

Diagnostisch onderzoek door interim managers

Mw. Dr. G.M. Wichard

1 Inleiding

Als betrekkelijk nieuw en relatief onbekend instrument voor het aanpakken van organisatieproblemen is interim management een interessant onderzoeksonderwerp. Zowel vanuit theoretische als praktische optiek is het interessant na te gaan op welke wijze en in welke omstandigheden interim management als instrument kan bijdragen aan het oplossen of reduceren van organisatieproblemen. Teneinde hier zicht op te krijgen is een noodzakelijke eerste stap het verkrijgen van inzicht in de werking van het instrument, oftewel, in de werkwijze van interim managers. Deze optiek vormde het uitgangspunt van een praktijkonderzoek naar de werkwijze van interim managers.

Opzet en resultaten van het bovengenoemde onderzoek zijn het onderwerp van dit artikel. Allereerst zal ik kort ingaan op achtereenvolgens de opzet van het onderzoek en het werkveld van de in het onderzoek betrokken interim managers. Een uitgebreide bespreking van de resultaten van het praktijkonderzoek is binnen het bestek van dit artikel niet haalbaar (hiervoor zij verwezen naar Wichard, 1994). Daarom zal ik mij beperken tot één van de centrale thema's van het onderzoek: de diagnostische activiteiten van interim managers. Immers, volgens de literatuur over probleemoplos-

sing bepalen de wijze waarop problemen worden waargenomen en de daaruit resulterende beschrijving van het probleem, de diagnose, in hoge mate het verdere verloop van het probleemoplossingsproces (zie bijvoorbeeld Mintzberg, et al., 1976; Lyles en Mitroff, 1980; Feenstra en Van de Poel, 1985). De diagnose bepaalt in eerste instantie – al dan niet aan de hand van een expliciet actieplan – welke oplossingsstrategieën en -procedures bruikbaar worden geacht en welke acties worden ondernomen. Na de bespreking van de resultaten van het empirisch onderzoek zal ik aan de hand van theoretische reflecties op het onderwerp organisatiediagnose enkele – voorzichtige en voorlopige – conclusies trekken. Deze conclusies kunnen dienen als invoer voor zowel verdere theorievorming als het professionaliseringsproces van interim management in de praktijk.

2 Onderzoeksopzet

Systematisch onderzoek en theorievorming over de werkwijze van interim managers in het algemeen, en over hun diagnostisch onderzoek in het bijzonder, ontbraken nagenoeg bij de start van het onderzoek. Daarom is gekozen voor een exploratieve benadering. Dataverzameling vond plaats in drie, achtereenvolgende, stadia.

- 1 Het schaduwen van twee interim managers tijdens hun dagelijkse werkzaamheden als interim managers.
- 2 Half-gestructureerde interviews met 44 interim managers, met als onderwerp hun meest recente interim managementopdracht.
- 3 Diepte-interviews met 14 organisatieleden van (7) gewezen cliëntorganisaties (hierna afgekort tot 'organisatieleden'), met als onderwerp hun persoonlijke ervaringen met interim management.

Mw. Dr. G.M. Wichard studeerde Bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Zij promoveerde in 1994 op 'Interim management: profiel van een professie in ontwikkeling'. Sinds januari 1995 is zij werkzaam bij Bakkenist Management Consultants.

Dataverzameling, analyse en reflectie geschieden in een iteratief proces dat voornamelijk kwalitatief van aard was. Daarbij ging mijn aandacht niet alleen uit naar diagnostische activiteiten van interim managers, maar ook naar planning- en beheersaspecten van probleemoplossing en het gebruik van politieke middelen door interim managers. Bij het beschrijven van die werkwijze is ten slotte ook gekeken naar het werkveld van de in het onderzoek betrokken interim managers (daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de organisatie waarbinnen een interim manager een opdracht vervult of het type probleem waarvoor hij/zij¹ wordt ingeschakeld).

3 Het werkveld van de interim managers

Op grond van de aard van de problemen waarvoor de 44 geïnterviewde interim managers werden ingeschakeld en de daaraan verbonden doelstellingen van het interim management zijn vier verschillende categorieën onderscheiden. In figuur 1 zijn deze rollen met daaraan verbonden doelstellingen samengevat. Tussen haakjes staat achter elke rol vermeld hoeveel van de geïnterviewde interim managers zeiden een desbetreffende rol te vervullen of te hebben vervuld.²

Zaakwaarnemers worden ingeschakeld bij overbruggingsvraagstukken (de reguliere manager wordt bijvoorbeeld plotseling langdurig ziek). Van hen worden geen veranderkundige capaciteiten verwacht. De projectmanagers worden ingehuurd om de rol van coördinator te vervullen bij een projectmatig opgezet veranderingsproces. Zij worden primair aangesteld om leiding te geven aan een ontwerpproces, dat doorgaans strikt gescheiden van de daadwerkelijke implementatie plaatsvindt. Het begrip crisismanager wordt hier breed opgevat en omvat niet alleen die situaties waarin het voortbestaan van de organisatie op de korte termijn op het spel staat (objectieve crisis), maar tevens alle gevallen waar volgens de interim

managers bij aanvang van de opdracht sprake was van een collectief crisisgevoel, zonder dat het korte-termijn-voortbestaan van de organisatie op het spel staat (subjectieve crisis). De scheidslijn tussen de rol van crisismanager en die van ontwikkelaar is ambigu. Het verschil tussen beide categorieën is gelegen in de aan- dan wel afwezigheid van een collectief crisisgevoel. Een belangrijke overeenkomst tussen crisismanagers en ontwikkelaars is dat beiden voornamelijk worden gezien als probleemoplossers (zo betekent orde op zaken stellen in veel gevallen onder andere het implementeren van een nieuw organisatie-ontwerp). Crisismanagers en ontwikkelaars worden ingehuurd om problemen *aan te pakken*, en in veel mindere mate om een *probleemanalyse* te maken. Vaak heeft bij aanvang van de interim managementopdracht al diagnostisch onderzoek met betrekking tot de desbetreffende problematiek plaatsgevonden. Implementatie van oplossingen komt daardoor in de opdracht van de interim manager voorop te staan.

Echter, onafhankelijk van de vraag of derden al diagnostisch onderzoek hebben verricht en ongeacht de doelstelling van het interim management ondernemen de meeste in het onderzoek betrokken interim managers wel diagnostische activiteiten.

4 De diagnostische activiteiten van interim managers

Van de 44 geïnterviewde interim managers zeggen 36 respondenten één of andere vorm van diagnostisch onderzoek te hebben verricht. Diagnostisch onderzoek en organisatiediagnose vat ik in dit artikel op als synoniemen. Beide staan voor die vormen van systematisch organisatie-onderzoek die zijn gericht op het signaleren van bestaande of potentiële bedreigingen met betrekking tot het functioneren van (delen van) een organisatie. In de overige 8 gevallen was volgens

Figuur 1: Rollen en doelstellingen van het interim management

<i>Rol van de interim manager</i>	<i>Doelstelling van het interim management</i>
Crisismanager (28)	Orde op zaken stellen en rust herstellen
Ontwikkelaar (7)	Implementeren van een nieuw organisatie-ontwerp
Projectmanager (5)	Het maken van een organisatie-ontwerp
Zaakwaarnemer (3)	Organisatie/afdeling draaiende houden

de betrokken interim managers geen sprake van diagnostisch onderzoek. Nadere analyse wijst uit dat diagnostische activiteiten bij de laatstgenoemde groep wel voorkomen, maar dat deze, sterker dan in de eerstgenoemde groep, zijn ingebed in de dagelijkse werkzaamheden. Of anders gezegd, er is in mindere mate dan in de overige gevallen sprake van een tijdruimtelijk duidelijk begrensde organisatie-onderzoek dat als primair doel heeft aan het begin van de opdracht te komen tot een beleidsondersteunend oordeel omtrent het functioneren van de organisatie of van delen daarvan en in meerdere mate van inwerken, zoals een nieuwe medewerker dat doet. Volgens de organisatieleden hebben alle interim managers direct na aanvang van de opdracht diagnostische activiteiten ondernomen. Hoe de interim managers diagnostiseren en waar ze dan naar kijken komt in het navolgende aan de orde. Voor wat betreft de geïnterviewde interim managers gaat het daarbij alleen om die (36) gevallen waarin de respondenten zeggen diagnostisch onderzoek te hebben verricht.

4.1 De wijze van diagnostiseren

Met betrekking tot de structuur van het diagnoseproces kunnen de resultaten van de interviews met interim managers worden afgebeeld op een continuüm (zie figuur 2), met als uiteinden respectievelijk een lineaire en een cyclische aanpak.

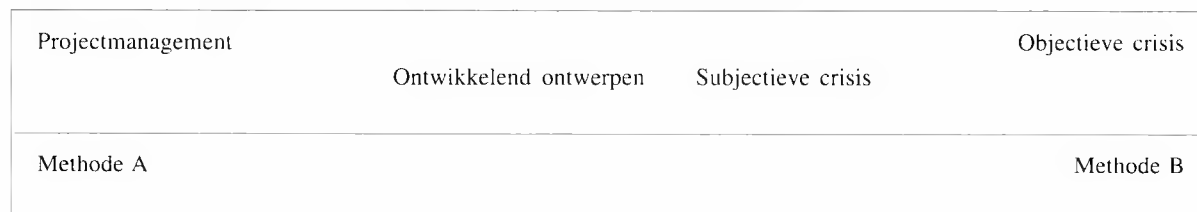
Aan het ene uiteinde van dit continuüm bevindt zich de door projectmanagers gebruikte werkwijze (methode A). Deze werkwijze is consistent met de projectmanagementtheorie (zie bijvoorbeeld Randolph, 1988; Meredith, 1989; Turner, 1993), waarin planning- en beheersconcepten een belangrijke plaats innemen. De projectmanagers zijn de enige interim managers binnen de onderzochte groep die gebruik maken van lineaire fasenmodellen bij hun diagnostisch onderzoek. Waarbij opgemerkt kan worden dat in feite de gehele opdracht bestaat uit het uitvoeren van een dia-

gnostisch onderzoek. In deze interim managementgevallen is het interim managementproces (lees diagnoseproces) vooraf gestructureerd en geformaliseerd aan de hand van een expliciete procedure die ondubbelzinnig uitsluitel geeft over bijvoorbeeld:

- de te onderscheiden fasen en hun volgorde in het project;
- de momenten waarop autorisatie van een hoger besluitvormingsorgaan nodig is alvorens kan worden overgestapt naar een volgende fase;
- het moment van beëindiging van het interim managementproces.

Aan de andere kant van het continuüm bevindt zich de werkwijze zoals gehanteerd in objectieve crises, welke sterk cyclisch van karakter is en waarbij de te ondernemen diagnosestappen nauwelijks of niet vooraf vastgelegd zijn. Deze werkwijze (methode B) vertoont verrassend veel overeenkomsten met de multi-cyclische modellen zoals die worden beschreven in de turnaround management literatuur (zie bijvoorbeeld Bibeault, 1982; Krüger, 1983).³ Zo blijkt methode B gekenmerkt te worden door drie cycli van besluitvorming, waarbij binnen elk van de cycli diagnostisch onderzoek plaatsvindt. Binnen de eerste cyclus – uitmondend in het aanstellen van een interim manager – bestaat diagnostisch onderzoek doorgaans uit de gesprekken die de interim manager en/of vertegenwoordigers van het interim managementbureau vóór de opdrachtverlening met de opdrachtgever en, eventueel, met financiers voeren. In de tweede cyclus is het diagnostisch onderzoek gericht op inventarisatie van mogelijkheden om op korte termijn liquide middelen te verkrijgen en bestaat verder uit een inventarisatie van de aanwezige formele managementinfrastructuur (dat wil zeggen de organieke structuur, personele structuur, procedures, systemen etc.). De formele infrastructuur is van belang om inzicht in de omvang van de problematiek te krijgen. Vaak echter is de managementinfrastructuur

Figuur 2: Een continuüm van methoden van diagnostisch onderzoek



verwaarloosd, zodat de interim manager eerst in deze infrastructuur moet ingrijpen. In de derde cyclus is het diagnostisch onderzoek, met behulp van de (inmiddels) aanwezige formele managementinfrastructuur, gericht op het vinden van oplossingen voor de langere termijn: herstructureren, strategische beleidsplannen en fusiebesprekingen zijn de uitkomsten van dit diagnostisch onderzoek. Behalve overeenkomsten zijn er ook verschillen met de modellen uit de literatuur. Doordat het diagnostisch onderzoek in een zo korte periode en onder hoge tijdsdruk plaatsvindt, zijn in de activiteiten van de interim managers alternatievenontwikkeling en -evaluatie moeizaam van probleemontwerp c.q. informatieverzamelen en van elkaar te onderscheiden.

Bij subjectieve crises en ontwikkelend ontwerpen verwateren de beide voornoemde methodieken. Gemeenschappelijk kenmerk in deze opdrachten is het werken van *grof* naar *fijn*. Op basis van al in de cliëntorganisatie aanwezige uitgangspunten en ideeën voor probleemoplossing kiezen de interim managers al vroeg in de opdracht een globale oplossingsrichting, die in de loop van het interim managementtraject in een iteratief proces steeds verder wordt uitgewerkt. De laatste categorie van opdrachten is die waar de interim manager de rol van zaakwaarnemer vervult. In het enige geval uit deze categorie waar volgens de interim manager sprake is van diagnostisch onderzoek, bestaat dit onderzoek alleen uit kennismakingsgesprekken en leidt niet tot rapportage. In dit geval is eigenlijk sprake van het al eerder genoemde inwerken.

4.2 De inhoud van het diagnostisch onderzoek

Uit de in paragraaf 4.1 gegeven omschrijving van diagnostisch onderzoek kan worden afgeleid dat idealiter sprake is van een systematiek; een beredeneerde verzameling van complementaire vraagstellingen. In dit kader vervullen organisatie-modellen een richtinggevende functie.

'Organization models are at the core of organizational change. They provide guidelines for selecting diagnostic information and for arranging the information into meaningful patterns.' (Tichy, 1983, p.39)

De meerderheid van de geïnterviewde interim managers heeft veel moeite de achter het door hen uitgevoerd diagnostisch onderzoek liggende

organisatiemodellen te expliciteren. Zij zijn doorgaans echter wel in staat enkele thema's te noemen die zij als vaste leidraad bij diagnostische onderzoeken hanteren. De keuze welke thema's als vaste leidraad worden gekozen blijkt voor een belangrijk deel te worden bepaald door de, tijdens hun (interim)managementloopbaan opgebouwde, expertise. Het belang van eerder opgedane ervaringen als (interim)manager blijft echter niet beperkt tot het in algemene zin bepalen van belangrijke thema's. Expertise wordt meer specifiek binnen de diagnostische onderzoeken door het merendeel van de interim managers (namelijk door 26 interim managers) als een belangrijke, zo niet de belangrijkste bron voor normering gezien. Doelstellingen van de organisatie vormen daarna de belangrijkste bron voor normering (door 16 interim managers genoemd). Branchegegevens (5) en regelgeving door overheden (2) worden in veel mindere mate door interim managers als bronnen voor normering genoemd.

Resultaten van zowel de interviews met interim managers als met organisatieleden leveren indicaties op dat interim managers veel gebruik maken van 'knelpuntenanalyse'. Dit is een vorm van 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. De knelpuntenanalyse biedt de interim managers een instrument om de legitimiteit van hun diagnose te vergroten. Immers, op basis van een dergelijk onderzoek kunnen de interim managers in hun diagnose en met betrekking tot hun aanbevelingen aansluiten bij al binnen de organisatie levende ideeën voor probleemoplossing.

4.3 Diagnose en interventie; een paar apart

In de literatuur over probleemoplossing wordt vaak uitgegaan van een tijdruimtelijk volgorde van consistente tussen diagnose en actieplan enerzijds en interventie anderzijds. Deze samenhang blijkt in de werkwijzen van de in het onderzoek betrokken crisismanagers en ontwikkelaars nauwelijks aanwezig, maar wel in die van de projectmanagers. Crisismanagers en ontwikkelaars brengen wijzigingen in het organisatieontwerp aan zonder dat daar (al) een doortimmerd en geautoriseerd plan aan ten grondslag ligt.

Daarvoor blijken verschillende redenen aanwijsbaar. Eén reden is dat een deel van het organisatie-ontwerp, de formele managementinfrastructuur, niet alleen deel uitmaakt van de problematiek die de interim manager tracht op te lossen maar ook, voor zover aanwezig en operationeel, een instrumentarium levert om zicht te krijgen op die problematiek. Een andere reden is het streven naar deelsuccessen teneinde daarmee vertrouwen binnen de cliëntorganisatie te bewerkstelligen. In dat kader lossen de interim managers zo snel mogelijk knelpunten op die voor hen, op grond van hun (management)ervaring, gemakkelijk zijn op te lossen en/of die een maximale zichtbaarheid hebben. Andere factoren die bijdragen aan het actiegerichte karakter van de interim management-opdrachten, en daarmee ook van het diagnostisch onderzoek, zijn:

- de aanwezige tijdsdruk als gevolg van een objectieve dan wel subjectieve crisis;
- binnen de cliëntorganisatie bij aanvang van de opdracht al min of meer uitgewerkte ideeën over probleemoplossing;
- het eigenbelang van de interim manager (snel zichtbare resultaten leidend tot reputatie-opbouw).

Zo langzamerhand, nu zowel de methoden van diagnostisch onderzoek, de inhoud daarvan en de relatie tussen diagnose en interventie kort en globaal besproken zijn, begint zich de vraag op te dringen welke conclusies we kunnen trekken als we de resultaten van het empirisch onderzoek tegen het licht van de beschikbare theorie over organisatiediagnose houden. Deze conclusies dragen, op grond van de aard van het onderzoek, niet het karakter van harde, definitieve conclusies, maar zijn indicatief en veronderstellend.

5 Analyse en conclusies

De specifieke eisen die aan een organisatiediagnose worden gesteld zijn afhankelijk van de functie die het uit het organisatie-onderzoek voortvloeiende oordeel vervult binnen de huidige en toekomstige besturing van organisaties. Organisatiediagnose kan ondersteuning bieden aan zowel stuur- als regelkringen (zie ook Wichard en Eyzenga, 1991). Binnen dit cybernetisch concept kan interim management worden verbonden met regelen: er is een verstoring gesignaleerd en de interim manager wordt ingeschakeld om deze

verstoring te verhelpen (zie ook de 4 eerder besproken interim managementcategorieën).

5.1 De interim manager als 'regelaar'

Het doel van een organisatiediagnose als ondersteunende activiteit binnen een regelkring-concept is niet alleen te komen tot een professioneel gefundeerde uitspraak over het huidige functioneren van de door de diagnost onderzochte (deel-)organisatie, maar tevens antwoord te bieden op de vraag welke probleemoplossende of -reducerende maatregelen *hier en nu* mogelijk zijn. Het interventiepotentieel van de diagnose heeft betrekking op de mate waarin en de wegen waarlangs de interim manager op basis van de diagnose organisatieverandering in de door hem gewenste richting kan initiëren. Interim managers, en dan vooral crisismanagers en ontwikkelaars, hebben in ieder geval te maken met een tweetal aan probleemoplossing verbonden risico's (vgl. Kilmann en Mitroff, 1979), die zij zullen willen trachten te voorkomen:

- 1 het risico van het oplossen van het verkeerde probleem;
- 2 het risico van een mislukte implementatie.

De interim manager weet niet of de bij aanvang van de opdracht reeds aanwezige omschrijving van het probleem naar zijn oordeel de juiste is. Het geschetste probleem zou bijvoorbeeld een symptoom kunnen zijn van andere, achterliggende en (nog) verborgen problemen. Het implementatievraagstuk wordt irrelevant als zou blijken dat een juiste probleembeschrijving ontbreekt. Maar ook als deze wel aanwezig is blijft een risico bestaan: de implementatie zelf kan mislukken. Bijvoorbeeld omdat in de organisatie ernstige weerstanden tegen verandering optreden. De aan de, hierboven genoemde, gecombineerde doelstelling verbonden methodologische vereisten zijn samengevat in het onderstaande V6-model (Eyzenga et al., 1991).

Het in figuur 3 weergegeven V6-model maakt het belang van methodieken, systematieken en aandacht voor de legitimiteit van de diagnose voor betrokkenen zichtbaar. Gezamenlijk kunnen zij bijdragen aan evenredige aandacht voor de verschillende vereisten en daarmee tevens aan een evenwicht tussen enerzijds het beschouwen van de problematiek vanuit verschillende invalshoeken en het genereren van mogelijke alternatieve oplossin-

Figuur 3: Het V6-model

6 V's	Omschrijving
V1: Volledigheid	Het meenemen van alle relevante actoren en factoren.
V2: Verbondenheid	Het aanbrengen van (model)relaties tussen genoemde actoren en factoren volgens een gefundeerde logica.
V3: Verbijzonderbaarheid	Het verbijzonderen van verschillende aspecten en/of dimensies van de probleemstelling naar de verbonden actoren en factoren.
V4: Verklaarbaarheid	Het doen van uitspraken over oorzaak-gevolg relaties, waarin tevens de ontwikkelingspatronen van de problematiek zijn begrepen.
V5: Verdraagbaarheid	Het rekening houden met de aanvaardbaarheid en uitvoerbaarheid van het in de diagnose voorgestelde veranderingstraject.
V6: Veranderbaarheid	De resultante van bovengenoemde punten: de effectiviteit en de efficiëntie van de uit de organisatiediagnose resulterende oplossingsmaatregelen.

gen en implementatiewijzen (divergentiedenken) en anderzijds decisiegerichtheid (convergentiedenken).

De meerderheid van de in het onderzoek betrokken interim managers blijkt, zowel door organisatieleden als door interim managers zelf, te worden gezien als probleemoplossers. Ontwikkeld ontwerpen, subjectieve crisis en objectieve crisis liggen op grond van dit gemeenschappelijk kenmerk dicht bij elkaar voor wat betreft de werkwijzen van de interim managers. In het diagnostisch onderzoek van de crisismanagers en de ontwikkelaars slaat de balans door naar Verdraagbaarheid en convergentiedenken, ten koste van Volledigheid en divergentiedenken. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat die verwaarlozing van het divergentiedenken een aantal ongewenste effecten met zich meebrengt. Interim managers vertellen dat zij tijdens het interim management-traject veelvuldig moeten bijsturen en organisatieleden constateren dat de vroege convergentiedrang leidt tot verkeerde inschattingen van de situatie, een (achteraf gezien) te beperkte doelstelling van het interim management en een speelruimte die in werkelijkheid kleiner blijkt dan gedacht.

Deze bevindingen pleiten ervoor om bij aanvang van de opdracht, in ieder geval in evaluerende zin, meer methodische aandacht te besteden aan alternatieve probleemdefinities, oplossingsstrategieën en implementatiewijzen. Methodieken die aansluiten bij de basisgedachte van snelle convergentie, echter zonder de aandacht voor divergentie uit het oog te verliezen, zijn bijvoorbeeld te vinden in de literatuur over turnaround

management en worden tot op zekere hoogte bij objectieve crisis al gebruikt door interim managers. Het empirisch onderzoek maakt echter duidelijk dat dergelijke cyclische methodieken ook bruikbaar kunnen zijn in gevallen van subjectieve crisis. Deze bevinding is niet alleen van belang voor interim managers zelf, maar ook in verband met verdere theorievorming over diagnosemethodieken. In het kader van theorievorming zal echter eerst het begrip subjectieve crisis verder dienen te worden afgebakend. Organisatiekundige literatuur biedt hiervoor weinig aanknopingspunten omdat daar het begrip crisis doorgaans alleen wordt verbonden met objectieve crisis. Meer aanknopingspunten biedt het onderzoek van het Crisis onderzoek Team van de vakgroepen Bestuurskunde van de Rijksuniversiteit Leiden en de Erasmus Universiteit Rotterdam (zie bijvoorbeeld Rosenthal et al., 1989; 't Hart en Rosenthal, 1990), waarin zowel aan objectieve als subjectieve crisis aandacht wordt besteed.

5.2 Het belang van organisatie modellen

Een tweede, en met de voorgaande samenhangende, kanttekening is gerelateerd aan het gebruik van systematieken. In het voorgaande is besproken dat over het algemeen de door de interim managers gebruikte achterliggende organisatie modellen impliciet blijven. Uit de interviews blijkt niet zonneklaar dat de interim managers zich tijdens hun diagnose-onderzoek bewust bedienen van of laten leiden door expliciete organisatie modellen of daarvan afgeleide diagnose modellen. Eerder (in paragraaf 4.2) is gesteld dat organisatie modellen idealiter binnen organisatiediagnose een richting-

gevende functie hebben. Zij leggen de basis voor de verschillende in het V6-model genoemde methodologische vereisten. Verscheidene auteurs (Tichy, 1983; Jonker, 1990; Hoeksema, 1991) wijzen op de misverstanden en onenigheid die kunnen ontstaan als de gebruikte organisatie-modellen impliciet blijven.

Om verschillende redenen is het in het algemeen voor derden moeilijk om zich een oordeel over de waarde van een diagnose – in hoeverre het juiste probleem is omschreven en de juiste oplossingsmaatregelen zijn voorgesteld – te vormen. Zo heeft het unieke karakter van de in de diagnose gedane uitspraken over het functioneren van de organisatie (immers de uitkomsten van het onderzoek zijn plaats- en tijdafhankelijk) tot gevolg dat oordelen over de betrouwbaarheid van die uitspraken niet aan de orde zijn. Bovendien kan de effectiviteit van een organisatiediagnose nauwelijks worden bepaald omdat in de probleemoplossingspraktijk vaak meerdere malen diagnostisch onderzoek plaatsvindt (zie bijvoorbeeld Mintzberg, et al., 1976; Hickson et al., 1986). Het koppelen van de oorspronkelijk diagnose aan de resultaten van het implementatieproces wordt hierdoor ernstig bemoeilijkt. Ten slotte kan worden opgemerkt dat een voor alle betrokkenen bevredigend antwoord op de vraag wat het juiste probleem c.q. de juiste oplossing is praktisch gezien niet haalbaar is als gevolg van het subjectieve karakter van ervaren problemen.

