



KEUS VOOR DRIE INTERIM-MANAGERS PAKT VOORBEELDIG UIT

In afwachting van de evaluatie van een reorganisatie koos de Hartekamp Groep bewust voor interim-managers op drie plaatsen in de organisatie. Zo kon de organisatie eerst de nieuwe balans vinden alvorens vaste nieuwe managers aan te trekken. Movimento voelde precies aan wat voor mensen op dat moment nodig waren.

‘Door een samenloop van omstandigheden had de Hartekamp Groep, zorgaanbieder voor mensen met een verstandelijke beperking en een intensieve zorgvraag, drie nieuwe managers nodig. ‘We hebben hierbij bewust de keuze gemaakt voor interim-managers’, vertelt bestuurder Marian Stet. ‘We waren bezig de organisatie te evalueren na een reorganisatie die we in 2015 hadden ingezet en we wilden de tijd nemen om daaraan conclusies te verbinden. We hadden mensen nodig voor behandeling, zorg en services - de eerste zelfs al heel snel - maar kozen daarbij dus bewust voor mensen die slechts tijdelijk zouden blijven.’

Visie als uitgangspunt

Belangrijk voor de Hartekamp Groep was om drie interim-managers te vinden die zich konden vinden in de visie en werkwijze van de organisatie. ‘In die visie gaan wij uit van de cliënt de regie geven over zijn leven’, vertelt Stet. ‘Kernbegrippen zijn zeggenschap, eigen kracht, meedoen en veilige zorg. We geven dit vorm in versterkend begeleiden en werken vanuit deze visie met zelforganiserende teams. Het was belangrijk dat de drie mensen die we zochten dit herkenden, al mocht natuurlijk

elke dag
zo goed
mogelijk



Marian Stet, Charissa de Ruijter
en Gerard de Kruijk



ruimte voor ze bestaan om er ieder vanuit hun eigen perspectief naar te kijken. In de verkennende gesprekken moest dit dus zeker aan bod komen.'

Stet was al langer bekend met Movimento. 'Een contact dat ik beschouw als een echt partnerschap', zegt ze. 'Ik bezoek soms bijeenkomsten die Movimento organiseert en ook los daarvan praten we op gezette tijden over wat we voor elkaar kunnen betekenen.' Het lag dus voor de hand om hier de zoektocht naar de drie interim-managers te starten. De basisvraag was: kunnen jullie ons drie mensen bieden met het juiste deskundigheidsniveau, met de gevraagde competenties en met een visie op zorg die aansluit op de onze? Stet: 'Daarnaast is natuurlijk ook de klik tussen die drie interim-managers en onze bestuurders en collega-managers belangrijk.'

Snel ingewerkt

De zoektocht bleek succesvol en leidde snel tot de drie gevraagde interim-managers. 'Die bleken alle drie in staat om zich heel snel in te voegen in ons managementteam', vertelt manager zorg Charissa de Ruijter. 'Dat ging heel natuurlijk. Het was bewonderenswaardig hoe snel ze de organisatiestructuur in de gaten hadden. Ze waren meteen volwaardige gesprekspartners, respectvol en met knowhow. En het was ook heel goed om fris bloed te hebben in ons managementteam, dat helpt ons om verder te ontwikkelen.'

Ook Gerard de Kruijk, een van de gekozen interim-managers, is van mening dat het invoegen in het managementteam en in de organisatie prettig snel ging. 'De andere twee kende ik nog niet, maar ik merkte direct hoe zorgvuldig Movimento te werk gaat in het selectieproces. Het kent de mensen en kan dus

een goede inschatting maken van de klik én van de risico's. We hadden alle drie snel van elkaar door hoe we erin stonden. Daarbij zijn we in ons optreden ook duidelijk individuen gebleven. We zijn bijvoorbeeld soms bewust fysiek niet naast elkaar gaan zitten tijdens vergaderingen van het managementteam, om te voorkomen dat we het 'blok interim' zouden worden. We hebben immers ieder onze eigen kwaliteiten en onze eigen invalshoeken in het werk en die moeten we ook laten gelden, ons eigen geluid laten horen.'

Waardering voor vers bloed

De Kruijk zegt zich heel welkom te hebben gevoeld in zijn nieuwe functie en weet dat dit voor zijn twee tijdelijke collega's net zo heeft gegolden. 'Zowel het bestuur als het managementteam stonden open voor vers bloed', zegt hij. 'Dat geeft je de ruimte om te zeggen wat je vindt zonder bang te hoeven zijn voor een reactie in de trant van: "Wie ben jij om dat te zeggen, je komt net kijken". We hebben bijzonder hulpvaardige mensen getroffen die ons goed op weg hielpen, dat heeft het proces versneld.'

Wat daarin ook hielp was dat Movimento, ook na plaatsing van de drie, betrokken bleef. 'Het blijft beschikbaar om te polsen bij de interim-managers en bij de organisatie of alles goed loopt', zegt Stet. 'En zo'n gesprek kan verder gaan dan alleen over de voorliggende opdracht, dat maakt het ook zo mooi dat hiervoor ruimte bestaat.' De Kruijk vult aan: 'Movimento maakt er ook werk van om je als interim-manager op het goede spoor te houden door coaching aan te bieden, dat houd je scherp. Het is echt een sparringpartner om mee te discussiëren. Bijvoorbeeld als ik iets tegenkom waarvan ik twijfel of ik het moet



oppakken of moet laten liggen omdat het niet bij mijn tijdelijke rol hoort.'

In een recente vergadering van het managementteam werd aan de drie interim-managers gevraagd feedback te geven over hun bevindingen. 'Dat leidde tot heel waardevolle informatie waarmee wij

als organisatie ons voordeel kunnen doen', zegt Stet, 'en op een heel respectvolle manier over het voetlicht gebracht bovendien. Ik kijk met tevredenheid naar de ruimte die wij hen hebben geboden om hun werk te doen en naar de manier waarop zij hieraan invulling hebben gegeven.' De Ruijter vult aan: 'Het is ook een kwestie van houding. Er is feitelijk geen verschil tussen de drie interim-managers en de vaste leden van het managementteam. Ze zijn echt gelijkwaardig.'

Charissa de Ruijter:

” ER IS GEEN VERSCHIL TUSSEN DE INTERIM EN VASTE LEDEN VAN HET MANAGEMENT-TEAM. ZE ZIJN GELIJKWAARDIG. ”

Vertrouwen

Mede dankzij de inzet van de drie interim-managers is de Hartekamp Groep in staat geweest om vervolgstappen te zetten in de ontwikkeling die het na de reorganisatie wil doormaken. 'Inmiddels is voor alle drie de functies vaste vervanging voorhanden', vertelt Stet. 'In twee

van de drie gevallen treedt de nieuwe manager al per 1 januari 2019 aan, in het andere geval gebeurt dit per april of juni. Dit betekent dat we weer een nieuwe balans gaan vinden in het managementteam, maar dat proces zie ik met vertrouwen tegemoet.'