

De interim-manager op afstand



Voor een manager in loondienst is het al moeilijk manoeuvreren door het leidinggeven op afstand, voor een interimmer kan dat nóg lastiger zijn. Toch halen organisaties ook tijdens de coronacrisis tijdelijk managers binnen. Omdat iemand voor lange tijd uitvalt, een project extra mankracht vraagt of omdat er gereorganiseerd moet worden. Waar krijgt uw organisatie mee te maken bij een interimmer op afstand?

Een interimmer is iemand die een functie tijdelijk invult. De term 'interim' komt van het Latijnse *ad interim*, wat 'in de tussentijd' betekent. Tijdelijke functies worden daarom vaak aangeduid met a.i. achter de functietitel.

Het woord interim heeft voor velen een negatieve connotatie. Het doet denken aan reorganisaties, verandertrajecten en gedwongen ontslagen. Toch hoeft dat helemaal niet het geval te zijn.

Interimmers worden ook ingehuurd wanneer een vaste leidinggevende uit de running raakt, voor projecten waarbij extra expertise is vereist, om zwangerschapsverlof te overbruggen, tijdens drukke periodes of om het werk tijdelijk op te vangen zodat de organisatie rustig kan zoeken naar een vaste kandidaat.

Een tijdelijke externe manager aanstellen

Het aanstellen van een tijdelijke externe manager vergt tijd. Tijd om de juiste kandidaat te vinden, tijd om hem wegwijs te maken binnen de organisatie en tijd om hem kennis te laten maken met de medewerkers.

Inwerken is investeren – er bestaan rekensommen die de kosten van een inwerkperiode gelijkstellen aan het jaarsalaris van de ingewerkte – en dus geen sinecure. Nu mag er van een ervaren interim-manager verwacht worden dat hij zaken snel oppikt en zich gezwind van zijn taak kwijt; dat hoort bij zijn professie.

Een geschikte interim-manager heeft voldoende ervaring opgedaan in verschillende organisaties, hij kent het klappen van de zweep en zal snel het werk oppakken. Dat is ook één van de redenen waarom organisaties voor een interimmer kiezen: de snelle inzetbaarheid.

De verschillende voordelen van het inhuren van een interim-manager

Het aanstellen van een interim-manager is een dure aangelegenheid. Vaak worden deze specialisten per dag betaald, in tegenstelling tot een manager in loondienst. Dat kan aardig in de papieren lopen.

Het moet dan ook wel flinke voordelen opleveren, wil een organisatie er gebruik van maken:

- Wanneer de interim-manager niet bevalt, kan hij makkelijk de laan uit gestuurd worden. Geen gedoe met ontslaggronden of vertrekregelingen, bij slecht presteren is het gewoon 'tabee'.
- De interim-manager komt 'fris' de organisatie binnen. Hij ziet daardoor al snel waar knelpunten liggen, en waar de organisatie is vastgeroest. Een goede interimmer zal vragen waarom de zaken gaan zoals ze gaan én daarnaast voorstellen doen om de boel te verbeteren.
- Interim-managers hebben in veel keukens een kijkje genomen. Hierdoor weten ze wat de *best practices* zijn die ze kunnen inzetten voor uw team.
- Als de interim-manager is aangesteld om impopulaire beslissingen te nemen, is het een voordeel dat hij minder binding met de organisatie en de afdelingen heeft. Hij doet het 'vuile werk' en stapt daarna weer op.

De juiste kandidaat vinden

Ga echter niet te snel met iemand in zee. Helaas bestaat er geen kwaliteitskeurmerk voor interim-managers. Oriënteer u goed om de juiste kandidaat te vinden. Bijvoorbeeld via een gespecialiseerd bemiddelingsbureau.

Misschien kan iemand uit uw netwerk een goede interim-manager aanbevelen. Bedenk wel dat een interimmer zo goed is als zijn laatste klus. Waar hij bij de ene organisatie een succes was, kan hij bij die van u compleet de mist in gaan.

Nu het thuiswerken leidinggevend en voor heel andere uitdagingen stelt, is het raadzaam om te kijken hoeveel ervaring de beoogde interimmer al heeft met leidinggeven op afstand. Heeft hij eerder met dat bijltje gehakt, dan is dat een sterke pre.