Opdrachtgevers en andere belanghebbenden zijn om deze redenen gedwongen af te gaan op de reputatie van degene die de diagnose verricht, op grond van diens ervaring en professionele achtergrond en handelwijze. De aan een professionele handelwijze verbonden bereidheid zich te willen verantwoorden over de gekozen werkwijze noodzaakt deze professionals ook daadwerkelijk in staat te zijn keuzes voor probleemdefinities, oplossingsrichtingen en implementatiewijzen te argumenteren. Een zorgvuldige argumentatie vereist dat aandacht wordt besteed aan expliciteerbare organisatie-modellen en daarvan afgeleide diagnosemodellen als basis voor het diagnostisch onderzoek. Vanuit deze optiek geredeneerd vormen onderhandelingsprocessen over de bij het diagnostisch onderzoek te gebruiken organisatie-modellen een belangrijk onderdeel van diagnostische processen (Cooke en Slack, 1984). Deze onderhandelingsprocessen kunnen bijdragen aan een intersubjectieve aanvaarding en acceptatie van

de uiteindelijke probleembeschrijving. Dit alles pleit voor meer aandacht voor expliciteerbare organisatie-modellen als basis voor het diagnostisch onderzoek door interim managers, omdat, zoals in het voorgaande is betoogd, deze modellen niet alleen de basis leggen voor Volledigheid, Verbondenheid, Verbijzonderbaarheid en Verklaarbaarheid, maar tevens de Verdraagbaarheid kunnen beïnvloeden. In de organisatieliteratuur zijn tal van beschrijvingen van organisatie-modellen te vinden die als basis voor diagnostische systematiek kunnen dienen (bekende voorbeelden van organisatie-modellen zijn bijvoorbeeld te vinden bij Peters en Waterman, 1982; Mintzberg, 1983; Tichy, 1983; Porter, 1985).

5.3 Slotwoord

In dit artikel heb ik mij beperkt tot één van de vele aspecten van de werkwijze van interim managers: de diagnostische activiteiten. Deze activiteiten blijken voornamelijk gericht op het vinden van directe interventiemogelijkheden en vinden dan ook veelal in interactie met interventie plaats. Organisatiediagnose op basis van lineaire fasenmodellen lijkt met uitzondering van opdrachten waar de interim manager wordt ingeschakeld als projectmanager niet erg praktisch bruikbaar voor interim managers. Tegelijkertijd mag echter op basis van het voorgaande niet zonder meer worden geconcludeerd dat bij het op casuïstiek gebaseerde diagnostisch onderzoek door interim managers geen kanttekeningen te plaatsen zijn. In dit kader is gewezen op het belang van methodisch en systematisch organisatie-onderzoek, waarbij echter de specifieke kenmerken van het door interim managers verrichte diagnostisch onderzoek – de diagnostische activiteiten als onderdeel van een regelkringconcept – niet uit het oog mogen worden verloren.

De bevindingen uit dit artikel laten slechts een klein deel van de interim managementpraktijk zien. Beschouwing van die praktijk door de brillen van respectievelijk procedurele en politieke rationaliteit verrijken het beeld van interim management verder. Voor de uitwerking hiervan zij de lezer verwezen naar het proefschrift.

De pretenties van het onderzoek waren bescheiden. Het oogmerk was niet meer dan een verkenning van de werking van wat, op het eerste oog, een interessant nieuw instrument voor het oplossen of reduceren van organisatieproblemen lijkt te zijn.

De resultaten van de studie en de daaraan verbonden (voorlopige) conclusies kunnen voor verschillende groeperingen als uitgangspunt dienen bij verder onderzoek naar en discussie over interim management. Daarbij kan worden gedacht aan wetenschappers, maar ook aan interim managers, bestuurders van organisaties, organisatie-adviseurs en overige bij het oplossen van complexe organisatieproblemen betrokken partijen.

