

Interim of niet?

1

Handreiking voor het aanstellen
van een interim manager




AOC RAAD

Leren verbeteren
Project voor risicoscholen en
(zeer) zwakke afdelingen


VO
raad

Een project van de VO-raad en AOC Raad

Eerder verschenen in deze brochurereeks:

- (1) *Interim of niet?*
Handreiking voor het aanstellen van een interim manager.
- (2) *Fietsen zonder zijwieltjes*
Over effectieve verbeteracties van (zeer) zwakke scholen in het voortgezet onderwijs.
- (3) *Eerlijk duurt het langst*
Over de communicatie met en betrokkenheid van ouders bij (zeer) zwakke scholen in het VO.
- (4) *De ingrediënten voor effectieve verbeterplannen*
Over succesfactoren bij het opstellen van een verbeterplan voor (zeer) zwakke scholen.
- (5) *Werken aan opbrengsten*
Kwaliteit verbeteren aan de hand van de opbrengstindicatoren van de Onderwijsinspectie en de instrumenten van Vensters voor Verantwoording.
- (6) *Bezoek met een opdracht*
Visitaties in het voortgezet onderwijs.
- (7) *Middenmanagement in positie*
Leidinggeven aan opbrengstgericht werken.

Downloaden of bestellen kan via www.vo-raad.nl/lerenverbeteren

Interim of niet?

1

**Handreiking voor het aanstellen
van een interim manager**

Voorwoord

In 2009 verscheen de uitgave *Interim of niet?* als initiatief van het *Steunpunt Zeer Zwakke Scholen*. Dit steunpunt is inmiddels opgegaan in het project *Leren verbeteren* en deze publicatie vormt -zo weten we nu- het eerste deel uit een nuttige brochurereeks. De inhoud van deze uitgave van "*Interim of niet?*" is een geactualiseerde en geheel herschreven versie.

Het is een praktische handreiking geworden, waar elke schoolbestuurder of schoolleider die overweegt stuurkracht van buiten de eigen organisatie in te huren zijn of haar voordeel mee kan doen. De beslissing om een interim-manager in te schakelen moet soms onder hectische omstandigheden worden genomen. Ook dan is zorgvuldigheid vereist en daarbij kan deze publicatie van nut zijn. Wat is de meerwaarde van een interim manager? En wat zijn eventuele valkuilen bij het aanstellen?

Aan de totstandkoming van deze publicatie hebben veel collega's, die ervaring hebben met het aanstellen van een interim manager meegewerkt. Daardoor bevat deze uitgave veel bruikbare handvatten. Zo wordt duidelijk onder welke omstandigheden een interim manager zoal wordt ingeschakeld, hoe een geschikte interimmer wordt geselecteerd en waar een goede opdrachtformulering aan moet voldoen.

De ervaring van het project *Leren verbeteren* leert dat scholen die geconfronteerd worden met een negatief kwaliteitsoordeel soms genoodzaakt zijn tot het inzetten van interim management. De ene keer omdat er onvoldoende vertrouwen is dat de zittende schoolleider het proces van kwaliteitsverbetering adequaat weet te leiden, de andere keer omdat het bestuur van mening is dat het aanwezige management extra 'slagkracht' nodig heeft. Soms wordt een interim manager aangetrokken omdat een school- of teamleider vanwege persoonlijke omstandigheden is uitgevallen en men vanwege de (zeer) zwakke status van de school geen leidinggevende kan missen. Dit alles laat onverlet dat ook op scholen, waar zich geen ernstige kwaliteitsproblemen voordoen, besloten kan worden een tijdelijk manager aan te stellen. Ook dan kan '*Interim of niet?*' een bijzonder nuttige informatiebron zijn.

Sjoerd Slagter, voorzitter VO-raad

Inhoudsopgave

1	Proloog	7
1.1	Leeswijzer	7
1.2	Aanleiding	8
1.3	Verantwoording	9
2	Het inschakelen van een interim manager	11
2.1	Wat is interim management eigenlijk?	11
2.2	Aanleidingen om een interim manager in te schakelen	13
2.3	De meerwaarde van een interim manager	17
2.4	Interim management via het project Leren verbeteren	20
	Portret	22
3	Hoe vind je een geschikte interim manager?	25
3.1	Hoe wordt de juiste interim manager gevonden?	25
3.2	De vereiste kwaliteiten	25
3.3	Het profiel van de interim manager	27
3.4	Hoe wordt de interim manager geselecteerd?	28
3.5	Het gesprek met een kandidaat interim manager	29
4	De opdracht	31
4.1	Hoe formuleer je de opdracht?	31
4.2	Onderdelen van de opdracht	32
4.3	Resultaatafspraken	35
4.4	De bevoegd- en verantwoordelijkheden van de interim manager	35
4.5	De duur van de opdracht en de inzet per week	36
4.6	De kosten van een interim manager	37

	Portret	40
5	De uitvoering	43
5.1	Hoe introduceer je de interim manager in de organisatie?	43
5.2	Fasen en aandachtspunten in de uitvoering	44
5.3	Hoe wordt er gerapporteerd?	46
6	Evaluatie, borging en valkuilen	49
6.1	Evaluatie	49
6.2	Borging	50
6.3	Valkuilen	52



1 Proloog

Binnen het project *Leren verbeteren* zijn de afgelopen jaren meerdere brochures verschenen over uiteenlopende onderwerpen die samenhangen met scholen waar de opbrengsten achterblijven.

De brochurereeks voorziet niet alleen in een behoefte bij (zeer) zwakke scholen, maar blijkt nuttig te zijn voor scholen in alle stadia van opbrengstontwikkeling.

Onder de titel "Interim of niet?" verscheen in 2009 een brochure waarmee de voorloper van het project *Leren verbeteren* aan directieleden en bestuurders van zeer zwakke scholen een handreiking wilde bieden voor de beantwoording van vragen als 'Is de huidige directeur het meest geschikt om de school weer beter te laten presteren?' en 'Moet er een nieuwe directeur worden gezocht of is een interim in deze situatie de beste oplossing?' Aan de hand van een aantal praktijkverhalen werd beoogd antwoorden op dit type vragen te geven.

Om schoolleiders en –bestuurders op grond van recente praktijkervaringen nog beter behulpzaam te zijn bij de afweging in welke situatie tijdelijke inhuur van externe managementkracht zinvol is en waar men hierbij zoal op moet letten, is besloten deze eerste publicatie over interim management volledig te herzien.

In deze proloog lichten we in de leeswijzer toe hoe de vernieuwde brochure is opgebouwd en staan we stil bij de aanleiding voor het verschijnen ervan. Bovendien geven we verantwoording over de wijze waarop de publicatie tot stand is gekomen.

1.1 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de vraag wat interim management nu eigenlijk is, hoe het is ontstaan en wat voor vormen van interim management kunnen worden onderscheiden. Vervolgens worden de mogelijke aanleidingen voor het inschakelen van interim management in de verscheidene vormen behandeld. Ook wordt de meerwaarde beschreven die interim management kan hebben voor scholen. Tot slot wordt een

opsomming gegeven van vormen van interim management die door zeer zwakke scholen zijn ingezet met subsidie van de Taskforce Zeer Zwakke Scholen van het project *Leren verbeteren*.

In hoofdstuk 3 wordt het aantrekken van een interim manager behandeld. Hoe vind je een interim manager, aan welke kwaliteitseisen moet deze voldoen en wat moet het profiel zijn van de interim manager? Hoe selecteer je uiteindelijk uit een aantal kandidaten en hoe voer je een (sollicitatie)gesprek met een kandidaat-interimmer?

Als u weet welke interim manager u wilt aantrekken, dan is het formuleren van de opdracht de volgende stap. Deze wordt behandeld in hoofdstuk 4. Hoe moet de opdracht geformuleerd worden, wat moet hierin worden opgenomen en welke resultaatafspraken kunnen worden gemaakt? Ook de bevoegd- en verantwoordelijkheden van de interim manager worden besproken, evenals de inzet in dagen per week, de doorlooptijd van de opdracht en de kosten van interim management.

Hoofdstuk 5 behandelt een aantal aspecten die samenhangen met de uitvoering van de opdracht. Het gaat hierbij om de introductie van de interim manager in de organisatie, de fasen die in de uitvoering worden onderscheiden en de belangrijkste aandachtspunten bij de uitvoering. Ook wordt er ingegaan op de wijze waarop er wordt gerapporteerd door de interim manager aan de opdrachtgever over de voortgang van de uitvoering van de opdracht.

Hoofdstuk 6 sluit af met de evaluatie van de opdrachtuitvoering en de borging van de bereikte resultaten. Tevens worden in dit laatste hoofdstuk een aantal reële valkuilen bij interim opdrachten behandeld.

Elk hoofdstuk start met een inleiding en sluit af met een schematische weergave van de belangrijkste inhoudelijke aspecten.

1.2 Aanleiding

Scholen die als zwak of zeer zwak worden gekwalificeerd door de Inspectie van het Onderwijs moeten per direct een hevig en intensief traject starten om op heel korte termijn, binnen één of twee jaar, weer het predicaat voldoende (basisarrangement) van de inspectie te verwerven. Vanuit het project *Leren verbeteren* van de VO-raad en de AOC Raad kunnen scholen op verschillende manieren worden ondersteund bij het verbeteren van hun leeropbrengsten en onderwijskwaliteit. Ook scholen die een attendering of waarschuwing hebben ontvangen, de zogenaamde risicoscholen, kunnen worden ondersteund door het project.

Voor zeer zwakke scholen biedt de Taskforce van het project *Leren verbeteren* de mogelijkheid om een financiële bijdrage te ontvangen voor interim management. In deze brochure wordt ingegaan op wat interim management voor scholen kan betekenen en hoe interim management kan worden ingeschakeld.

Hiermee is deze brochure echter niet uitsluitend bedoeld voor zeer zwakke scholen. Ook zwakke scholen, risicoscholen of scholen met een basisarrangement kunnen een interim manager inschakelen. Steeds meer scholen doen dit ook, om uiteenlopende redenen. Voor al deze scholen is deze handreiking bedoeld.

1.3 Verantwoording

Met deze brochure wordt beoogd schoolbestuur en schoolleiding handvatten aan te reiken wanneer zij overwegen een interim manager in te schakelen. De brochure is zo praktisch mogelijk opgezet. Hiertoe is de brochure vooral gebaseerd op de uitkomsten van gesprekken met opdrachtgevers (schoolbestuurders) en interim managers in het onderwijs. Bij het project *Leren verbeteren* betrokken adviseurs en procesbegeleiders zijn daarnaast schriftelijk ondervraagd over interim management. Ten slotte heeft een groepsgesprek plaatsgevonden over het thema interim management en de concepttekst van de brochure. Hierbij waren leden van het project *Leren verbeteren*, procesbegeleiders (zeer) zwakke scholen, opdrachtgevers en interim managers in het onderwijs betrokken. Deze aanpak heeft gezorgd voor een brochure die niet slechts bestaat uit theoretische beschouwingen over interim management, maar één die vooral praktische informatie biedt.



2 Het inschakelen van een interim manager

De eerste vraag die wij ons stellen als we nadenken over interim management is: 'Wat is interim management eigenlijk?' In dit hoofdstuk komt deze vraag aan de orde. Hierbij wordt ook beknopt ingegaan op de ontstaansgeschiedenis van interim management en de verschillende vormen ervan die in de loop der jaren zijn ontstaan, gebaseerd op verschillende behoeften en aanleidingen in organisaties. Een crisis in het leiderschap is uiteraard een heel duidelijke aanleiding. Maar er zijn ook vele andere, zoals het inlassen van een periode van bezinning onder leiding van een interimmer alvorens een nieuwe vaste leidinggevende aan te stellen. De verschillende aanleidingen voor het aanstellen van een interim manager hangen nauw samen met de meerwaarde die interim management scholen kan bieden. Deze (mogelijke) meerwaarde wordt daarom in dit hoofdstuk expliciet beschreven. Tot slot worden de vormen van interim management gepresenteerd waarvan zeer zwakke scholen gebruik hebben gemaakt met financiële ondersteuning van de Taskforce Zeer Zwakke Scholen.

2.1 Wat is interim management eigenlijk?

Bij interim management wordt tijdelijk externe managementcapaciteit ingezet om een specifieke taak of opdracht uit te voeren. In de gedragscode van de Raad voor Interim Management wordt deze opdracht als volgt omschreven:

“een interim managementopdracht is een opdracht aan een interim manager tot het tijdelijk vervullen van leidinggevende taken, in de lijn of in een staffunctie of in een duidelijke projectstructuur, met alle daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.”

Veelal worden vooraf afspraken gemaakt over de te bereiken doelen.

Interim management is als functie in Nederland ontstaan in de jaren zeventig. Het is ontstaan vanuit de behoefte bij bedrijven en organisaties om probleemsituaties het hoofd te bieden met behulp van een tijdelijke aanstelling van managers met specifieke deskundigheden en ervaringen. De tijdelijke aanstelling bood en biedt bedrijven en

organisaties flexibiliteit en snelheid. Op het moment dat er behoefte is aan specifieke managementcapaciteit kan deze snel worden aangetrokken. Bij het verdwijnen van deze behoefte kan de samenwerking ook weer snel beëindigd worden.

De volgende vormen van interim management kunnen worden onderscheiden:

Crisismanagement

Juist bij een crisis is het van belang om snel, vaak direct, in benodigde en ontbrekende managementcompetenties te voorzien. De crisis moet immers zo snel mogelijk worden bezworen. In deze situatie wordt veelal gezocht naar een interim manager die ervaring heeft met het oplossen van en het omgaan met een dergelijke crisis.

Verandermanagement

Verandermanagement is niet gericht op het beheersen van een kortstondige crisissituatie, maar op het voor de langere termijn inrichten van de organisatie om te voldoen aan de (nieuwe) eisen die de omgeving aan de organisatie stelt. Verandermanagement wordt dan ook meestal voor een langere periode ingezet dan crisismanagement. Bij verandermanagement kan juist de onafhankelijkheid van de interim manager van een betekenisvolle meerwaarde zijn.

Overbruggingsmanagement

Aan overbruggingsmanagement is behoefte wanneer een specifieke managementfunctie tijdelijk opgevuld moet worden wegens ziekte of een ontstane vacature. Bij de voorgaande vormen van interim management is er meestal sprake van een aan de functie verbonden specifieke opdracht. Bij overbruggingsmanagement is dit niet per se het geval. Overbruggingsmanagement kan zich ook beperken tot 'op de winkel passen' of waarnemen.

Projectmanagement

Projecten zijn per definitie tijdelijk. En omdat projecten en projectmanagement geen deel uitmaken van de dagelijkse routines en processen in een organisatie ontbreekt het veel organisaties aan de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is om projecten te

managen en uit te voeren. Sinds de jaren tachtig is er steeds meer vraag naar deze vorm van management, vooral op het gebied van ICT. In de brochure wordt deze vorm van interim management verder niet expliciet behandeld.

2.2 Aanleidingen om een interim manager in te schakelen

In de beschrijving van de verschillende vormen van interim management ligt de aanleiding in grote lijnen al besloten. Hieronder gaan wij nader in op deze mogelijke aanleidingen. Hierbij baseren wij ons sterk op de aanleidingen zoals verwoord door onderwijsbestuurders (opdrachtgevers) en interim managers in het onderwijs.

Crisissituaties

Crisissituaties ontstaan meestal onverwacht. Oorzaken zijn in- of extern van aard en soms van beide. Voor veel scholen die door de Inspectie van het Onderwijs als (zeer) zwak worden beoordeeld betekent dit (externe) 'vonnis' een crisissituatie. Ook al komt het oordeel vaak niet geheel onverwacht, het komt evengoed hard aan – zeker als het oordeel 'zeer zwak' luidt – en er moet snel gehandeld worden. Dit zijn bij uitstek kenmerken van een crisissituatie: een hoge mate van urgentie en ernstige risico's die spelen. Zekerheden zijn weggevallen en tegelijkertijd moet er daadkrachtig worden opgetreden.

De crisis kan betrekking hebben op de onderwijsresultaten en/of op de kwaliteit van de onderwijsprocessen. Maar evenzogoed kan de crisis van financiële aard zijn of betrekking hebben op leiderschap. Dikwijls gaat het om een combinatie van factoren waarbij gebrek aan leiderschap er één van is. Niet zelden is de ene crisissituatie de veroorzaker van een volgende crisis. Zo komt de relatie tussen de bestuurder en de schoolleider regelmatig onder druk te staan wanneer een school (zeer) zwak wordt. Soms heeft dit een vertrouwensbreuk tot gevolg; de schoolleider wordt ontslagen of treedt uit eigen beweging terug en er ontstaat een vacature die meestal tijdelijk met een interim manager wordt opgevuld. De haperende samenwerking tussen bestuurder en schoolleider na een negatief inspectieoordeel is beschreven in het artikel *Met of tegen elkaar?* (MESO magazine, augustus 2012)

Het komt nogal eens voor dat een crisis ontstaat door incompetentie van zittende managers of door het niet als eenheid functionerende zittende management (bijvoorbeeld wanneer er verschil van mening is over oorzaken en/of aanpakken). In deze gevallen is er sprake van gezamenlijke incompetentie. Uiteraard merken de medewerkers dit op enig moment, wat kan leiden tot een vertrouwenscrisis in het management. Het management is dan zelf (onderdeel van) de oorzaak van de crisissituatie. De bestuurder kan om deze reden besluiten tot herplaatsing of schorsing of tot afscheid nemen van het volledige zittende management. Interim management kan in deze gevallen uitkomst bieden.

Essentiële veranderingen

Essentiële - en dikwijls ook existentiële - veranderingen zijn in organisaties soms noodzakelijk als gevolg van interne ontwikkelingen of ontwikkelingen in de omgeving. Niet veranderen betekent in dit geval ophouden te bestaan. Substantiële en structurele terugloop van onderwijskwaliteit en leerlingenaantallen kunnen dergelijke ontwikkelingen zijn, maar ook een langdurige gebrekkige bedrijfsvoering waardoor het weerstandsvermogen slinkt of - erger nog - er ernstige liquiditeitsproblemen ontstaan. Ook crisissituaties kunnen aanleiding zijn voor structurele en essentiële veranderingen in een organisatie.

Het komt regelmatig voor dat het zittende management zo gericht is op operationele ('dagelijkse') zaken dat de aandacht voor dergelijke strategische ontwikkelingen onvoldoende is. Voor managers die uit de onderwijsorganisatie zelf voortkomen, is die dagelijkse operatie hun 'natuurlijke' referentiekader. Zij zijn veelal niet getraind en opgeleid in het omgaan met en het aandacht besteden aan strategische ontwikkelingen. Als vervolgens de tijd aanbreekt dat er aan aandacht voor bepaalde essentiële ontwikkelingen niet te ontkomen valt, dan kan het zijn dat het zittende management daar onvoldoende toe in staat is. Ook dan ontstaat er behoefte aan interim management.

Bij dit type van essentiële veranderingen moeten nogal eens pijnlijke beslissingen worden genomen, met name op personeelsgebied. Soms is het verstandig om dergelijke ingrijpende beslissingen niet door het zittende management te laten nemen, maar hen tijdelijk in de luwte te plaatsen; een interim manager kan de kastanjes uit het vuur halen.

Met het managen van ingrijpende en omvangrijke veranderingen heeft het zittende management in veel gevallen geen of weinig ervaring. En ervaring - bij voorkeur in vergelijkbare organisaties en in vergelijkbare situaties - is nu precies wat het managen van dergelijke ingrijpende transformaties vereist. Met de ervaring komt de deskundigheid. De juiste interim manager beschikt over beide.

Bezinning

Het komt voor dat bestuurders zich, na het vertrek van een leidinggevende, willen bezinnen op de vragen hoe met dit vertrek om te gaan en hoe verder te gaan met de organisatie. De behoefte kan bestaan om de huidige situatie en hoe deze is ontstaan eens grondig te analyseren. Dit kan de bestuurder uiteraard zelf doen – dit behoort ook tot zijn functie – maar het kan ook verstandig zijn om tijdelijk een interim manager aan te stellen en ook deze ervaringsdeskundige een analyse te laten maken van de situatie. Mocht er sprake zijn van een 'probleem achter een probleem', dan wordt dit wellicht eerder en scherper helder.

Deze interim manager kan vervolgens op grond van de uiteindelijke analyse een advies opstellen met betrekking tot de hernieuwde invulling van de vacature, van het management of – in alle breedte – van de organisatie als geheel. Dit is feitelijk een mengvorm van interim management en consultancy.

Een frisse wind

Als een leider van een organisatie lange tijd aan een organisatie leiding heeft gegeven, kan het vertrek van deze leider aanleiding zijn om niet direct een vaste opvolger aan te stellen. Het kan voordelen hebben om eerst – tijdelijk – een frisse wind in de vorm van een interim manager door de organisatie te laten waaien. Zeker wanneer de bestuurder van mening is dat de organisatie wat is verslapt of is achtergebleven bij de actuele ontwikkelingen. Van de interimmer wordt in deze gevallen gevraagd om de organisatie op te schudden en weer '*state of the art*' te maken. De interim manager maakt de organisatie in een korte, intensieve inhaalslag weer toekomstbestendig. Zijn vaste opvolger kan vervolgens een vliegende start maken in een adequate organisatie. Dit is een variant die kan voortvloeien uit – of op zijn minst verwant is aan – de hierboven genoemde aanleiding vanuit 'bezinning'.

Een voorbeeld van deze aanleiding betreft scholen die een sterk ontwikkelde zorgstructuur kennen en waarbij de opbrengsten ernstig onder druk zijn komen te staan. Leiding en medewerkers hebben expliciet gekozen om zoveel mogelijk kinderen aan een diploma te helpen en zijn zich vaak niet eens bewust geweest van de noodzaak om tegelijkertijd scherp te letten op de opbrengsten en de indicatoren die de onderwijsinspectie hierbij hanteert. Het direct aanstellen van een sterk resultaatgerichte nieuwe permanente schoolleider kan in dit geval afbreukrisico's met zich meebrengen. Een 'tussenpaus' kan als wegbereider fungeren voor een situatie waarbij de school opbrengstgericht en zorgzaam wordt.

Tijd, ervaring en kennis

Het kan ook voorkomen dat het zittende management gewoonweg geen tijd heeft om bepaalde problemen aan te pakken en dat aanvullend interim management hiertoe uitkomst biedt.

Een aanleiding kan tevens zijn dat het zittende management over onvoldoende specifieke ervaringen en kennis beschikt om bepaalde problemen zelf aan te pakken. Ervaring en deskundigheid op het gebied van projectmanagement of visie- en/of beleidsontwikkeling zijn voorbeelden van dergelijke onderwerpen. Ook voor bijvoorbeeld ICT- of bouwprojecten wordt regelmatig een interim manager als projectmanager aangesteld.

Dit type aanvullend interim management wordt ook wel co-management genoemd.

Overbruggen en waarnemen

Overbruggingsmanagement kan noodzakelijk zijn wanneer bijvoorbeeld een vacature in de leiding niet of nog niet kan worden ingevuld. Dit kan gebeuren wanneer vrij plotseling van een leidinggevende afscheid wordt genomen. Een aanleiding kan ook zijn dat een leidinggevende voor een langere periode afwezig is vanwege ziekte of een *sabbatical*.

Aanleiding	Kenmerken
Crisissituaties	<ul style="list-style-type: none"> • Hoge mate van urgentie, ernstige risico's die spelen • Gaat dikwijls om een combinatie van factoren, waarvan gebrek aan leiderschap er één is • Een crisissituatie veroorzaakt vaak de volgende crisis
Essentiële veranderingen	<ul style="list-style-type: none"> • Niet veranderen betekent in dit geval ophouden te bestaan • Crisissituaties kunnen aanleiding zijn tot structurele en essentiële veranderingen in een organisatie • Vraagt soms om pijnlijke beslissingen op personeelsgebied
En frisse wind	<ul style="list-style-type: none"> • Er is behoefte aan een goede analyse van de situatie, hoe is de situatie en hoe is deze ontstaan? • Is er een probleem achter het zichtbare probleem?
Tijd, ervaring en kennis	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie is verslapt of achtergebleven bij actuele ontwikkelingen • Organisatie moet worden opgeschud en klaar gemaakt voor de toekomst
Overbruggen en waarnemen	<ul style="list-style-type: none"> • Zittend management heeft geen tijd om bepaalde problemen aan te pakken, dan wel ontbeert ervaring en/of kennis • Vacature in de leiding kan (nog) niet kan worden ingevuld • Een functie moet tijdelijk worden ingevuld

2.3 De meerwaarde van een interim manager

Tijdelijkheid en flexibiliteit

In algemene zin is in de voorafgaande paragrafen de meerwaarde al benoemd die organisaties onderkennen bij het inschakelen van een interim manager. Hierbij zijn onder meer tijdelijkheid en flexibiliteit genoemd.

Bij tijdelijkheid en flexibiliteit gaat het om het gemak van het tijdelijk aanstellen van een interim manager om te voorzien in bepaalde managementcapaciteit (in tijd en/of in competenties) in combinatie met de mogelijkheid om er ook weer snel afscheid van te kunnen nemen. Flexibele inzet van aanvullende capaciteit is hierdoor mogelijk.

Direct inzetbaar

Het aspect 'tijdwinst', door de directe inzetbaarheid van de interim manager, is hier direct mee verbonden. Het is niet nodig om een (lange) sollicitatieprocedure te volgen met vele betrokkenen en rekening te moeten houden met opzeggingstermijnen. Er wordt een interim manager gezocht die per direct aan de slag kan. Het is hierbij echter wel van belang om direct tijd te investeren in een concrete opdrachtformulering en een stevig gesprek om na te gaan of de betreffende interim-kandidaat capabel geacht wordt om de klus te klaren.

Van een interim manager mag verwacht worden dat deze meer dan een gewone manager of medewerker in staat is om snel resultaten te leveren. Inwerken en 'settelen' is niet aan de orde. Op basis van zijn deskundigheid, ervaring en analytisch vermogen zal de juiste interim manager snel overzicht en inzicht hebben in de problematiek en onverwijld de passende remedie in gang kunnen zetten.

Ervaring en deskundigheid

In bepaalde complexe situaties is de meerwaarde van de interim manager nu juist zijn/haar ervaring met dergelijke situaties in vergelijkbare organisaties en de hierbij opgebouwde deskundigheid: ervaring die het zittende management vaak ontbeert en die van wezenlijk belang is om dergelijke letterlijk 'buitengewone' omstandigheden adequaat het hoofd te bieden.

Efficiënt en effectief

Een goede interim manager is uitermate efficiënt en effectief. Het is iemand die ervaring heeft met verander- en verbeterprocessen – dikwijls in vergelijkbare organisaties – en op basis hiervan in interactie met de omgeving handelt. Hij of zij is wendbaar, heeft continu het (eind)resultaat voor ogen en bezit een breed handelingsrepertoire. Een van de geïnterviewde bestuurders merkte hierbij het volgende op: "Je moet echter ook van een interim manager geen wonderen verwachten, dat hij een organisatie in *no time* 180 graden kan draaien en dat de organisatie er dan weer jaren tegen kan. Dat is niet reëel, een interim manager is wel een procesversneller." De interim manager is kortom geen duurzame panacee voor alles wat niet goed is gegaan in een organisatie.

Onafhankelijkheid

De efficiëntie en effectiviteit van de inzet van een goede interim manager wordt mede mogelijk gemaakt door de positie die de interim manager inneemt in de organisatie. Hij of zij is er per definitie tijdelijk en hoeft zich dan ook niet te bekommeren om persoonlijke lange(re) termijn relaties en draagvlak voor de eigen persoon. De interimmer is aangesteld om een klus te klaren en niet om aardig gevonden te worden; dit maakt het nemen van impopulaire maatregelen op voorhand makkelijker dan het voor zittend management is. Deze onafhankelijkheid bevordert de doelgerichtheid van de interim manager. Hetgeen overigens niet wil zeggen dat een interim manager niet hoeft te beschikken over empathisch vermogen. Een goede interim manager beschikt hier uiteraard ook over; de interimmer is 'hard op de zaak en zacht op de persoon'. Zonder empathie kan ook een interim manager niet effectief zijn. Waar nodig en noodzakelijk kan de interimmer echter sneller doorpakken zonder extensief rekening te moeten houden met effecten op de langere termijn voor wat betreft zijn positie en interpersoonlijke relaties.

Geen historie

De interim manager heeft geen historie of geschiedenis binnen de betreffende school of organisatie. Hij heeft geen verleden en wordt daarom ook niet beoordeeld en benaderd op basis van dat verleden. Hij kan 'fris van de lever' van start. Er kan hem of haar nimmer het verwijt worden gemaakt van 'waarom doe je dit nu pas, waarom heb je dit niet eerder gedaan?' In combinatie met zijn onafhankelijkheid kan de interim manager daarom ook eerder 'het onbespreekbare' in een organisatie bespreekbaar maken.

Meerwaarde	Kenmerken
Tijdelijkheid en flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> Tijdelijk en flexibel kunnen voorzien in bepaalde managementcapaciteit (in tijd en/of in competenties)
Direct inzetbaar	<ul style="list-style-type: none"> Geen (lange) sollicitatieprocedure Inwerken en 'settelen' is niet aan de orde
Ervaring en deskundigheid	<ul style="list-style-type: none"> Ervaren en deskundig met complexe en 'buitengewone' situaties in vergelijkbare organisaties
Efficiënt en effectief	<ul style="list-style-type: none"> Resultaatgericht Een breed en adequaat handelingsrepertoire Geen duurzaam panacee voor alles dat niet goed is gegaan
Onafhankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> Neemt makkelijker impopulaire maatregelen Onafhankelijkheid bevordert de doelgerichtheid Empathisch vermogen noodzakelijk als kwaliteit
Geen historie	<ul style="list-style-type: none"> Geen beoordeling en benadering op basis van een verleden in de organisatie Het 'onbespreekbare' bespreekbaar maken

2.4 Interim management via het project Leren verbeteren

De Taskforce Zeer Zwakke Scholen van het project *Leren verbeteren* heeft voor scholen met één of meer zeer zwakke afdelingen de mogelijkheid om in voorkomend geval het interim management mede te financieren door middel van een subsidie. Voorwaarde is uiteraard dat hiermee het noodzakelijke verbeterproces gestimuleerd wordt. In 2011 en 2012 profiteerden in totaal 14 scholen van deze subsidie. In de tabel van afbeelding 1 is een overzicht opgenomen waaruit blijkt dat het in de meeste situaties om crisismanagement ging. De status 'zeer zwak' leidt soms tot het voortijdig vertrek van een schoolleider, terwijl de tijdelijke vervanger nadrukkelijk opdracht krijgt leiding te geven aan het noodzakelijke verbeterproces. In een enkel geval was men gedwongen een interim manager aan te stellen als tijdelijke vervanger (ziekte) van een school- of teamleider, wat niet samenhangt met het predicaat (zeer)zwak.

Soort interim management	Aantal	Soort interim management	Aantal
crisismanagement	6	overbruggingsmanagement	2
verandermanagement	3	mengvorm van interim management	2
projectmanagement	1		

Afbeelding 1 – *Mate waarin zeer zwakke scholen in 2011 en 2012 gebruik maakten van door het project Leren verbeteren gesubsidieerde vormen van interim management.*

Portret

Een bekende als interim

Hij had de juiste kwaliteiten en kende bovendien de organisatie en het team al. Daarom koos het Esdal College voor het vakcollege Roelof Louwsma als interim-directeur. Matthias Kooistra, lid van de kerndirectie, kende hem als iemand die een verbindende aanpak zo nodig kon combineren met rigoureuze beslissingen. De basis voor een kwaliteitsslag was intussen gelegd.

Toen het Esdal Vakcollege Emmen (Techniek en Zorg & Welzijn) van start ging, bevonden de onder- en bovenbouw zich op verschillende locaties. Elk had een eigen directeur. Dat moest anders, vond het bestuur. Maar in de jaren daarna volgde de ene (interim)directeur de andere op. Het lukte helaas pas na meerdere procedures om iemand te vinden die aan de kwaliteitseisen voldeed. Tekort aan aandacht voor het team en het onderwijsproces was het gevolg en dat had z'n weerslag op de prestaties van de leerlingen. De inspectie constateerde dat de opbrengsten van vmbo basis onder de maat bleven. In december 2011 kreeg die afdeling het predikaat 'zeer zwak'.

Vertrouwen

Matthias Kooistra, lid kerndirectie, draait er niet omheen: "Als bestuur hebben we de situatie te lang laten doorlopen en daarmee hebben we de leerlingen en de medewerkers tekort gedaan." Dat was een van de redenen om na het vertrek van de laatste reguliere directeur bewust te kiezen voor een interim. Kooistra: "Vanwege onze status als zeer zwakke school was het echt 'alle hens aan dek'. We wilden dat een nieuwe directeur kon beginnen vanuit het basisarrangement." De keuze voor Roelof Louwsma was snel gemaakt. Hij was adviseur geweest bij een andere locatie van het Esdal College en verving op het Vakcollege een teamleider die opfrisverlof had. "Door Roelof aan te stellen, hebben we tijd gekocht voor een zorgvuldige werving en selectie", zegt Kooistra. Louwsma's bekendheid met de organisatie was een groot voordeel.

'We wisten dat hij snel kon schakelen en in korte tijd veel in beweging zetten'

“We wisten wat we aan hem hadden. Hij had de situatie van dichtbij meegemaakt, kende het team en zij kenden hem. Naast kennis en kunde had hij het vertrouwen van de medewerkers. We wisten dat hij snel kon schakelen en in korte tijd veel in beweging zetten. We gaven hem alle *tools* en de volle verantwoordelijkheid.”

Borging

‘Ambitieuus’ noemt Kooistra het plan van aanpak dat Louwsma schreef, en dat vervolgens opdracht voor zijn interim-periode werd. “Maar van een interim mag je natuurlijk verwachten dat hij/zij in korte tijd een scherpe analyse van de situatie kan maken.” Kern van Louwsma’s voorstel was de ontwikkeling van het team. Niet door ‘ingewikkelde scholingsprogramma’s’, trainingen of colleges over verschillende onderdelen van kwaliteit, maar door *coaching on the job*. Op zijn advies trok het bestuur een coach/opleider aan, die kijkt wat mensen nodig hebben en bijvoorbeeld een groepje van drie, vier docenten traint in het toepassen van activerende didactiek. Goedkoop is dat niet, verzekert Kooistra. “Maar deze effectieve interventie is een verantwoorde investering. Roelof heeft ons ervan overtuigd: door op deze manier te investeren in de ontwikkeling van je personeel zorg je voor de borging van de verbeteringen.” Over de aanpak vult Louwsma aan: “Naast de mensen die het volgens ons het meest nodig hadden, wilde ik dat een paar andere collega’s geschoold werden. Die hebben dan ook hun inbreng. Zo voorkom je dat het beeld ontstaat dat alleen ‘de club van zwakke docenten’ geschoold wordt.” De scholing bleef bovendien niet beperkt tot vmbo basis, de hele school deed mee.

Flitsbezoeken

Het bestuur kon zich ook vinden in Louwsma’s voorstel om voor het verbetertraject een jaar uit te trekken. “Een snellere weg had ook gekund”, aldus Kooistra. “Je natuurlijke reflex als bestuurder is om zo snel mogelijk je gegevens op orde te krijgen. Je weet waar de inspectie naar kijkt. Maar wij wilden geen cosmetische operatie.”

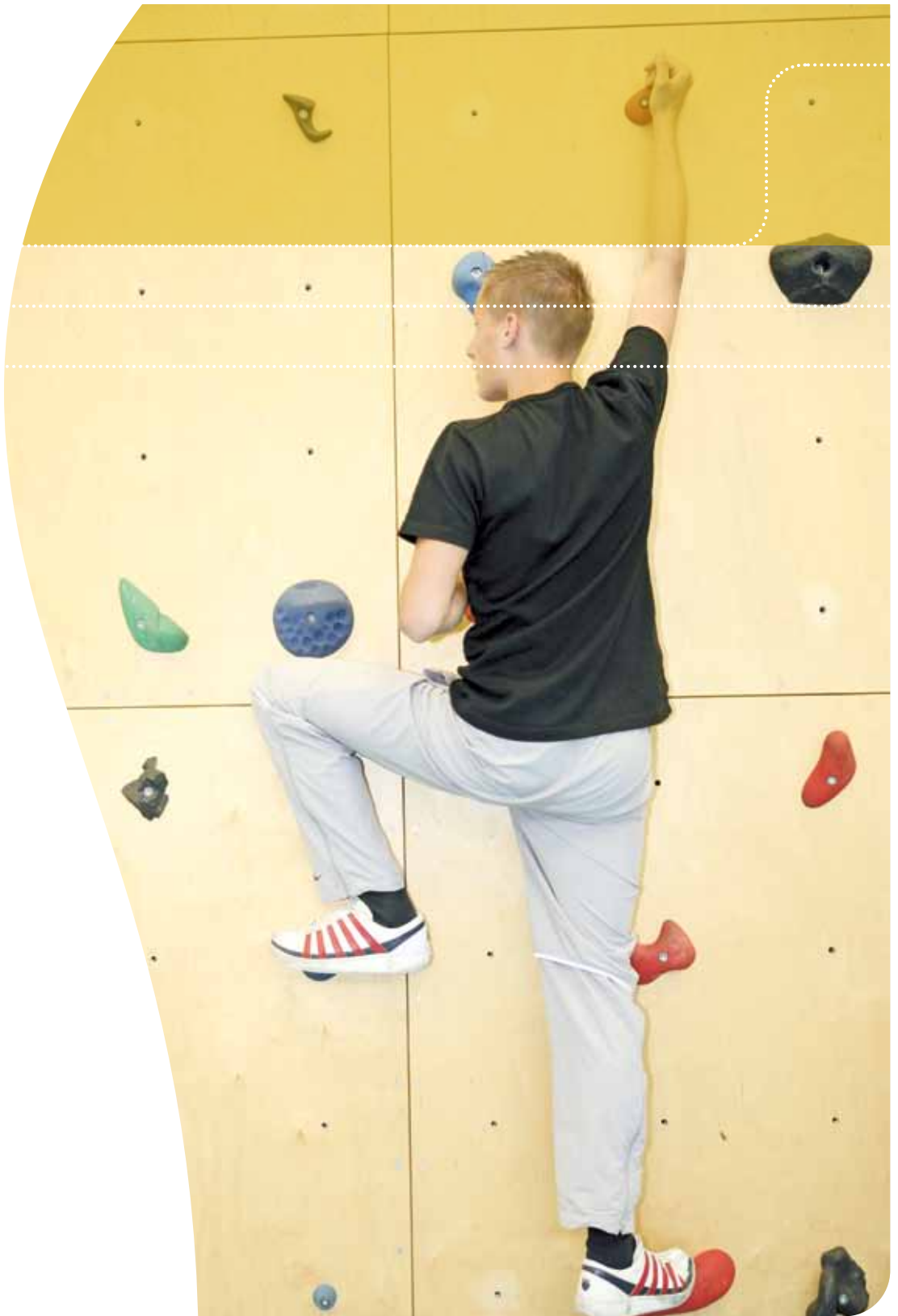
Als instrument om de kwaliteit van de lessen te toetsen introduceerde Louwsma ‘flitsbezoeken’, onaangekondigde lesbezoeken van korte duur, bij alle docenten en op verschillende momenten in de week. “Je hoeft maar vijf minuten in een les te zijn en je weet hoe het ervoor staat”, zegt Louwsma. “Zo kun je met de teamleiders binnen een uur

de school door en bespreken wat je hebt gezien, waar de vorderingen zijn en wat er moet gebeuren." De flitsbezoeken zijn zo aangeslagen, dat het bestuur ze op alle locaties van het Esdal College heeft ingevoerd.

Onafhankelijk

Wat Louwsma als interim volgens Kooistra waardevol maakt, is dat hij een 'mensenmens' is die in staat is rigoureuze besluiten te nemen. "Wij hebben te weinig aandacht gehad voor de medewerkers en dat mocht niet nog een keer gebeuren. Dus heb je iemand nodig die om kwart voor 8 op school is en tot het laatst blijft. Die mensen het gevoel geeft dat ze bij hem terecht kunnen en bij wie dat ook feitelijk kan. Die eenduidige antwoorden geeft en door wie mensen in beweging komen." Het lijkt tegenstrijdig, verbinden en tegelijkertijd pijnlijke keuzes kunnen maken, maar als interim ben je onafhankelijk, dat helpt. Louwsma: "Je rol is wezenlijk anders dan die van een normale directeur. Omdat je als interim niet blijft, kun je sommige beslissingen makkelijker nemen ook op het personele vlak. Als gewone directeur kun je daar in de relatie nog veel last van hebben."

Toen een nieuwe directeur was gevonden, zijn twee maanden uitgetrokken voor een 'warme overdracht'. Op een nieuwe directeur komt al zoveel af, zeker in de context waarin de school nog niet helemaal van het stempel zeer zwak af is, licht Kooistra die keuze toe. "Het is *a hell of a job* om beide te doen", zegt Louwsma. "De eerste maand heeft hij met mij meegelopen, geluisterd en gekeken. Na de eerste maand hebben we de rollen omgedraaid. Ik denk mee, doe operationele zaken als roosters en mutaties, en wat acties in het verbeteringsproces. Zo heeft hij de gelegenheid om rustig kennis te maken."



3 Hoe vind je een geschikte interim manager?

Hoe vindt een opdrachtgever de juiste interim manager, aan welke kwaliteitseisen moet deze voldoen en wat voor profiel moet de interimmer hebben? Op deze vragen wordt in dit hoofdstuk ingegaan. Omdat het aanstellen van een per definitie tijdelijke kracht als een interim manager een andere aanpak vereist dan het opvullen van een vacature voor een vaste leidinggevende, worden ook enkele aspecten behandeld die samenhangen met de selectieprocedure en met de gesprekken die in dat kader gevoerd worden tussen opdrachtgever en kandidaat interim managers.

3.1 Hoe wordt de juiste interim manager gevonden?

Er zijn veel bureaus die interim managers leveren. Daarnaast zijn er ook veel zelfstandige interim managers op de markt als zzp'er. Uit de interviews die ten behoeve van deze brochure zijn gehouden met bestuurders/opdrachtgevers en interim managers blijkt dat de bestuurders kandidaat interimmers vooral vinden via hun netwerk (bestaande uit onder meer collega-bestuurders en onderwijsorganisaties) en via hun relaties met bureaus.

Bureaus bieden met de interim manager vaak tegelijkertijd zogenaamd 'schaduw management' aan. Dit houdt in dat de interim manager vanuit het bureau door een collega wordt ondersteund in de uitvoering van de opdracht. Schaduw management biedt de opdrachtgever een zekere garantie op continuïteit in de opdrachtuitvoering, bijvoorbeeld bij ziekte van de interim manager.

Bij de definitieve keuze voor een interim manager is het van groot belang dat er een goede *match* en klik is tussen de bestuurder/opdrachtgever en de interim manager. Er moet vertrouwen zijn bij de bestuurder dat de interim manager de juiste man of vrouw is voor de specifieke opdracht. Dit is meteen één van de redenen waarom gezocht wordt met gebruikmaking van het netwerk. Binnen het netwerk kan snel worden overgebracht wat de situatie in de organisatie is en aan welk type interim manager wordt gedacht.

3.2 De vereiste kwaliteiten

Het moge duidelijk zijn dat de geschikte interim manager moet passen bij de situatie die de aanleiding vormt voor het inschakelen. Bij de selectie kijkt de opdrachtgever

dan ook vooral naar passende ervaring en passende competenties. De interim manager onderscheidt zich immers van het zittende management door de uitgebreide ervaring in het omgaan met problematische situaties in vergelijkbare organisaties. De opdrachtgever vraagt om die reden tevens naar de resultaten van de door de kandidaat uitgevoerde opdrachten en referenties.

Uit gesprekken met opdrachtgevers blijkt dat een interim manager naast bovenstaande ook over een aantal aanvullende kwaliteiten moet beschikken. Opvallend in deze inventarisatie is dat het hierbij in belangrijke mate gaat om professionele kwaliteiten waarover eigenlijk iedere manager werkzaam op strategisch niveau zou moeten beschikken.

Een geschikte interim kandidaat:

- kan situaties analyseren in hun context en van hieruit een helder plan van aanpak opzetten en uitvoeren;
- is besluitvaardig en pakt door;
- werkt zorgvuldig, resultaatgericht en levert resultaten binnen de afgesproken termijn;
- weet om te gaan met de balans tussen ontwikkelingen in structuur en cultuur;
- gedraagt zich professioneel en draagt hiermee een professionele cultuur uit;
- heeft oog voor krachtenvelden en machtsverhoudingen in de organisatie en kan hier effectief mee omgaan;
- enthousiasmeert en stimuleert de organisatie;
- is open en transparant;
- kan medewerkers en leidinggevendenden coachen, begeleiden en in de juiste positie brengen;
- kan ook gespreks- en/of sparringpartner zijn voor de opdrachtgever;
- is een sterke, evenwichtige en prettige persoonlijkheid.

In *Aanbevelingen voor succesvol interim-management* (M&O september 2010) is onderzocht welke belangrijkste kwaliteiten van interim managers significant aanleiding geven tot tevredenheid bij de opdrachtgever. Het gaat hierbij om:

- sociaal, machtsbekwaam handelen;
- contextualiseren van opdrachten;
- evenwichtigheid;
- goede aansluiting van de kennis en ervaring van de interim manager.

Van een interim manager wordt verwacht dat deze in staat is snel resultaten te boeken en snel de hiertoe benodigde veranderingen door te voeren. De interim manager veroorzaakt dus vrijwel altijd de nodige reuring. Juist bij snelle veranderingen en in crisissituaties is het van groot belang dat de interimmer oog heeft voor de spankracht van de organisatie en continu de balans weet te vinden tussen het optimaal gebruikmaken van de potentie van de organisatie en het voorkomen van 'overspannenheid' of 'door-draaien' van zowel de organisatie als van de betrokken medewerkers.

Professioneel gedrag betekent dat iemand eerlijk, duidelijk en zichzelf is, fouten durft te maken en deze ook van anderen kan accepteren, zich aan afspraken houdt en met medewerkers praat in plaats van over hen. Professioneel gedrag van de interim manager maakt dat deze mede hierdoor een bindende factor in de organisatie wordt. Maar al te vaak is dit ook nodig als gebrekkig leiderschap tot verwaarlozing van de organisatie heeft geleid. Een geïnterviewde interim manager gaf aan dat hij al binnen een paar dagen daadwerkelijk persoonlijk betrokken is bij een school en hart voor de school heeft. Kortom, een goede interim manager kan ook zichzelf snel verbinden aan en met een organisatie en hierdoor mensen op een authentieke wijze enthousiasmeren en stimuleren. En dit alles zonder dat dit ten koste gaat van de benodigde professionele distantie.

Enkele bestuurders gaven duidelijk aan dat zij bovendien zoeken naar een goede gespreks- en sparringspartner voor henzelf, iemand die hun een spiegel kan voorhouden en dat ook doet. Iemand die van buiten naar binnen kan kijken en hiermee aanvullend is in de beelden die de bestuurder van zichzelf en van de organisatie heeft. Het gaat hierbij om een sterke en tegelijkertijd prettige persoonlijkheid. "Ik werk graag met sterke mensen", aldus één van de geïnterviewde bestuurders.

3.3 Het profiel van de interim manager

In veel gevallen is het opstellen van een profiel van de gewenste interim manager een zaak van de opdrachtgever alleen. Als er al een profiel wordt opgesteld. Het komt immers regelmatig voor dat de nood zo hoog is dat er direct via het netwerk wordt gezocht naar een geschikte kandidaat. In veel gevallen wordt de interim manager vervolgens nogal abrupt 'gedropt' in de organisatie. Hoewel een goede interim manager ook met deze situatie om moet kunnen gaan, is het wenselijk dat een opdrachtgever de tijd neemt om de situatie waarvoor de interimmer gewenst is te analyseren en op basis

hiervan een profiel op te stellen. Dat profiel beslaat niet alleen ervaring en competenties, maar ook (zie tevens de hierboven genoemde kwaliteiten) gedragskenmerken van de gewenste interim manager.

Het is om meerdere redenen verstandig om een profiel op te stellen. Hoewel tijd vaak een vijand is, moet hiervoor wel tijd worden genomen. Door samen met medewerkers uit de organisatie een profiel op te stellen van de gewenste interimmer wordt bijvoorbeeld al draagvlak gecreëerd voor de aan te stellen interim manager. Daarnaast biedt het de opdrachtgever de mogelijkheid om, samen met de organisatie, eens goed na te denken over de specifieke opdracht en de hierbij passende interim manager.

Sommige opdrachtgevers/bestuurders hebben de neiging om bij een interim manager te zoeken naar een kopie van zichzelf. De vraag is of dit altijd wenselijk is voor de betreffende situatie. Ook om deze mogelijke neiging te bezweren is het verstandig om bij het opstellen van het profiel anderen te betrekken.

3.4 Hoe wordt de interim manager geselecteerd?

In veel gevallen wordt de selectie van de interim manager uitgevoerd door de opdrachtgever zelf en is er geen sprake van invloed of inspraak van de organisatie. Volgens de Wet medezeggenschap op scholen heeft de medezeggenschapsraad echter adviesbevoegdheid bij de aanstelling of ontslag van de schoolleiding (art. 11, lid h) en bij 'vaststelling of wijziging van de concrete taakverdeling binnen de schoolleiding, alsmede vaststelling of wijziging van het managementstatuut' (art. 11, lid i). Hier moet dus rekening mee worden gehouden!

Als de opdrachtgever met twee even geschikte kandidaat interim managers kennis heeft gemaakt, kan het een goed idee zijn om ook de organisatie – en de medezeggenschapsraad – haar voorkeur te laten uitspreken voor een van de kandidaten. Dit vergroot als vanzelfsprekend het draagvlak voor de interimmer.

Intuïtie en gevoel blijken in de praktijk regelmatig een belangrijke rol te spelen in de selectie. Een van de geïnterviewde bestuurders formuleerde dit als volgt: "ik zag hem wel op die stoel zitten, ik zag hem die rol vervullen".

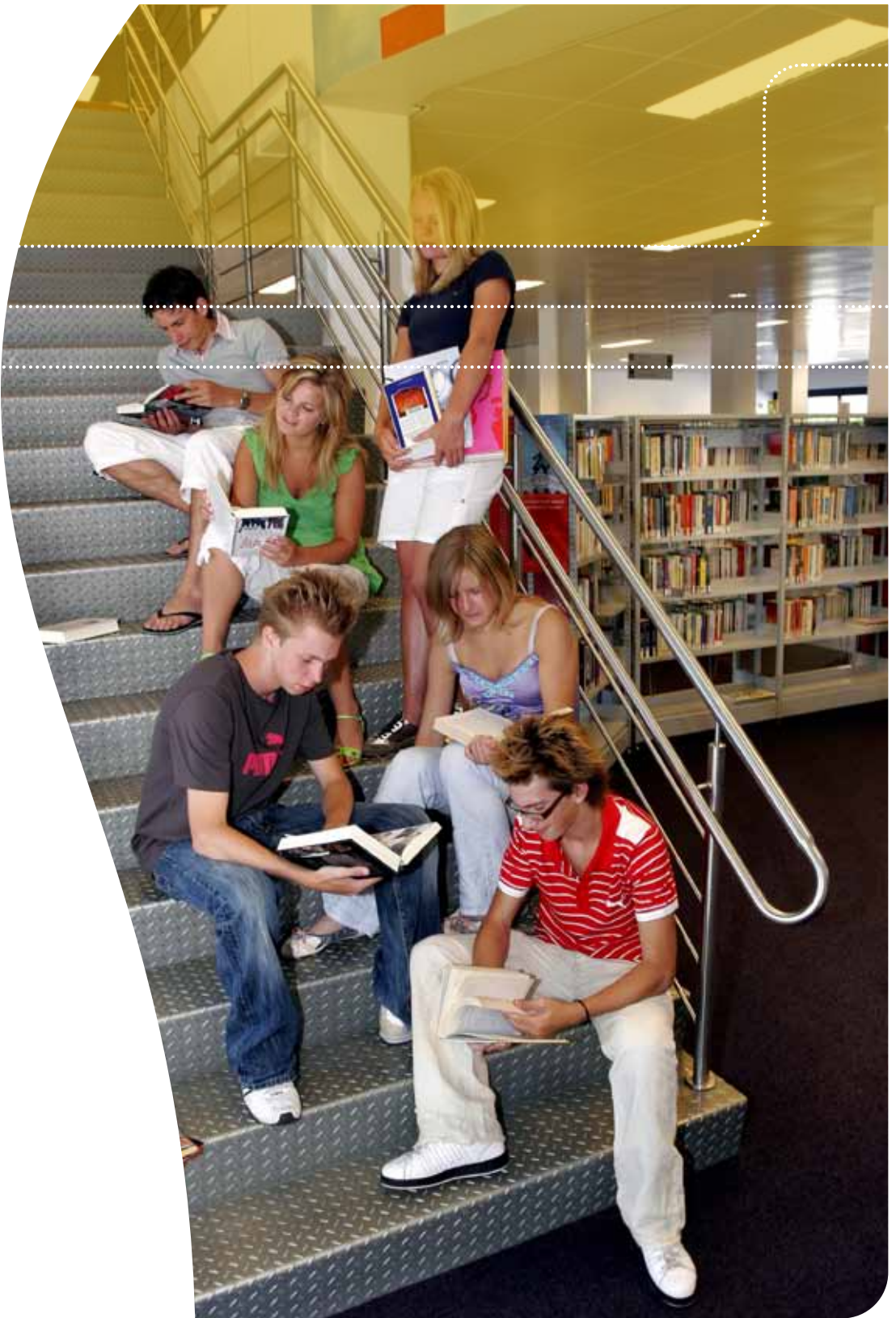
3.5 Het gesprek met een kandidaat interim manager

De opdrachtgever doet er verstandig aan om de interim manager ruimte te bieden een eigen beeld van de situatie te vormen. De kandidaat interim manager moet in de sollicitatieprocedure dan ook anders benaderd worden dan een aanstaande permanente manager. De interim manager is dat immers per definitie niet. Omdat ook de kandidaat zelf een goede inschatting moet kunnen maken of hij de juiste persoon voor de specifieke situatie is, moet deze in het gesprek de ruimte krijgen om zelf te bepalen of hij binnen de gegeven situatie de geschikte interimmer is, zowel qua competenties als qua persoonlijkheid. Het selectiegesprek is dan ook vooral een kennismakingsgesprek.

Als een opdrachtgever hiertoe de ruimte biedt, kan het zijn dat de kandidaat interim manager de beleving van de opdrachtgever in twijfel trekt en hem uitdaagt om dieper te graven en ook naar zijn eigen rol in het geheel te kijken. Is de opdrachtgever wellicht (mede) verantwoordelijk voor het ontstaan van de situatie? Dit kunnen thema's zijn die een opdrachtgever liever uit de weg gaat. Een goede interim manager is echter analytisch sterk, resultaatgericht en er ervaren in om snel door te dringen tot de kern van de zaak. De kandidaat heeft bovendien maar beperkt de tijd om de situatie te onderzoeken en zal daar dus efficiënt gebruik van maken. Wij raden opdrachtgevers aan om hier in mee te gaan. Een interim manager die de opdrachtgever naar de mond praat, kan nooit de juiste zijn. Het gesprek is dan ook een cruciaal onderdeel in het selectieproces.

Zoektocht naar de geschikte interim manager

De eerste selectie	<ul style="list-style-type: none">• Via bureaus• Zelfstandige interim managers (zzp'ers)• Via eigen netwerk (collega-bestuurders, onderwijsorganisaties)
De vereiste kwaliteiten	<ul style="list-style-type: none">• Uitgebreide ervaring met vergelijkbare situaties in vergelijkbare organisaties• Managementkwaliteiten voor strategische niveaus in organisaties• Vraag naar resultaten, opdrachten en referenties
Het profiel	<ul style="list-style-type: none">• Profiel betreft niet alleen ervaring en competenties, maar ook gedragskenmerken• Betrokkenheid van medewerkers bij opstellen profiel geeft draagvlak
De selectie	<ul style="list-style-type: none">• Betrokkenheid van medewerkers en medezeggenschapsraad geeft draagvlak• Accepteer niet te snel voorkeur van zittend management
Het gesprek	<ul style="list-style-type: none">• Kandidaat interim manager is geen gewone sollicitant• Bied kandidaat ruimte om eigen beeld van situatie te vormen• Kandidaat kan beleving van opdrachtgever in twijfel trekken en rol opdrachtgever ter discussie stellen



4 De opdracht

Als u weet welke interim manager u wilt aantrekken, dan is het formuleren van de opdracht de volgende stap. Hoe moet de opdracht geformuleerd worden, wat moet erin worden opgenomen en welke resultaatafspraken kunnen worden gemaakt? Kunnen de resultaatafspraken SMART geformuleerd worden en welke bevoegd- en verantwoordelijkheden krijgt de interim manager? Ook de inzet in dagen per week en de doorlooptijd van de opdracht komen in dit hoofdstuk aan bod, evenals de kosten van interim management.

4.1 Hoe formuleer je de opdracht?

In veel gevallen heeft de opdrachtgever voor zichzelf reeds een opdracht geformuleerd en vormt deze opdracht de basis voor het profiel van de gezochte interim manager. De opdracht dient echter ook (letterlijk) onderschreven te worden door de interim manager als opdrachtnemer. Hiertoe biedt laatstgenoemde een offerte waarin de opdracht is opgenomen aan de opdrachtgever aan. In het vorige hoofdstuk zijn we ingegaan op de analyse van de situatie die ook door de kandidaat interimmer zal worden gemaakt. In veel gevallen vormt deze analyse mede de basis voor de uiteindelijk overeen te komen opdracht. Deze overeen te komen opdracht kan ook aanvullend of enigszins afwijkend zijn van de oorspronkelijk door de opdrachtgever opgestelde opdracht.

Vaak is het dus verstandig om de interim manager eerst de gelegenheid te bieden om door middel van eigen onderzoek – bijvoorbeeld via interviews met mede-leidinggevenden en een vertegenwoordiging vanuit de medezeggenschap – de opdracht nog eens te toetsen. En pas na deze wat diepgaandere analyse in het kennismakingsgesprek gezamenlijk een definitieve opdracht te formuleren. De interimmer kan dan, juist met zijn onbevangen blik van de buitenstaander, aspecten in de organisatie benoemen die aandacht behoeven en die de opdrachtgever (nog) niet had geconstateerd of niet had kunnen constateren. De definitieve opdracht wordt hiermee alleen maar scherper en adequater.

Ook kan in de opdracht worden afgesproken – bij sommige bureaus is dit zelfs standaard – om in bijvoorbeeld de eerste maand een analyse te verrichten op basis waarvan het plan van aanpak wordt opgesteld. Analyse en het hierop gebaseerde plan van aanpak zijn dan aanleiding voor aanscherping of verandering van de oorspronkelijk overeengekomen opdracht.

Het allerbelangrijkste is dat zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer het eens zijn, dan wel worden, over de analyse en de hierop gebaseerde aanpak. Die overeenstemming vormt de basis voor een adequate opdrachtformulering en opdrachttuitvoering, voor goed opdrachtgeverschap en goed opdrachtnemerschap.

4.2 Onderdelen van de opdracht

Interim management opdrachten zijn in veruit de meeste gevallen meervoudige opdrachten. En dat is gezien de geschetste aanleidingen ook logisch. Zelfs als er sprake is van overbruggingsmanagement wordt er meestal een extra opdracht geformuleerd bovenop de tijdelijke invulling van de managementfunctie als zodanig. Wanneer het gaat om crisismanagement of verandermanagement is er altijd sprake van meervoudige opdrachten. Uit gesprekken met interim managers en hun opdrachtgevers blijkt dat onderstaande elementen hierbij in de opdracht vrijwel altijd aan de orde zijn.

Het management in positie

Vrijwel altijd is onderdeel van de opdracht om het (midden)management in positie te krijgen. In veel gevallen is het zittende management onderdeel van het probleem en vertoont onvoldoende leiderschap. De interim manager wordt dan mede aangesteld om het zittende management te coachen en te begeleiden naar sterker leiderschap binnen de organisatie. Soms ook is de permanente opvolger van de interimmer al in beeld, bijvoorbeeld een '*potential*' uit de eigen organisatie. In dit geval is het is de taak van de ervaren interim manager om deze *potential* goed in positie te brengen en in te werken. Een bruikbaar hulpmiddel hierbij is de brochure "Middenmanagement in positie" van het project *Leren verbeteren* (VO-raad, 2012).

Een interim opdracht kan tevens inhouden dat een uitspraak wordt gedaan over de kwaliteit van het zittende (midden)management en over de mogelijkheden die het in zich heeft om zich voldoende kwalitatief te ontwikkelen. Het gevolg kan zijn dat de interim manager ook expliciet de opdracht krijgt om (een deel van) het zittende management te vervangen.

Cultuurverandering

De cultuur in onderwijsinstellingen – en meer in het bijzonder het ontbreken van een professionele cultuur waarin medewerkers elkaar aanspreken op functioneren en resultaten – moet in de meeste gevallen aangepakt worden om de school uit een crisissituatie te begeleiden. Het geven van een aanzet tot cultuurverandering maakt dan ook vrijwel altijd onderdeel uit van de opdracht aan de interim manager.

Organisatie-inrichting

In veel gevallen behelst de interim opdracht mede het (her)inrichten van onderdelen van de organisatie. Het opnieuw bezien van organisatiestructuren en het beleggen van taken, bevoegd- en verantwoordelijkheden. Dit betreft structuren als het managementteam, onderwijsteams, vaksecties en facilitaire diensten.

Naast de (her)inrichting van organisatiestructuren is regelmatig ook het (her)inrichten van organisatieprocessen onderdeel van de opdracht. Het kan hierbij gaan om facilitaire en administratieve processen, maar meestal betreft het processen die onderdeel zijn van een adequaat functionerend systeem van kwaliteitszorg en kwaliteitsborging. Ook het verbeteren van het personeelsbeleid en de interne communicatie kunnen hier onderdeel van uitmaken.

Bovenschoolse zaken

Bovenschoolse zaken zijn meestal geen onderdeel van de opdracht, tenzij de interim manager een interim positie bekleedt op bovenschools niveau. Desalniettemin functioneert een interim schoolleider regelmatig in bovenschoolse overleggen, zoals een overkoepelend directieberaad. Als buitenstaander en ervaren manager kan de interimmer ook met betrekking tot deze overkoepelende overlegstructuren aanbevelingen doen voor de samenstelling, de taak en het functioneren ervan. Soms wordt dit onderdeel ook expliciet in de opdracht opgenomen.

Het komt eveneens voor dat de interim manager op een school als interim schoolleider fungeert en tegelijkertijd een andere schoolleider op een andere school van hetzelfde bestuur ondersteunt en/of coacht. Een dergelijke dubbelfunctie maakt in deze gevallen onderdeel uit van de opdracht.

Enkele van de opdrachtgevers die wij spraken, hebben expliciet te kennen gegeven dat zij van de interim manager ook verlangen dat deze hem of haar adviseert, begeleidt of coacht in aanvulling op de interim opdracht in meer enge zin. *'It's lonely at the top'*; de opdrachtgever heeft met de interimmer een onafhankelijke en deskundige buitenstaander die hem of haar in alle objectiviteit van deskundig advies kan dienen en als sparringpartner kan dienen.

Ten slotte

Juist omdat interim managementopdrachten veelal complexe en meervoudige opdrachten zijn, kan het verstandig zijn om ook heel duidelijk af te spreken wat de interim manager niet zal doen. Goed opdrachtgeverschap en goed opdrachtnemerschap gaan in belangrijke mate over het managen van (elkaars) verwachtingen. In dit verband kan het verstandig zijn juist ook expliciet te benoemen wat de interimmer niet zal doen of aanpakken.

Op meerdere plaatsen in deze brochure spreken wij over het belang van een adequate analyse en een hierop gebaseerde aanpak. Deze maken altijd onderdeel uit van de opdracht. Wij hechten er hier aan nog een ander element onder de aandacht te brengen dat eigenlijk standaard zou moeten worden meegenomen in de afspraken: de borging van de resultaten. Al in de opdracht dienen afspraken gemaakt te worden over de borging, over hoe voorkomen kan worden dat de organisatie opnieuw in dezelfde soort van problematiek terecht komt wanneer de interim manager vertrekt.

4.3 Resultaatafspraken

De interim manager wordt aangetrokken om een crisis het hoofd te bieden, om veranderingen door te voeren of een project te leiden. Allemaal zaken die kunnen worden beschreven met concreet te behalen resultaten. Veelal zijn de resultaten in interim opdrachten echter niet zo duidelijk omschreven en is er vanuit de haast met de aanstelling slechts een globale opdracht geformuleerd. Het verdient aanbeveling om dit toch zo concreet mogelijk te doen. Concreet vertalen wij SMART hier als: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht en Tijdgebonden. Dit is zowel in het belang van de opdrachtgever als van de opdrachtnemer, de interim manager. Juist door resultaatafspraken SMART te maken worden de verwachtingen van de opdrachtgever en de interim manager één op één op elkaar afgestemd en kunnen teleurstellingen over de opdrachttuitvoering en de resultaten ervan worden voorkomen.

Voorbeelden van SMART te formuleren onderdelen van een opdracht zijn:

- het realiseren van bepaalde prestatie-indicatoren die de onderwijsinspectie hanteert, denk aan rendement onder- en bovenbouw, gemiddeld CE en verschil SE-CE;
- het ontwikkelen en implementeren van een systeem van kwaliteitszorg;
- het (her)inrichten van bepaalde organisatiestructuren (zoals teams en vaksecties);
- het implementeren van een professionele opbrengstgerichte cultuur;
- kwantitatieve resultaten m.b.t. de formatie;
- of kwalitatieve resultaten m.b.t. de formatie, bijvoorbeeld betreffende de functiemix;
- te realiseren financiële doelstellingen, bijvoorbeeld een kwantitatief geformuleerde bezuiniging.

4.4 De bevoegd- en verantwoordelijkheden van de interim manager

De interim manager is manager en geen adviseur. Dit betekent dat hij of zij, in tegenstelling tot een adviseur, ook de bij de managementpositie behorende bevoegd- en verantwoordelijkheden toebedeeld dient te krijgen. Anders kan de interimmer immers zijn taak niet vervullen.

De interim manager kan en moet dikwijls maatwerk leveren binnen de organisatie. Dit betekent dat hij zijn werk weliswaar verricht met een vooruitgestippelde route (plan van aanpak), maar dat hij tegelijkertijd de ruimte moet hebben en nemen om naar gelang van ontwikkelingen route en plannen per direct bij te stellen in het belang van de in de opdracht geformuleerde doelen en resultaten.

Dit houdt in dat hij of zij dikwijls meer ruimte zal claimen dan het reguliere zittende management, vooral qua bevoegdheden. Waar een zittende manager veelal vooraf toestemming van hoger management dient te hebben om bepaalde acties te ondernemen, zal de interim manager zich waar nodig achteraf verantwoorden over de door hem ondernomen acties. De interimmer moet immers daadkrachtig en resultaatgericht optreden; hij wordt primair op het resultaat afgerekend en in mindere mate op de wijze waarop dat resultaat is bereikt. Zonder dit laatste natuurlijk volledig te veronachtzamen.

De opdrachtgever mag ook van een ervaren interim manager verwachten dat deze voldoende inzicht heeft om te weten bij welke voornemens hij de opdrachtgever vooraf informeert of om instemming verzoekt en bij welke voornemens hij achteraf verantwoording aflegt. De interimmer weet welke zaken politiek en bestuurlijk gevoelig liggen en houdt hier rekening mee. Uiteraard is het belangrijk hierover tijdens de opdrachtformulering duidelijke afspraken te maken.

4.5 De duur van de opdracht en de inzet per week

Interimopdrachten zijn per definitie tijdelijk. Dit houdt in dat van tevoren wordt afgesproken hoe lang de doorlooptijd of duur van de opdracht is. Uit gesprekken met bestuurders en interim managers blijkt dat interim opdrachten in het algemeen niet langer dan een jaar duren. Korter dan een half jaar zijn de opdrachten maar zelden. Om daadwerkelijk een crisis te bezweren of veranderingen door te voeren lijkt een periode van een half jaar wel het minimum, en blijkt dikwijls onvoldoende. Tegelijkertijd moet voorkomen worden dat de interim manager onderdeel wordt van het establishment van de organisatie. Er moet daarom van de interim manager worden geëist dat in een overzienbare periode van maximaal een jaar de afgesproken resultaten worden behaald. De interim manager moet in deze periode de scherpste behouden van de buitenstaander en zich tegelijkertijd ook voldoende kunnen verbinden met de organisatie.

Met name in het de tweede helft van een opdracht van een jaar moet de opdrachtgever er op letten dat de interim manager ook scherp en gedreven blijft wanneer de belangrijke maatregelen en acties al in uitvoering zijn genomen. Het is bij opdrachten van langer dan een half jaar beslist verstandig om na het eerste halfjaar gezamenlijk – opdrachtgever en interim manager – de resultaten en de ontwikkelingen te beoordelen om op grond hiervan mogelijk tot bijstelling en/of aanscherping van de opdracht en de resultaten voor de resterende periode te komen.

Voor wat betreft de inzet per week geldt dat deze uiteraard afhankelijk is van de specifieke inhoud van de opdracht. In het algemeen geldt voor een interim opdracht dat circa tweeënhalve dag per week de minimuminzet is. Tegelijkertijd zien we dat vier dagen per week dikwijls de maximuminzet is. Meestal gaat het dus om drie à vier dagen per week. Soms komt het voor dat de inzet per week gaandeweg de opdracht wordt afgebouwd: bijvoorbeeld de eerste maand vijf dagen (om snel op gang te komen), de rest van het eerste halfjaar vier dagen en het tweede half jaar drie dagen.

Er is een vrij logisch moment om de interim manager te vervangen door een vaste manager, als dat aan de orde is. Dit is aan het einde van een schooljaar en het begin van een nieuw schooljaar wanneer het minder gevolgen heeft voor bijvoorbeeld de overdracht dan een wisseling gaandeweg het schooljaar. Bovendien is het dikwijls moeilijker om tijdens het schooljaar een geschikte opvolger aan te trekken. Hetgeen niet wil zeggen dat dit nooit gebeurt; ook de jaarwisseling wordt wel als omslagmoment gehanteerd. Het einde van een schooljaar/begin van het nieuwe schooljaar is echter, indien mogelijk, een logisch moment voor wisseling van de leiding.

4.6 De kosten van een interim manager

Interim management is niet goedkoop. Het prijskaartje van de interim manager wordt (mede) bepaald door zijn specifieke, schaarse en niet in de organisatie voorhanden zijnde kwaliteiten (ervaring en deskundigheid), door het gemak waarmee de interim manager snel kan worden ingezet en ook weer snel en kosteloos terzijde kan worden geschoven. In de afweging zullen de kosten van de interim manager daarom moeten worden gerelateerd aan de te leveren meerwaarde. En die te leveren meerwaarde moet duidelijk worden in de overeen te komen opdracht.

Het is in deze verstandig om te onderhandelen over het tarief van de interim manager. Interim managementopdrachten zijn veelal opdrachten met een grote inzet in uren per week en een lange doorlooptijd (meerdere maanden). Voor dit soort opdrachten zijn bureaus en zzp'ers dikwijls bereid hun standaardtarief aan te passen. Bovendien is er al enkele jaren sprake van een economische crisis die ook deze dienstverleners treft. De concurrentie is hevig en de tarieven staan onder druk. In deze context loont scherp onderhandelen. Vraag ook binnen het netwerk van collega-bestuurders eens na welke tarieven momenteel gangbaar zijn. Houd er wel rekening mee dat offertes altijd exclusief BTW zijn.

Formuleren van de opdracht	<ul style="list-style-type: none"> Bied de interim manager de gelegenheid een eigen analyse en plan van aanpak te maken als basis voor opdracht of binnen kader van opdracht Overeenstemming over analyse en aanpak vormt basis voor goed opdrachtgeverschap en goed opdrachtnemerschap
Onderdelen van de opdracht	<ul style="list-style-type: none"> Management in positie brengen Cultuurverandering: aanzetten tot professionele cultuur (Her)inrichten van organisatieonderdelen: opnieuw bezien van organisatiestructuren en beleggen van taken, bevoegd- en verantwoordelijkheden Advisering met betrekking tot bovenschoolse zaken Wat de interim manager niet doet of aanpakt Borging van bereikte resultaten
Resultaatafspraken	<ul style="list-style-type: none"> SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, resultaatgericht en tijdgebonden Wederzijdse verwachtingen uitspreken en vastleggen
Bevoegdheden en verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> De bij de managementpositie behorende bevoegd- en verantwoordelijkheden (vaak meer) De interim manager zal ruimte nemen om naar gelang van ontwikkelingen route en plannen per direct bij te stellen in belang van in opdracht geformuleerde doelen en resultaten De interim manager weet wanneer opdrachtgever vooraf geïnformeerd moet worden en wanneer achteraf verantwoording afgelegd kan worden
Duur en inzet	<ul style="list-style-type: none"> Eis dat in een overzienbare periode van maximaal één jaar de afgesproken resultaten worden behaald Beoordeel resultaten en ontwikkelingen tussentijds bij opdrachten langer dan half jaar Begin of einde van schooljaar als logisch moment om interim manager te vervangen door vaste manager
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> Interim managers zijn niet goedkoop: weeg kosten goed af tegen baten (meerwaarde) Onderhandel scherp over het tarief

Verbinden én duidelijk zijn

De directeur van de vmbo-school van het Da Vinci College nam onverwacht ontslag. Het was de eerste dag van de zomervakantie. Twee dagen later kwam interim-manager Freek Polter op gesprek. Naast bestuurder Frida Steenblik trof hij aan tafel ook een teamleider en de adjunct-directeur van het vmbo, een MR-lid en een beleidsmedewerker van de scholengroep.

Dat het op de vmbo-school niet lekker liep, was al langer duidelijk, vertelt Frida Steenblik, die sinds januari 2010 voorzitter college van bestuur van de Scholengroep Leonardo da Vinci in Leiden is. "Niet lang daarvoor had de directeur nog zonder overleg een besluit genomen dat de hele scholengroep aanging. Ik heb haar daarover aangesproken, maar we werden het niet eens over de koers van de organisatie en de verdeling van de verantwoordelijkheden." Steenblik benaderde meteen een aantal sleutelfiguren uit haar landelijke netwerk. "Voor dit soort gevallen is het handig als je mensen kent die veel mensen kennen. Daarom is het belangrijk landelijke actief te zijn, al betekent dat niet dat je overal bij moet zijn." Ze zorgde ervoor dat een representatieve vertegenwoordiging uit de organisatie samen met haar met de interim-kandidaat kon praten. "Niet elke situatie leent zich daarvoor, maar je hebt wel meteen draagvlak", aldus Steenblik. "Natuurlijk bereiden we het met elkaar goed voor, maar tijdens het gesprek laat ik de anderen praten en kijk vooral of de klik er is."

Vmbo-profiel

Freek Polter was snel beschikbaar en paste bij de scholengroep en de opdracht, vertelt Steenblik.

"Als iemand weggaat, hoe dan ook, komen mensen in een rouwproces. Ik vind dat je dat moet benoemen. Verlies mag er zijn. Ik wilde dus iemand die mensen positief benadert en kan verbinden. Tegelijkertijd wist ik dat deze organisatie iemand nodig had, die heel duidelijk is naar mensen."

'Het leek me verstandiger iets meer tijd te nemen om samen te kijken wat we nodig hebben'

Inhoudelijk was een belangrijke pré voor Polter dat hij een sterk vmbo-profiel heeft. Polter: "Jullie zochten iemand die sterk was in onderwijs." Steenblik: "Ja, ik stuur op onderwijs en verwacht van de directeurs dat zij hun teams daarop kunnen sturen, van visie tot het realiseren ervan. Een nieuwe directeur kan dat deels nog leren, terwijl ik van een interim ervaring en bewezen kwaliteiten verwacht. Die moet natuurlijk vanaf de eerste dag kwaliteit leveren." De commissie koos unaniem voor Polter en was het ook eens over de interim-periode van een jaar. Steenblik: "Met een half jaar moet je meteen een nieuwe rector gaan werven en het leek me verstandiger iets meer tijd te nemen om samen te kijken wat we nodig hebben."

Wij/zij-situatie

Een analyse van de situatie lag klaar. Uit gegevens als de grote uitstroom van medewerkers en het hoge ziekteverzuim bleek, dat het niet goed zat op de vmbo-school. Hoe de verhoudingen lagen, maakte Steenblik bovendien op uit gesprekken en bij gezamenlijke trainingen van het management van de scholengroep. "Je zag een wij/zij-situatie", zegt ze. "De school tegenover de andere scholen en het bestuursbureau, maar ook het managementteam tegenover de medewerkers. Ik was ervan overtuigd dat er een angstcultuur heerste." De uitkomsten van een personeelsenquête bevestigden die indruk. Daarnaast moesten de teamleiders hun onderwijskundig leiderschap nog verder invullen. Steenblik: "Teamleiders waren meer bezig met orde houden dan met onderwijskundig leidinggeven."

Na een intensieve start, vol gesprekken met teamleden, leraren en ondersteunend personeel schreef Polter een plan van aanpak. Belangrijk in deze fase was dat de analyse helder was, maar niet te ver ingevuld. "Wat de beste aanpak is, moet iemand zelf, samen met de mensen in de school, bekijken. Dat is niet aan mij", zegt Steenblik. "Een interim brengt zichzelf mee, z'n eigen sterke kanten. Het doel is dat mensen vertrouwen krijgen in een goede samenwerking."