Maar of de persoon bij de organisatie en het team past, is net zo belangrijk. Het kan nodig zijn om meerdere videomeetings te houden om daar achter te komen. Probeer, als het mogelijk is, ook een persoonlijke ontmoeting te regelen.

Hobbels tijdens de coronacrisis

Hoezeer een interim-manager ook door de wol is geveerd, het leidinggeven op afstand vanwege de coronacrisis is voor velen nieuw. Er zijn er dus nog wel wat hobbels te nemen.

Een voorstelronde via een Zoom-sessie verloopt toch net even wat anders dan wanneer de interimmer tijdens een kopje koffie 'zijn' teamleden persoonlijk de hand kan schudden.

Om hem een goede start te geven, is het belangrijk dat zijn komst voor uw team niet omstreden is, of heel plotseling. Betrek daarom uw team bij het aanstellen van hun tijdelijk leidinggevende.

Leg uit waarom er een interimmer wordt ingehuurd, en vraag voordat u een kandidaat gaat zoeken waar behoefte aan is.

Is er een geschikte kandidaat gevonden? Zorg dan dat hij toegang heeft tot de digitale omgeving van uw organisatie, het liefst ruim voordat hij aan zijn klus begint.

Verschaf inloggegevens, een e-mailadres en de benodigde hardware. Kortom, zorg dat de ICT op orde is, zeker nu met al het thuiswerken.

Uiteraard is een beveiligde omgeving hierbij een must, bijvoorbeeld met behulp van een VPN-verbinding. Om het nuttige met het aangename te verenigen, kunt u de interimmer voorstellen om de hardware op kantoor op te halen.

Zo krijgt hij een indruk van de werkomgeving en is er in ieder geval enig persoonlijk contact, hoe summier ook.

Inlezen in uw organisatie

Geef hem daarna de tijd om zich in te lezen in uw organisatie. Hij moet goed beslagen ten ijs komen voordat hij afdelingen of individuele medewerkers ontmoet.

Dat voorkomt dat hij er als een vleesgeworden vraagteken bij zit wanneer medewerkers bij hem komen met vragen over een project.

Gaat u voor een ludieke aanpak, geef dan een virtuele tour door het kantoorpand of laat uw medewerkers een filmpje maken waarin ze zich voorstellen.

Medewerkers moeten ook voorbereid worden

Niet alleen de interim-manager moet worden voorbereid op zijn komst, ook uw medewerkers.

Er zullen flink wat wenkbrauwen worden opgetrokken als er tijdens de wekelijkse videovergadering ineens een extra schermpje opduikt met daarop de kersverse interim-manager.

Het verrassingseffect is groot, maar het is niet de beste start van een nieuwe arbeidsrelatie.

Aankondiging vooraf

Stuur daarom in ieder geval vooraf een interne mail waarin u de komst van de interimmer aankondigt, liefst met wat achtergrondinformatie of een biografietje.

Laat de tijdelijke manager zichzelf vervolgens voorstellen tijdens een videovergadering met het hele team. Plan daarna individuele digitale koffiemomenten waarop hij een-op-een kennismaakt met de medewerkers.

Niet de beste start van een nieuwe arbeidsrelatie

En wees behoedzaam. Medewerkers hebben inmiddels genoeg ervaring met thuiswerken en een leidinggevende op afstand.

Ze hebben hun draai gevonden en zijn op hun vaste manager én op elkaar ingespeeld. Dat zal niet zonder slag of stoot zijn gegaan.

Zorg er daarom voor dat de interim-manager niet als een Razende Roeland alle bedrijfsprocessen overhoop haalt, onder het mom van optimalisatie of efficiëntie. De kans is groot dat medewerkers dan de hakken in het zand zetten.

Dit is een artikel van de redactie van Management Rendement

Management Rendement is dé informatiebron voor professionals die leidinggeven aan mensen en projecten. Het vakblad geeft de lezer handvatten om projecten en processen in de organisatie te stroomlijnen en optimaliseren, en om de mensen die bij deze processen betrokken zijn – intern en extern – optimaal aan te sturen. Belangrijke onderdelen van Management Rendement zijn project- en procesmanagement, wijzigingen in relevante wet- en regelgeving, en concrete tips en adviezen voor het verbeteren van leiderschap én de effectiviteit, prestaties, vaardigheden en inzichten van teamleden.

De onafhankelijke en ervaren redactie van Management Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. Management Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad Management Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl