal organiseren vragen maturiteit en bekwaamheid om de aanpassingsprocessen te sturen. Van de interimmanagers zal verwacht worden dat zij bij het uitvoeren van hun opdrachten ook de bestuurders zullen coachen om de juiste beleidsbeslissingen te nemen voor de lange-termijnstrategie van de ondernemingen.

#### A. Externe inbreng in het turnaroundproces

Turnaroundmanagers zijn meestal externe interimmanagers, maar niet alle interimmanagers zijn turnaroundmanagers. Vele interimmanagers hebben trouwens geen belangstelling voor het curatieve optreden wanneer het eigen management de situatie niet meer aankan. Turnaroundmanagement is een optreden post factum. Hoe later de noodzaak van een koerswijziging wordt onderkend, en hoe later daadwerkelijk wordt ingegrepen, hoe pijnlijker de kuur. Eigenlijk moeten we stellen dat in deze gevallen de interimmanager te laat is ingeschakeld. Professionele turnaroundmanagers zijn doorgaans specialisten, zij hebben herkenbare tot stereotiepe patronen in hun optreden.

Sopers (1992) besteedt veel aandacht aan de persoonlijkheidskenmerken van turnaroundmanagers (blz. 202-207). Achtereenvolgens bespreekt hij uitgebreid hun achtergrond, kennis en ervaring, hun besluitvaardigheid en dynamiek, hun uitstraling en sociale vaardigheden. Uit de omschrijvingen van deze kenmerken concludeert hij (blz. 206) 'dat een turnaroundmanager elementen van twee welhaast tegengestelde persoonlijkheden in zich moet hebben: enerzijds de harde no-nonsense manager die er niet voor terugdeinst pijnlijke maatregelen te nemen en anderzijds een inspirerend leider die door een zorgvuldige communicatie de mensen weet te motiveren en de organisatie ontwikkelt.'

Een belangrijk element van de externe inbreng in het turnaroundproces is de duur van de opdracht. Hoe lang blijft de turnaroundmanager in de onderneming met overlevingsproblemen? Professionele turnaroundmanagers nuanceren hun beoordeling over duur: 'Je moet op tijd weg gaan.'; 'Je moet opstappen zodra de problemen structureel zijn opgelost.'; 'Veranderingsprocessen teweeg brengen vergt meer tijd'. Schriever (1983, blz. 418) stelt dat de duur meestal tussen een half en anderhalf jaar ligt. Sopers (blz. 79) gebruikt als indelingscriterium de mate waarin de reorganisatie effectief, succesvol is. Succesvol wordt gedefinieerd als een substantiële verbetering in de financiële kenmerken van de onderneming. Voor de tijdshorizon wordt gesteld dat de duur van het proces afhankelijk is van de grootte van de onderneming. Bij kleinere bedrijven zijn de resultaten vaak al binnen een jaar zichtbaar. Bij grotere ondernemingen kan de afronding van het proces drie jaar in beslag nemen.

#### B. Externe inbreng in de crisissituatie (andere dan turnaround)

Bij de voorstelling van de resultaten uit Wichards proefschrift hebben we gemeld dat liefst 65% van de geïnterviewde interimmanagers opdrachten uitvoerde als crisismanager. Dit betekent dat het onderzoek over dat onderwerp goed gedocumenteerd is. 'Uit de interviews met de interimmanagers spreekt een streven naar minimalisatie van formalisatie van het interimmanagementtraject.' (Wichard, blz. 126). 'Aldus wordt het probleemoplossingsproces een doorlopend proces waarin van dag tot dag wordt gepland en onderzoek en actie tegelijkertijd en soms in afwisseling plaatsvinden.' (Wichard, blz. 128). 'Door minimalisatie van formalisatie en structurering vooraf maximaliseren de interimmanagers hun bewegingsruimte.' (Wichard, blz. 132).

Er is niet alleen de praktijkervaring van de uitvoerende interimmanagers, maar er is ook belangwekkend documentatiemateriaal verzameld over de verwachtingen van de opdrachtgevers voor crisismanagers.

- 'Daadkracht en besluitvaardigheid zijn eigenschappen die de organisatielieden veelvuldig naar voren brengen als zij vertellen over de werkwijze van de interimmanager. Directheid, duidelijkheid en rechtlijnigheid zijn begrippen die in dit kader worden genoemd.' (Wichard, blz. 157).
- 'In samenhang met het streven naar daadkracht en besluitvaardigheid beschouwen de organisatielieden snelheid van werken (hetgeen als

synoniem aan snel tot oplossingen komen wordt gezien) als een belangrijk kenmerk van interimmanagement ... Het daadkrachtig optreden van de interimmanager vervult bovendien een voorbeeldfunctie naar de organisatie; het geeft aan dat begrippen als duidelijkheid en directheid in samenwerkingsprocessen binnen de organisatie in de toekomst voorop moeten komen te staan.' (Wichard, blz. 158).

- 'Diverse respondenten (organisatielieden/cliëntorganisaties) zeggen dat zij zelf ook harder zijn geworden, of dat helderheid nu binnen de organisatie meer aandacht krijgt.' (Wichard, blz. 158).

Aangezien ondernemingen om allerlei redenen in een crisistoestand kunnen belanden (zie punt 2.B), is het belangrijk vast te stellen dat deze crisisinterimmanagers een profiel hebben dat verschillend is van de turnaroundmanager. Het zijn volwassen managers die bij machte zijn om verleden, heden en toekomst doelmatig bij elkaar te brengen. Zij weten wat er gebeurt binnen de directiekamers en op welke manier managementbeslissingen genomen worden. Als lijnmanagers weten ze wat er gebeurt op de werkvloer/in 'the field' en ze hebben inzicht in motivatieproblemen van ondergeschikten. Een basisonderdeel van het gedragspatroon van de interimmanager is zijn bereidheid om kennis over te dragen. De interimmanager speelt derhalve een belangrijke rol in de nieuwe leerprocessen van de organisatie die hij leidt.

#### C. Externe inbreng bij overbruggingsvraagstukken

Een onderneming, een organisatie kan onverwacht behoefte hebben aan een tijdelijke plaatsvervanger omdat een manager plots gedurende een langere periode afwezig is, b.v. wegens ongeval of ziekte. Het invullen van acute vacatures met interimmanagers staat bekend als overbruggingsmanagement. De opdracht van de interimmanager wordt hier afgebakend als continuïteitsverzekering. In sommige gevallen (niet altijd) wordt aan de interimmanager gevraagd een diagnostisch onderzoek uit te voeren, dat achtergelaten wordt bij de beëindiging van de opdracht. Wichard gebruikt hiervoor de term *zaakwaarnemer* (blz. 109).

Bij gecombineerde activiteiten van 'executive search' en interimmanagement is een overbruggingstoepassing gegroeid waarbij de interimmanager 'op de winkel past' terwijl de headhunter een vaste manager zoekt. Op de winkel passen vraagt een manager-generalist die als opdracht

het behoud van de status-quo krijgt en waarbij veranderingsinitiatieven niet aan de orde zijn. De looptijd is gemiddeld zes maanden. Soms duurt het minder lang, en wanneer na zes maanden geen permanente manager is gevonden, gaat de interimmanager nog een tijdje door.

Vele onduidelijkheden rond de doelmatigheid van interimmanagement vinden hier hun oorsprong. Opdrachten van drie maanden zonder echte verantwoordelijkheid voor een eindresultaat krijgen wel de benaming *interimmanagement*, maar beantwoorden niet aan de algemene definitie (zie punt 1.A). Een interimmanager die vijf maanden 'op de winkel past' zonder formele bevoegdheden, tenzij misschien een diagnose opstellen voor de permanente opvolger, mist de inhoud van interimmanagementprojecten omdat de mogelijkheden voor beleidsverbetering niet worden aangesproken of de kans niet krijgen om gebruikt te worden.

De ervaring leert dat te korte projecten een onbevredigend gevoel nalaten omdat de opdracht niet volledig kan worden afgerond. Opdrachtgevers krijgen de indruk dat een deel van het mogelijke resultaat gemist wordt. Daardoor vergroot de kans op een foute beoordeling van de intrinsieke waarden van interimmanagement.

#### D. Externe inbreng als expertise-know-how

Interimmanagement kan uitstekende resultaten voorleggen in (eenmalige) expertiseprojecten. Dat is eigenlijk ook logisch. De opdrachtgever haalt ervaren lijnmanagers binnen die tijdens hun loopbaan specifieke, soms unieke, expertise hebben opgebouwd en die kennis ter beschikking stellen van ondernemingen die beseffen er acute nood aan te hebben. Wichard gebruikt de term *projectmanager*. 'Doordat de interimmanagers zowel het belang van hun eigen inhoudelijke deskundigheid als van het zelf doen door de mensen in de organisatie in het oog houden, ontstaat het beeld van een balanceren tussen een meer inhoudelijke benadering, waarbinnen de interimmanager de rol van expert vervult, en een meer procesmatige benadering, waarbinnen de interimmanager de rol van begeleider op zich neemt.' (blz. 138).

Het gaat vaak om interessante projecten waar de interimmanager veel medewerking ervaart, omdat hij zijn kennis op een zichtbare manier probeert over te dragen op de mensen in de bedrijven en waar hij een voorbeeldfunctie kan uitoefenen door te fungeren als locomotief voor

de interne motivatie bij de gedragsveranderingen. Bij een dergelijke aanpak worden het reorganiseerproces en het gedragsveranderingsproces geïntegreerd. Aangezien projecten van expertise-interimmanagement dikwijls gebruik moeten maken van leidinggeven aan collectieve leerprocessen, wordt ook vastgesteld dat de weerstanden tegen de veranderingen minder scherp zijn.

De bovenstaande observaties hebben we ook persoonlijk ervaren gedurende langlopende projecten van interimmanagement (meer dan achttien maanden). De duur van (eenmalige) expertiseprojecten kan erg verschillen naargelang van de complexiteit en de inhoud van de opdracht, en van de bevoegdheden die worden overgedragen aan de interimmanager.

De verankering van de nieuwe know-how kan worden beschouwd als een van de belangrijkste taken van de interimmanager. De beschikbare 'skills' en bekwaamheden binnen de onderneming zijn daarvoor belangrijk. Zonodig zal de interimmanager maatregelen nemen waardoor de interne mobiliteit van talenten op gang komt of waardoor nieuwe talenten worden aangetrokken waarin de know-how kan worden verankerd.

#### E. Externe inbreng voor strategische organisatieontwikkeling

Swieringa en Wierdsma maken in hun bespreking van de aflerende organisatie een onderscheid tussen twee gescheiden processen, namelijk het reorganiseerproces en het gedragsveranderingsproces. 'De impliciete opvatting van nog steeds zeer veel managers is dat een veranderingsproces is voltooid als het reorganiseerproces is voltooid. Dit met als gevolg dat men nauwelijks aandacht besteedt aan het daarna volgende gedragsveranderingsproces, in de kennelijke veronderstelling dat de reorganisatie automatisch tot ander gedrag zal leiden. Het tegendeel is waar. Het is juist het gedragsveranderingsproces dat veelal de meeste tijd, moeite en energie kost. Dit is een ingrijpend leerproces, waarvoor gelukkig de laatste jaren meer begrip ontstaat. Een leerproces dat vooral een afleerproces is.' (blz. 70).

Afleren van oude gewoonten roept weerstanden op. Het is een kenmerk van goede interimmanagers dat zij kunnen omgaan met weerstanden tegen veranderingen. Het is een algemeen aanvaard voordeel dat de

externe interimmanager niet besmet is door het verleden van de onderneming of door een bestaande bedrijfscultuur. Deze processen, geleid door externe managers, kunnen met meer kans op slagen worden geprogrammeerd naarmate de opdrachtgevers terdege rekening houden met de leertijd van gedragswijziging.

Onomkeerbare transformerende processen in werking stellen vraagt niet alleen tijd maar ook het creëren van vertrouwen in de rol en de activiteiten van de interimmanager. Deze rol is zeker niet de gemakkelijkste maar wel een boeiende en heel dikwijls ook een dankbare rol. In deze rol wordt verwacht dat de interimmanager optreedt als 'change leader', bezieler, gangmaker voor verandering.

Voor het ondernemingsgebeuren is verandering een proces, voor de individuele betrokkenen is verandering een houding, een ingesteldheid. In elk veranderingsproces moeten enkele kritieke factoren gerespecteerd worden.

- Plannen, bedoelingen, intenties en doelstellingen worden verklaard en gecommuniceerd. Open communicatie is een hoefdpijler bij de implementatie, zowel bij de voorbereiding als bij de uitvoering en de terugkoppeling (feedback).
- Integratie van nieuwe praktijken gebeurt door het betrekken van de organisatieleden in de veranderingen, door hen het gevoel te geven dat het hun oplossingen, hun veranderingen zijn.
- De sleutel tot gedragsveranderingen is de opvoeding (education). Dat gaat een stap verder dan opleiding (training). De ervaring leert dat eenvormigheid daarbij als hefboom kan worden aangewend. Opvoeding (education) gebeurt via de collectieve leerprocessen.
- Borging, de kwaliteitsborging van gedragsverandering vraagt directe betrokkenheid (ownership). Het kiezen en gebruiken van de juiste personen, van de juiste talenten is van doorslaggevend belang.

Veranderingsprocessen worden gekenmerkt door leiders die geduld kunnen opbrengen, die volhouden maar vooral consequent en consistent zijn in hun optreden. De managementliteratuur somt persoonlijkheidskenmerken op als: doener, take-charge attitude, anjager, driver, voorbeeldfunctie enz. Wichard (blz. 137-138) spreekt van 'management of meaning': 'De vanaf de start van de opdracht sterke actiegerichtheid van de interimmanagers heeft behalve een direct probleemoplossende functie tevens een symbolische functie die refereert aan het management of meaning-concept. (...) Management of meaning speelt niet alleen een

rol bij het winnen van vertrouwen binnen de organisatie, maar ook bij door de interimmanagers ingezette cultuurveranderingsprocessen.'

Wichard rapporteert ook waarom veranderingsprocessen met interimmanagers verkeerd kunnen lopen en hoe ze inderdaad fout liepen. Tijdens de interviews, zowel met de uitvoerende interimmanagers als met de reguliere (in vast dienstverband werkende) managers van de opdrachtgevende organisaties, werden gelijklopende observaties opgetekend. Beide partijen waarschuwen voor problemen die zich regelmatig voordoen in verband met de continuïteit van de organisatieveranderingen. Wichard noemt dit de verankering (blz. 178): 'Zo spreken bijvoorbeeld organisatieleden van gewezen cliëntorganisaties naast positieve ook over negatieve ervaringen met interimmanagement. Binnen de cliëntorganisaties opgetreden teleurstellingen hebben voornamelijk betrekking op de verankering van de door de interimmanagers doorgevoerde en opgestarte veranderingen. Verankering heeft bij het afscheid van de interimmanager vaak slechts ten dele plaatsgevonden; na het vertrek van de interimmanager blijken met name problemen te ontstaan met betrekking tot de voortgang van cultuurveranderingsprocessen. Ook interimmanagers zelf signaleren een moeizame beklijving van oplossingen, ondanks de activiteiten die zij al vanaf de start van de opdracht ondernemen om verankering te bewerkstelligen.' Concreet wordt bedoeld dat bij afloop van de interimmanagementcontracten de veranderingsprocessen onvoldoende gestabiliseerd en uitgekristalliseerd zijn om een nieuwe managerswissel zonder nadelige gevolgen voor de organisatie te ondergaan. We dringen hier door tot de kern van de resultatenborging bij gedragsveranderingsprocessen in de organisatieontwikkeling. Hier is de duur van interimmanagementprojecten voor strategische organisatieontwikkeling aan de orde. Om deze resultatenborging te beschermen is een evolutie merkbaar naar opdrachten van twee jaar en langer.

#### 4. Voorwaarden voor een succesvolle inschakeling van de interimmanager

##### A. Voorafgaande organisatiediagnose?

Organisatiediagnose is een onderwerp dat dominant voorkomt in Wichards onderzoekswerk. In de vakgroep Bedrijfseconomie van de Universiteit Groningen blijkt organisatiediagnostiek een materie voor permanent academisch onderzoek. Het werd ook een onderdeel van het studiewerk over interimmanagement: 'Mijn interesse gaat niet alleen uit naar de wijze waarop interimmanagers diagnostiseren, maar ook naar hun werkwijze in het vervolgtraject van het diagnostisch onderzoek. Daarbij ben ik met name geïnteresseerd in de relatie tussen diagnose-activiteiten en daadwerkelijke ingrepen in de desbetreffende organisatie.' (Wichard, blz. 52).

Organisatiediagnose als zelfstandig onderzoeksproces wordt afzonderlijk gedocumenteerd door Wichard (blz. 55-65), Wichard en Eyzenga (1991) en Hoeksema (1991). De diagnostiek van organisaties en veranderingsdiagnose worden ook behandeld door De Leeuw (1994, blz. 109-226). De Leeuw doceert bedrijfskunde aan de Universiteit Groningen. Hij stelt: 'Vooral voor het preventieve geval kom je onder de titel organisatiediagnose snel op het brede gebied dat met termen als doorlichting, visitatie, management-audit, kwaliteitsaudit en certificering kan worden aangeduid. (...) Ook diagnoseaanpakken die door adviesbureaus worden aangeboden berusten altijd op vergelijking met theoretische modellen in relatie met een oordeel. De kwaliteit van dergelijke diagnosehulpmiddelen hangt onder meer af van de kwaliteit van de achterliggende theorieën en van de explicietheid van de normatieve elementen.' (blz. 129). Uit een organisatiediagnose groeit een ontwerp, een blauwdruk voor een uitvoeringsplan. Dergelijke blauwdrukken zitten meestal gevangen in een ware retoriek van vernieuwing met theorieën waar je als normaal denkend ondernemer moeilijk kunt 'tegen zijn'. Uitvoerende managers worden overspoeld met actiegeoriënteerde termen als 'mission statement, vision leadership, cross-functional view, delayering, lean and mean, performantieverbetering, shared values, core competence, core business, business-unit management, empowerment, business process reengineering' enz.

Eccles, Nohria en Berkley, prominente figuren van de Harvard Business School, hebben wetenschappelijk studiewerk gepubliceerd (1992, Ne-

derlandse vertaling 1994) over deze 'desperate search for quick solutions to eternal management challenges – combined with the opportunities this has created for managers, academics, consultants and journalists who proffer solutions to these problems – has resulted in an impressive proliferation of nostrums, techniques, and philosophies of management.' (blz. 7). 'As we have argued, this requires not only the skillful use of rhetoric, but, more generally, taking a rhetorical stance vis-à-vis the practice of management. Part of this rhetorical stance is a healthy dose of skepticism about the quick-fix solutions flooding today's managerial literature.' (blz. 211).

Rond de toepassing van een voorafgaande organisatiediagnose bij de uitvoering van interimmanagementopdrachten bestaat een controverse. Die heeft te maken met de observaties dat ondernemingsdiagnoses een onderliggend causaal concept missen en eigenlijk een louter ritueel instrument zijn, zonder inhoudelijk gevolg voor wat er daarna aan interventie plaatsvindt. Bepaalde publikaties van interimmanagementbureaus met binding aan een adviesbureau stellen dat een interimmanager een inwerkperiode van één of twee maanden nodig heeft voor een probleemdiagnose, die uiteindelijk leidt naar een goed te keuren actieplan, alvorens de eigenlijke opdracht van start kan gaan.

De persoonlijke ervaring van de auteur toont overtuigend aan dat er geen bewijs bestaat voor dergelijke langdurige voorafgaande diagnostiek. Een accurate probleemstelling is een essentieel onderdeel van ernstige samenwerking en van goede contractuele afspraken, maar een professioneel interimmanager moet in staat zijn de job onmiddellijk te starten. Als het geschikte profiel is aangeboden, is de parate kennis aanwezig. De maturiteit, de leeftijd, de lijnmanagementervaring en het projectmatig denken van de externe interimmanager sturen de onmiddellijke acties.

Wichard concludeert uit de interviews: 'Interimmanagers in verschillende rollen maken gebruik van knelpuntenanalyse. Daaronder versta ik dan: een vorm van probleemgericht organisatie-onderzoek die is gericht op inventarisatie van door betrokkenen gevoelde knelpunten in het functioneren van (delen van) de organisatie en hun opvattingen over mogelijke oplossingsstrategieën met betrekking tot die knelpunten.' (blz. 121). 'De interimmanagers blijken in staat om in die gesprekken, maar ook in latere diagnostische activiteiten, snel door te dringen tot de kern van de problematiek en de juiste vragen te stellen.' (blz. 149).



## B. Het geschikte managersprofiel

De keuze van de geschikte manager is bepalend voor het resultaat van de interimmanagementopdracht. Een eerste profielpijler is de *maturiteit* van een ervaren internationale lijnmanager. Maturiteit die gegroeid is vanuit het beleven van de formele en informele realiteiten die organisatiestructuren doen functioneren of doen stagneren. Maturiteit die gegroeid is uit confrontatie met de 'politics' van het ondernemingsbeleid, met de ware redenen en verklaringen voor de weerstanden die door veranderingen worden opgewekt. Maturiteit die de rol en het spel van vakbonden doorziet en begrijpt, maar die in staat is ook daar de weerstanden om te buigen. Maturiteit die opgebouwd is door aan den lijve te ondervinden wat verandering zo moeilijk maakt, maar vooral wat verandering vermag wanneer de interne motivatie van ondergeschikten gemobiliseerd kan worden. Maturiteit die respect afdwingt uit de voorbeeldfunctie van de interimmanager die alles zelf heeft beleefd: 'we have been there'. Maturiteit, tenslotte, die geleerd heeft dat geduld een onmisbaar instrument is voor gedragsveranderingsprocessen.

Een tweede profielpijler is *multifunctionaliteit*. Een begrip dat regelmatig terugkeert in de beroepsprofielen van interimmanagers is 'overskill'. De interimmanager heeft meer 'skills' dan hij nodig heeft voor de opdracht. 'Overskill' kan op meer dan één manier geïnterpreteerd worden. In de breedte wijst het op een generalist die door opdrachten als interimmanager in verschillende bedrijven verscheidene culturen heeft leren kennen en het beste daaruit gebruikt in zijn huidige job. In de diepte wijst het op een expert die zijn discipline in de diepte ontwikkelt en tijdens zijn opdracht het beste daaruit selecteert met het oog op de noodwendigheden van de job. Zowel in de breedte als in de diepte betekent het met name multifunctionele 'overskill', die is opgebouwd uit diepgaande, gedemonstreerde kennis van drie of meer complementaire functionele disciplines in dezelfde interimmanager. De persoonlijke ervaringen van de auteur hebben de voorspelbare voordelen van dergelijke multifunctionaliteit kunnen aantonen bij de implementatie van complexe veranderingsprocessen. Een van deze voordelen is een soepele integratie in de bestaande organisatie, gekenmerkt door horizontaal denken en verticaal uitvoeren.

Een derde, voor iedereen evidente profielpijler is de *leeftijd* van de interimmanager. Om te kunnen beschikken over maturiteit en multifunctionaliteit, moet een interimmanager vijftien tot twintig jaar lijnma-

nagementervaring hebben. Dat houdt in dat deze interimmanagers gezocht moeten worden in de leeftijdsgroepen boven de 47 jaar. Deze leeftijd, gekoppeld aan de multifunctionaliteit en de maturiteit van een lijnmanager, genereert een uitgesproken bereidheid tot kennisoverdracht als belangrijk resultaatdragend element. De leeftijdpijler ontwikkelt twee instrumenten voor de kennisoverdracht, met name de counseling-know-how en de mentorrol. Counseling is een specifieke manier van raad geven en begeleiden, waarbij een basishouding vereist is die belangstelling demonstreert voor menselijk potentieel. Een essentieel onderdeel van de evolutie in het managementdenken gedurende het laatste decennium is het weer in de belangstelling brengen van de kracht van de 'human power'. Op zichzelf is dat niet nieuw: het leren gebruiken van de kracht van de menselijke motivatie loopt als een rode draad door de geschiedenis van de bedrijfskunde. De mentorrol van een interimmanager richt zich voornamelijk op de sleutelfuncties in de organisatie die rechtstreeks betrokken worden bij de borging van de veranderingsprocessen en de continuïteit van de veranderingsresultaten, nadat de interimmanager zijn opdracht heeft afgewerkt en de opvolger is ingewerkt. Resultaatgericht handelen binnen een interimmanagementopdracht moet trachten te voorkomen dat een collectief groepsveranderingsgedrag door de opvolger van de interimmanager kan worden teruggedraaid.

## C. Duidelijke contractvoorwaarden

Een onmisbare voorwaarde is het schriftelijke contract waarin de gemaakte afspraken en de implementatieplannen geconcretiseerd worden. De ervaring leert keer op keer dat de afspraken niet concreet genoeg kunnen zijn en dat het zinvol is de verwachtingen van de opdrachtgever duidelijk te formuleren. Concrete afspraken over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vormen de basis van de gedragsregels. Binnen een filosofie van resultaatgerichte, open onderlinge communicatie is een belangrijk hulpmiddel beschikbaar in de vorm van regelmatige, op voorhand vastgelegde evaluatiemomenten en opvolgingsgesprekken.

