



Interim: meer dan op de winkel passen

Bij interim-management verlangt de opdrachtgever niet alleen dat het werk doorgaat, maar ook dat een aantal veranderingen wordt doorgevoerd. Interim-managers van de Vreelandgroep worden vaak ingeschakeld om een reorganisatie voor te bereiden of af te ronden. Zo slaat de opdrachtgever twee vliegen in één klap.

Een voorbeeld. Een ziekenhuis heeft een ingrijpende fusie en reorganisatie achter de rug. De specialismen zijn voortaan gegroepeerd in clusters en in de besturingsfilosofie staan integraal management en duaal leiderschap (de dokter bestuurt mee) centraal. De clustermanagers zijn resultaat-verantwoordelijk, de adviseurs P&O werken vanuit een centrale afdeling. Het functioneren van P&O blijkt te wensen over te laten. Clustermanagers klagen over de dienstverlening, er is een grote achterstand in het verwerken van salarismutaties en er is geen zicht op de langetermijnontwikkeling van het P&O-beleid. De verantwoordelijk manager stelt desgevraagd zijn functie ter beschikking.

Interim-opdracht

Een interim-manager van de Vreeland-groep, thuis in het HRM-veld, wordt ingeschakeld. Hij moet de kern van de problemen in kaart brengen, de continuïteit waarborgen en een nieuwe manager P&O aantrekken. De interim-manager geeft leiding aan de P&O-adviseurs en de andere onderdelen van de dienst (administratie, Arbo, opleidingen). Het projectplan bestaat uit drie fasen:

- analyse van de situatie aan de hand van gesprekken met betrokkenen, zowel van de afdeling als het management,
- uitvoeren van de noodzakelijke verbeteractiviteiten,
- aantrekken van een nieuwe manager.

Analyse

De interim-manager constateert, dat er tussen lijn (clustermanagers) en staf (P&O-adviseurs) onduidelijkheid bestaat over de vraag wat van P&O mag worden verwacht in een model van integraal management. Van het eerder ingevoerde clustermodel is dus niet duidelijk wat de consequenties zijn voor de samenwerking tussen lijn en staf. En waar verwachtingen onduidelijk zijn, móeten er wel problemen ontstaan. Een tweede probleem betreft het gebrek aan goede logistieke afspraken tussen de personeels- en de salaris-administratie (onderdeel van Financiën).

Aanpak

In zijn aanpak stelt de interim-manager het gehele afstemmingsproces centraal, zowel tussen lijn en staf als tussen de verschillende administraties. Dat betekent eerst de verwachtingen vaststellen, daarna de dienstverlening tegen het licht houden. De verwachtingen van de clustermanagers kunnen in een aantal werkconferenties met de P&O-adviseurs snel tot een nieuwe manier van werken worden verwerkt. Een dienst-verlenings-overeenkomst legt vast waarop P&O kan worden aangesproken, maar ook wat er van de lijn mag worden gevraagd. Door een betere profilering van P&O wordt ook duidelijk welke nieuwe competenties de manager P&O in de nieuwe situatie nodig zal hebben.

Onze meerwaarde

Omdat de interim-manager het P&O-veld in de gezondheidszorg kent, hoeft hij nauwelijks te worden ingewerkt. Bij de analyse van het probleem en het vinden van oplossingen staat de betrokkenheid van medewerkers centraal. Dit is overigens een werkwijze die de hele Vreelandgroep kenmerkt. We ondersteunen de uitwisseling van ideeën tussen medewerkers, het nemen van besluiten en het werken volgens de samen ontwikkelde lijn. Deze proces-benadering gaat trouwens samen met een strakke regie. Aan de hand van concrete mijlpalen maken we de resultaten goed zichtbaar. Of die beklijven is daardoor niet afhankelijk van de interim-manager, maar van de organisatie zelf.