Uit oogpunt van het streven naar effectieve en efficiënte probleemoplossing binnen organisaties is theorievorming over de comparatieve voor- en nadelen van verschillende instrumenten voor het oplossen van organisatieproblemen gewenst. Dergelijke theorievorming vereist een systematisch inzicht in de werking van die verschillende instrumenten en een onderlinge vergelijking daarvan. Deze, zeer complexe, problematiek valt grotendeels buiten het bestek van deze studie. Zij heeft echter wel inzichten opgeleverd die als invoer voor dergelijk onderzoek kunnen dienen. Vervolgonderzoek zou zich kunnen concentreren op redenen voor opdrachtgevers om interim managers in te schakelen, en hun oordelen over het resultaat van interim management. Hierdoor zou zicht kunnen ontstaan op het beeld van opdrachtgevers met betrekking tot comparatieve voor- en nadelen van interim managers ten opzichte van andere externe deskundigen. In deze richting zijn al enige activiteiten ontplooid (zie ook Eyzenga et al., 1993).

LITERATUUR

- Bibeault, D.J., (1982), *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners*, McGraw Hill, New York.
- Cooke, S., N. Slack, (1984), *Decision Making in Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Eyzenga, G.R., J.C. Frowein, Th.J.B.M. Postma, G.M. Wichard, (1991), *Interim management en organisatiediagnose*, Onderzoeksmemorandum nr. 453, Instituut voor Economisch Onderzoek, Faculteit der Economische Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Eyzenga, G.R., G.M. Wichard, D.H. Oord, (1993), *Verkenkend onderzoek naar de inzet en kwaliteit van externe deskundigen*, Onderzoeksmemorandum nr. 528, Instituut voor Economisch Onderzoek, Faculteit der Economische Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Feenstra, D.W., J.H.R. van de Poel, (1985), *Bedrijfseconomie, Methodologie en Besluitvorming (II)*, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, 59e jaargang, februari, pp.65-72.
- Hart, P. 't, U. Rosenthal (red.), (1990), *Kritieke Momenten*, *Studies over beslissen in moeilijke omstandigheden*, Gouda Quint, Arnhem.
- Hickson, D.J., R.J. Butler, D. Cray, G.R. Mallory, D.C. Wilson, *Top Decisions: Strategic Decision-making in Organizations*, Basil Blackwell, Oxford.
- Hoeksema, L.H., (1991), *Organisatiediagnose*, *M&O: Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, 45e jaargang, no.4, pp.251-260.
- Jonker, J., (1990), *Met mate te meten: organisatiediagnose in de praktijk*, Van Gorcum, Assen.
- Kilmann, R.H., I.I. Mitroff, (1979), *Problem Defining and the Consulting/ Intervention Process*, *California Management Review*, vol.21, no.3, pp.26-33.
- Krüger, L.J.V.P., (1983), *Het doorlichtingsproces bij ondernemingen waar de continuïteit in direct gevaar is*, in: Tilburg, van C.H.G., P. Verborg, F.G. Willemze, *Organisatiedoorlichting in Nederland*, Kluwer, Deventer.
- Lyles, M.A., I.I. Mitroff, (1980), *Organizational problem Formulation: An Empirical Study*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, March, pp.102-119.
- Meredith, J.R., (1989), *Project Management*, John Wiley and Sons, New York.
- Mintzberg, H., (1983), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H., D. Raisinghani, A. Théorêt, (1976), *The Structure of 'Unstructured' Decision Processes*, *Administrative Science Quarterly*, vol.21, June, pp.246-275.
- Peters, T.J., R.H. Waterman jr., (1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York.
- Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Randolph, W., (1988), *Effective Project Planning and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Rosenthal, U., M.T. Charles, P. 't Hart (eds.), (1989), *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles C. Thomas, Springfield.
- Sopers, J.M.M., (1992), *Turnaround management: het saneren van ondernemingen in moeilijkheden*, Stenfort Kroese, Leiden.
- Tichy, N.M., (1983), *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*, John Wiley and Sons, New York.
- Turner, J.R., (1993), *The Handbook of Project Based Management*, McGraw Hill, New York.
- Wichard, G.M., (1994), *Interim management: profiel van een professie in ontwikkeling*, Van Gorcum, Assen.
- Wichard, G.M., G.R. Eyzenga, (1991), *Organisatiediagnose: illusie of instrument?*, *M&O: Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, 45e jaargang, no.4, pp.356-368.

NOTEN

- 1 In verband met de leesbaarheid spreek ik in het vervolg van hij/zijn.
- 2 Eén geval bleek in geen enkele van de vier categorieën te passen.
- 3 De overeenkomsten kunnen verrassend worden genoemd omdat geen van de interim managers refereert aan deze literatuur.