Een essentiële voorwaarde betreft de gedragscode. Het klinkt logisch maar het is van belang het opnieuw duidelijk te stellen. De interimmanager aanvaardt alleen een opdracht waarvoor hij de nodige bekwaamheid bezit. Het interimmanagementbureau draagt hiervoor medeverantwoordelijkheid.

Het interimmanagementbureau duidt steeds een 'back-up manager' aan voor de kwaliteitsbewaking van de opdracht (de term 'schaduwmanager' komt ook voor). Een zorg van de opdrachtgevers is de vertrouwelijkheid van de gebruikte bedrijfsinformatie. De interimmanager aanvaardt dat hij bij de uitvoering van zijn opdracht gebonden is door de deontologische regels van het beroepsgeheim, die ook blijven bestaan na het beëindigen van de interimmanagementopdracht. Een zorgvuldig opgestelde overeenkomst zal bovendien rekening houden met mogelijke specifieke bijkomende punten die de opdrachtgever belangrijk acht.

#### D. Zorgvuldige introductieprocedure

Een goed voorbereide en bewust uitgevoerde introductie van de interimmanager in de bestaande organisatie lijkt een vanzelfsprekende voorwaarde voor een succesvol verloop van het programma. Uit de feitelijke observaties blijkt dat deze voorwaarde niet altijd de gewenste aandacht krijgt.

Het is een persoonlijke ervaring van de auteur, maar het komt ook duidelijk tot uiting in het boek van Wichard (blz. 153-154): 'De opdrachtgever onderneemt weinig activiteiten om een introductie van de interimmanager in de organisatie te verzorgen. Deze geringe aandacht van opdrachtgevers voor de introductie van de interimmanager is opvallend. De indruk wordt gewekt dat sommige opdrachtgevers hun belang als partij in het conflict c.q. onderdeel van het probleem en/of het belang van snelle probleemoplossing hoger achten dan het belang van een doorzichtig en verifieerbaar probleemoplossingsproces. (...) De respondenten zien een slechte of geen introductie als een belangrijke oorzaak voor het ontstaan van weerstanden tegen interimmanagement. Aan de andere kant biedt onduidelijkheid omtrent de precieze doelstelling van het interimmanagement voor anderen mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de rol die de interimmanager de facto in de organisatie gaat vervullen. (...) De interimmanagers zelf besteden wel veel tijd en aandacht aan hun eigen introductie binnen de organisatie.' Het gaat hier voornamelijk om de openheid in de interne bedrijfscommunicatie, niet alleen naar de mensen die direct samenwerken met de interimmanager, maar naar alle medewerkers van het bedrijf.

#### E. Openheid voor beleidsverbetering

Ondernemingen die het snelle tempo van de veranderingen in het macro-economische bedrijfsgebeuren met succes ondervangen, vertonen allemaal een zelfde kenmerkend patroon in het ondernemingsbeleid, namelijk openheid. Die openheid doet zich voor in verschillende gradaties en is identificeerbaar in verschillende vormen, maar het kenmerk is voelbaar voor de buitenstaander. Het is een element van de bedrijfscultuur, dat in sommige gevallen nog in opbouw is. Omgekeerd valt het op dat ondernemingen die in moeilijkheden geraken omdat ze niet tijdig hebben gereageerd op deze macro-economische veranderingsgolven, gekenmerkt zijn door geslotenheid van het beleidsdenken. Het niet reageren op signalen is trouwens een van de belangrijke conclusies van 'Sopers: 'Waarschuwingssignalen worden eerst over het hoofd gezien, vervolgens genegeerd en tenslotte gebagatelliseerd. Het komt zelden voor dat bedrijven met alerte managers kapot gaan. Daarom pleit ik voor openheid.' (J. Smit in een bespreking van het boek *Turn-aroundmanagement* in *Het Financieele Dagblad* van 9 december 1993).

Geslotenheid voor beleidsverbetering schaadt het succesvol inschakelen van de interimmanager. Een eerste verklaring voor geslotenheid is de zelfgenoegzaamheid van managers, top- maar ook middenmanagers. Zelfgenoegzaamheid saboteert gedragsverandering. Een tweede verklaring, een echt struikelblok voor gedragsverandering, is de bijna onvoorstelbare macht der gewoonte. Vasthouden aan gewoonten, afschermen van zekerheden uit het verleden belemmert openheid voor beleidsverbetering. Iedereen kent de remedie tegen geslotenheid, maar onderkent ze onvoldoende. De remedie, het geneesmiddel is een keuze, een beleidskeuze. We bedoelen communicatie, open interne bedrijfscommunicatie. Open communicatie maakt zaken 'los' in plaats van ze vast te leggen, maakt de organisatie 'open' voor acceptatie van veranderingen. Beoordeel managers op hun communicatieve vaardigheden en de beleidsverbetering groeit spontaan. Succesvolle interimmanagers gebruiken open communicatie als een bewuste hefboom voor hun managementrol.

## Conclusie

Interimmanagement is geëvolueerd van de curatieve turnaround-bedrijfsgenezing naar een bedrijfseconomisch beleidsinstrument voor strategische organisatieontwikkeling. Bij de samenstelling van deze tekst is veelvuldig gebruik gemaakt van de resultaten van wetenschappelijk onderzoek en academische scripties die in Nederland de ontwikkeling van interimmanagement begeleiden en ondersteunen. Deze proefschriften vormen niet alleen een rijke bron van informatie, maar de onderzoeksmethodieken leveren bovendien een belangrijke bijdrage tot de objectivering van het begrip *interimmanagement* in het algemeen en de toepassingsresultaten in het bijzonder.

Interimmanagement is zinvol als beleidsinstrument in enkele duidelijk te omschrijven toepassingen.

1. Voor de versterking van het ondernemingsmanagement, bij chronische of onverwachte crisistoestanden waar een externe inbreng nieuwe denkprocessen op gang kan brengen en waarmaken, bij inbrengen en integreren van dringend noodzakelijke functionele managementexpertise die niet beschikbaar is in de onderneming of waarvoor de geschikte uitvoerders niet onmiddellijk beschikbaar zijn.
2. Voor de ontwikkeling van het ondernemingsbeleid: bij het leiden en sturen van complexe veranderingsprocessen die het dagelijkse ondernemingsbeleid effectiever en de ondernemingsstrategie alerter moeten maken; bij de invulling/vervanging van belangrijke managementvacatures, waar interimmanagement een bijkomende mogelijkheid biedt om de bestaande organisatie te ontwikkelen vooraleer de nieuwe permanente manager wordt aangeworven.
3. Als tijdelijke vervanging voor bestaande managementfuncties, bij acute vacatures van managers-experts wanneer lopende projecten gecontinueerd moeten worden, bij interne managermobiliteit waar een open functie tijdelijk moet worden waargenomen, bij acute overlevingsproblemen van de onderneming waar een externe inbreng noodzakelijk wordt geacht.

Om het resultaat van de uitvoering te beschermen is de keuze van de geschikte manager van doorslaggevend belang. De contractuele managementovereenkomst moet klaar en duidelijk omschreven worden, met evaluatiebesprekingen tijdens de uitvoering. De opdrachtgever bepaalt zelf mee het resultaat door een zorgvuldige introductie van de interim-

manager in het dagelijkse ondernemingsgebeuren. Wanneer veranderingsprocessen de kern uitmaken van de opdracht, wordt van de opdrachtgevers verwacht dat zij openheid voor beleidsverbetering stimuleren door een open interne bedrijfscommunicatie.

Ondernemingsleiders zitten meer dan vroeger in een proces van reageren van het bedrijfsbeleid door zich voortdurend aan te passen aan de steeds snellere veranderingen in de internationale business-omgeving. Een belangrijke bedrijfseconomische grondstof voor dat beleid is kennis. Dynamische bedrijven leren niet meer alleen uit eigen ervaring, zij leren ook uit de ervaring van anderen, o.a. door op een doelbewuste manier de talenten en de deskundigheden in te schakelen van ervaren externe interimmanagers.

## Bibliografie

- ADAMS, J. (1986), *Transformatie: van produktgericht naar mensgericht ondernemen*, Rotterdam, Lemniscaat, 223 blz.
- AVIS, P.B. (1993), *The International Development of Interim Management: A Survey for the Council for Interim Management (RIM)*, University of Amsterdam, 55 blz.
- BANNING, M.L.F.J. en E.M. KLEP (1987), *Interimmanagement: sterker in veranderingen*, Veen, uitgevers, 168 blz.
- BEZUYEN, M.J. (1994), 'Crises in bedrijfsorganisaties: een literatuurverkenning', *M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, jg. 48, nr. 4, juli-augustus, blz. 364-387.
- DALHUISEN, J. en M.J. VAN DIEREN (1988), *Bedrijf te koop: handleiding voor overnames en fusies*, Veen, uitgevers, 221 blz.
- DALZIEL, M.M. en S.C. SCHOONOVER (1988), *Changing Ways: A Practical Tool for Implementing Change within Organizations*, Amacom, 165 blz.
- DE DREU, J.H. (1988), 'Veranderkundige als interim-manager', *M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, jg. 42, nr. 2, blz. 88-99.
- DRUCKER, P.F. (1986), *The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions are Being Shaped Today*, Harper & Row Publishers, 369 blz.
- DRUCKER, P.F. (1992), *Managing for the future*, Butterworth Heinemann, 287 blz.
- ECCLES, R.G. en N. NOHRIA en J.M. BERKLEY (1992), *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*, Harvard Business School Press, 279 blz.
- EYZENGA, G.R., G.M. WICHARD en D.H. OORD (1993), *Verkenkend onderzoek naar de inzet en kwaliteit van externe deskundigen*, Research Memorandum 528, Instituut voor Economisch Onderzoek, Rijksuniversiteit Groningen, 25 blz.
- GOLZEN, G. (1992), *Interim Management: A New Dimension in Corporate Performance*, Kogan Page, 160 blz.

- HAMEL, G. en C.K. PRAHALAD (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 327 blz.
- HAMMER, M. en J. CHAMPY (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealey Publishing, 223 blz.
- HATAKEYAMA, Y. (1985), *Manager Revolution: A Guide to Survival in Today's Changing Workplace*, Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 180 blz.
- HOEKSEMA, L.H. (1991), 'Organisatiediagnose', *M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, jg. 45, nr. 4, blz. 251-260.
- KEUNING, D. en D.J. EPPINK (1990), *Management en organisatie: theorie en toepassing*, vierde, herziene druk, Stenfert Kroese Uitgevers, 564 blz.
- KOTTER, J.P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, The Free Press, 180 blz.
- DE LEEUW, A.C.J. (1994), *Besturen van veranderingsprocessen: fundamenteel en praktijkgericht management van organisatieveranderingen*, Assen, Van Gorcum, 253 blz.
- LIKERT, R. (1970), *Nieuwe wegen voor leiding en organisatie*, Amsterdam, De Bussy, 326 blz.
- LIKERT, R. en J.G. LIKERT (1976), *New Ways of Managing Conflict*, McGraw-Hill, 375 blz.
- MINTZBERG, H. (1983), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall International, 312 blz.
- MINTZBERG, H. (1991), *Mintzberg over management: de wereld van onze organisaties*, Uitgeverij Veen, 400 blz.
- MINTZBERG, H. en J.B. QUINN (1992), *The Strategy Process: Concepts and Contexts*, Prentice-Hall International, 480 blz.
- PFEFFER, J. (1994), *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, 288 blz.
- ROOS, R. (1992), *De interimmanager: trouble-shooter of veranderingsmanager*, Uitgeverij Nelissen, Baarn, 86 blz.
- RUITER, D. (1982), *De middle-manager*, Samsom Uitgeverij, 375 blz.
- SCHRIEVER, F. (1983), 'Interim-management als veranderingsinstrument', *M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, jg. 37, nr. 6, blz. 416-429.
- SENGE, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: the Art & Practice of the Learning Organization*, Doubleday International Edition, 424 blz.
- SHEA, G.F. (1992), *Mentoring: A Guide to the Basics*, Kogan Page, 79 blz.
- SOPERS, J.M.M. (1992), *Turnaroundmanagement: het saneren van ondernemingen in moeilijkheden*, Stenfert Kroese Uitgevers, 308 blz.
- STRIKWERDA, J. (1992), 'De organisatie-adviseur: ideoloog of vakman?', *M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, jg. 46, nr. 5, blz. 406-422.
- DE SWAAE A.B. (1990), *Structuren in organisaties en de kwaliteit van samenwerking*, Samsom BedrijfsInformatie, 142 blz.
- SWIERINGA, J. en WIERDSMA, A.E.M. (1990), *Op weg naar een lerende organisatie: over het leren en opleiden van organisaties*, Wolters Noordhoff Management, 170 blz.
- TESMER, J. (z.j.), *De overlevers: meer markt met minder middelen*, De Management Bibliotheek, 241 blz.

- VAN CAUWENBERGH, A. en N. VAN ROBAEYS, (1986), *Strategisch gedrag: structuren en ideeën in beweging*, 190 blz.
- VEV (1994), *Op zoek naar groei: het strategisch plan voor Vlaanderen*, Uitgeverij Pelckmans, 115 blz.
- WICHARD, G.M. en G.R. EYZENGA (1991), 'Organisatiediagnose: illusie of instrument?', *M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, jg. 45, nr. 4, juli-augustus, blz. 233-250.
- WICHARD, G.M. en C. REEZIGT (1993), 'Het implementeren van intern ondernemerschap: een mogelijke bijdrage van interimmanagers', *M&O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, jg. 47, nr. 6, blz. 480-496.
- WICHARD, G.M. (1994), *Interimmanagement: profiel van een professie in ontwikkeling*, Assen, Van Gorcum, 231 blz.
- WIJNEN, G., W. RENES en P. STORM (1988), *Projectmatig werken*, Marka, 254 blz.

Abstract  
Interim Management

Interim management is gaining growing interest as a modern management tool. Originated from the turnaround (crisis) management for industrial enterprises with immediate survival problems, the application has evolved from curative to preventive company management. The purpose of interim management is to delegate the leadership of an organisation or part of it to a self-employed outside manager. Interim managers differ from management consultants through the formal authority they obtain for the implementation of the mandate. During the past decade the profession has further developed through the implementation as a flexibility tool and especially as a management tool for the leadership of complex change processes. The application field has been enlarged to new problem areas and other types of organisations, such as the non-profit sector and public administration. To establish some order in the development of the profession and in the diversity of applications, the article uses results from recent academic research and corresponding well-documented doctoral theses as well as the author's long professional experience. As interim management is result-oriented the executor seeks the highest responsibilities in the company structure. Application of interim management is justified in the following cases: for the strengthening of company management, for the development of management practice, as a replacement for existing management functions. The choice of the appropriate interim manager has a dominant performance impact.