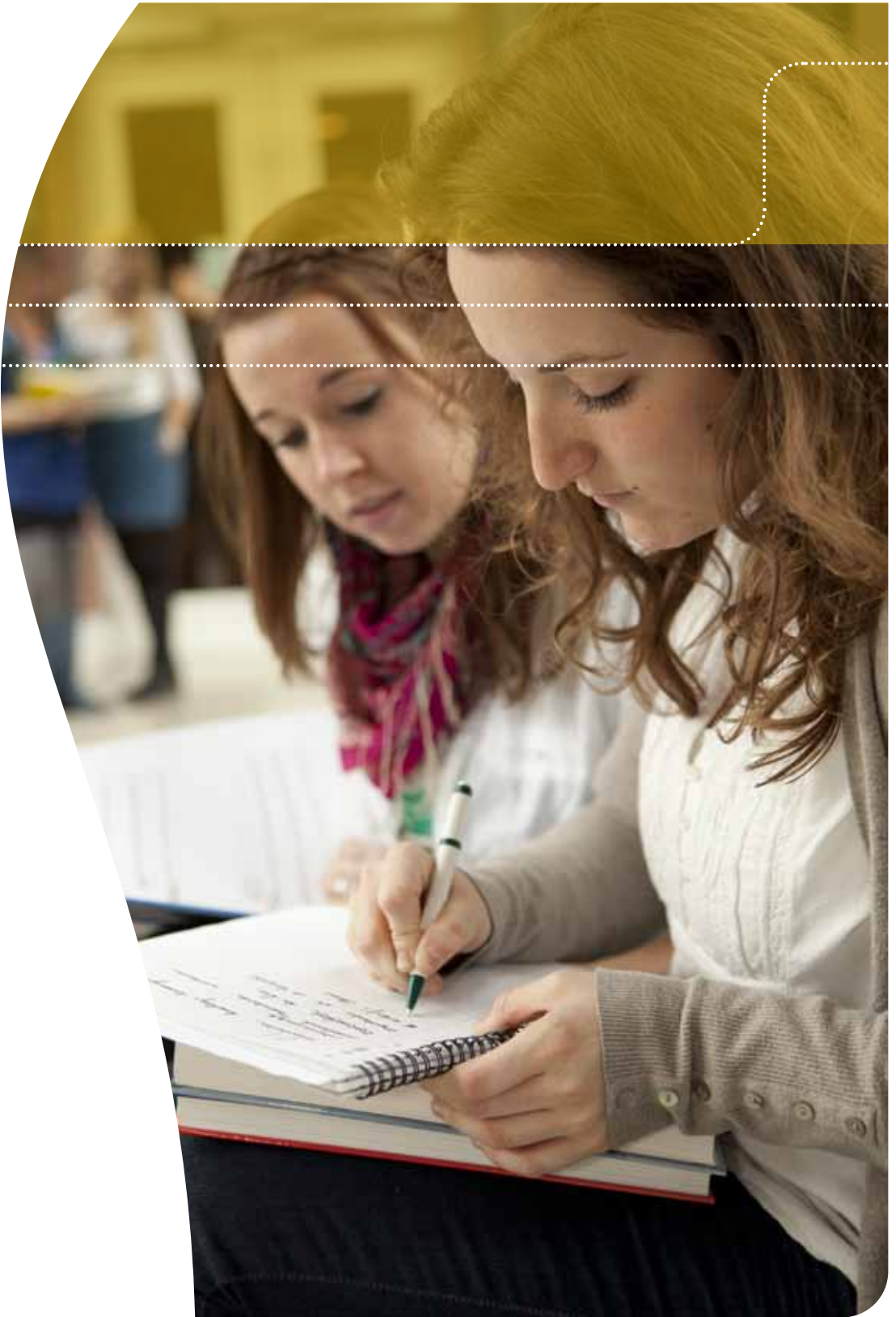
Dat vertrouwen moest Polter wel winnen. "Teamleiders zagen in eerste instantie die wij/zij-cultuur niet zo", zegt hij. "Toen ik ze daarmee confronteerde, schrokken ze enorm en hebben een slechte periode gehad. Daarna wilden ze alle vier mee in een rol waarin ze onderwijskundig leiderschap tonen en processen in gang zetten die de school beter maken."

Vertrouwen

Sinds het begin bespreken Polter en Steenblik wekelijks de stand van zaken. "Ik kan goed spiegelen met Frida. Dat vind ik erg belangrijk, dat ik mijn beeld, mijn ideeën en wat ik zie kan delen", zegt Polter. Bovendien ziet hij de vrijheid die opdrachtgevers hem geven als blijk van vertrouwen. "Ook op deze plek. We hebben een sterke band en voeren mooie gesprekken." Steenblik doet daar in bredere zin haar voordeel mee: "Ik heb graag sterke mensen om me heen. Dat levert me veel op. Als de ander scherper is, word ik zelf ook beter." Daarnaast speelt Polter een stimulerende rol in het bovenschoolse overleg met de andere directeuren. "Daar komt regelmatig de vraag aan bod welke verantwoordelijkheden je als directeur wel en niet hebt." Steenblik: "Een interim kan laten zien dat een bepaald beeld niet alleen van mij is." Polter: "Ik kan het zelfs meer laten zien, jij kan alleen maar vertellen, ik kan het ook voordoen." Steenblik beaamt: "Dat is inderdaad mijn rol niet."

Op schema

Tot een nieuwe directeur gevonden is, richt Polter zich op het inrichten van de organisatie, de aanpak van het hoge ziekteverzuim en ontwikkelingen op onderwijskundig gebied. Het eerste deel van het schooljaar heeft hij de teamleiders intensief gecoacht en getraind, met behulp van een instrument dat leiderschap vanuit verschillende hoeken benadert. Hij vindt het prettig dat beoordelingsgesprekken bij zijn interim-opdracht horen. "De situatie zoals die was, ijlt bij sommige teamleiders nog wel na, maar hun ontwikkeling loopt aardig op schema." Mooie illustratie van de vooruitgang vindt Polter de reactie van een teamleider op de korte toespraak waarmee hij met het team het nieuwe jaar begon: 'Dat gebeurde vroeger nooit, dat we eens vooruit keken, eigenlijk reageerden we alleen maar.'



5 De uitvoering

In dit hoofdstuk worden verschillende aspecten behandeld die samenhangen met de uitvoering van de opdracht. Het gaat hierbij om de introductie van de interim manager in de organisatie, de fasen die in de uitvoering worden onderscheiden en welke aandachtspunten bij de uitvoering van belang zijn. Tot slot wordt ingegaan op de wijze waarop er door de interim manager wordt gerapporteerd aan de opdrachtgever over de voortgang van de uitvoering van de opdracht.

5.1 Hoe introduceer je de interim manager in de organisatie?

De wijze waarop de interim manager in de organisatie wordt geïntroduceerd is uiteraard afhankelijk van de wijze waarop tot aanstelling van de interimmer is overgegaan en van de soort interim management.

Als het om crisismanagement gaat – en dat komt nogal eens voor – dan wordt de organisatie dikwijls niet betrokken bij de aanstelling van de interim manager: niet bij het opstellen van het profiel en niet bij de selectie. De medewerkers hebben wel vernomen dat er een interim manager wordt aangesteld en meestal kent men ook de achtergronden en aanleidingen daarvoor, maar voor het overige weet men vaak van niets. Dit vaak mede als gevolg van het feit dat in dergelijke situaties abrupt afscheid genomen is van een zittende manager en haast is geboden bij de interim opvolging. Het is in dergelijke situaties van groot belang dat de bestuurder/opdrachtgever de interim manager zelf voorstelt aan en introduceert in de organisatie. De opdrachtgever zal heel duidelijk moeten overbrengen wat de beweegredenen zijn om een interim manager aan te stellen en wat hij/zij verwacht van de periode van interim management. Hierbij is zoveel mogelijk openheid en transparantie over aanleiding en opdracht gewenst.

De opdrachtgever zal daarnaast ferm moeten uitstralen dat hij van mening is dat deze interim manager de juiste man of vrouw voor de ontstane probleemsituatie is. Kortom, vertrouwen! Hoe de opdrachtgever dat doet en welke toon hij hierbij hanteert is van groot belang voor de start van de interim manager. Laatstgenoemde wordt immers van het ene op het andere moment in een organisatie 'gelanceerd', terwijl de organisatie zich in belangrijke mate nog loyaal kan voelen aan de vertrekkende manager. De start van de

interim manager is dan eigenlijk al een 'valse'; via een goede introductie kan de schade zo beperkt mogelijk worden gehouden. Het is vervolgens aan de interim manager zelf om zo snel mogelijk draagvlak en waardering voor zijn werkzaamheden te verkrijgen. Een goede interim manager is hiertoe in staat.

Als de organisatie zelf, zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, betrokken is geweest bij de opstelling van het profiel en wellicht zelfs bij de selectie van de interim manager, dan heeft de introductie in de organisatie in beginsel een heel andere lading. Ditzelfde geldt wanneer het een vorm van interim management betreft waarbij de aanstelling niet direct gekoppeld is aan onvoldoende functioneren van het zittende management of van de organisatie zelf. Bijvoorbeeld als sprake is van overbrugging of waarneming. Maar ook als het gaat om aanvullende ervaring en competenties, bijvoorbeeld bij bepaalde vormen van projectmanagement. Ook dan is een goede introductie in de organisatie van belang, doch minder cruciaal dan in een crisissituatie zoals hierboven beschreven.

5.2 Fasen en aandachtspunten in de uitvoering

Van de interim manager wordt snelheid van handelen verwacht, mede omdat deze vaak ook is geboden. De interim manager moet dus snel 'de toon zetten' en handelend optreden. Dit neemt evenwel niet weg dat er door de interim manager tegelijkertijd planmatig moet worden gehandeld. In hoofdstuk 3 behandelden we al de mogelijkheid om voorafgaande aan de definitieve opdracht de kandidaat interim manager een eigen analyse te laten uitvoeren en mede op basis hiervan de definitieve opdracht overeen te komen. Als deze route, bijvoorbeeld om redenen van tijdsdruk, niet is gevolgd, dan is het goed om in de opdracht zelf een dergelijke fasering aan te brengen. In de opdracht wordt dan een onderscheid gemaakt in de volgende fasen van de uitvoering: analyse of diagnose van de situatie, voorstel voor de aanpak van de geconstateerde problematiek, uitvoering, borging en evaluatie (ook tussentijds!).

In het vervolg van deze paragraaf gaan we in op een aantal aandachtspunten dat van groot belang is voor het succesvol inzetten van een interim manager.

Het belang van een adequate analyse

De ervaring in (zeer) zwakke scholen leert dat scholen de neiging hebben om direct vanuit de probleemsituatie (dikwijls als gevolg van een negatief oordeel van de Inspectie van het Onderwijs) handelend op te treden, al dan niet op basis van allerlei snel in

elkaar gezette plannen. Het maken van een adequate analyse van de situatie (Waarom is de school in deze situatie terecht gekomen? Wat zijn de oorzaken?) wordt ofwel overgeslagen ofwel volstrekt onvoldoende diepgaand uitgevoerd. Dat er vervolgens onvoldoende resultaat wordt gehaald is dan niet verwonderlijk. Een adequate analyse of diagnose is onontbeerlijk om passende maatregelen te formuleren en deze in een plan op te kunnen nemen met acties die de problematiek werkelijk oplossen. Dit geldt voor (zeer) zwakke scholen, maar de facto voor alle probleemsituaties die zich voordoen, dus ook voor die waarbij een interim manager wordt aangesteld. Meer hierover kunt u lezen in de brochure "De ingrediënten voor effectieve verbeterplannen" (VO-raad, 2011).

Het belang van draagvlak

Waar het gaat om het opstellen van een plan van aanpak zal de interim manager streven naar zo veel mogelijk draagvlak voor de aanpak. Ook hier leert de ervaring dat – dikwijls om reden van beschikbare tijd – het betrekken van de medewerkers bij de analyse, het opstellen van het plan van aanpak en de selectie van maatregelen vaak onvoldoende intensief gebeurt. Medewerkers zijn dergelijke processen en dergelijke denkwijzen niet gewend, waardoor het (te) veel doorlooptijd kost om dit optimaal gezamenlijk te doen. De ervaring leert echter ook dat alleen al door medewerkers serieus bij deze processen te betrekken, zij zich door de leiding van de organisatie serieus genomen voelen en het draagvlak voor de operatie hierdoor snel groeit.

We hebben het hierboven reeds gehad over hoe belangrijk een juiste introductie is voor de interim manager om draagvlak te creëren. Hierna zullen we ook het belang van openheid en transparantie daarvoor schetsen.

Het belang van focus en fasering

Belangrijk in het plan van aanpak is dat er focus in de organisatie mee wordt aangebracht. Een plan van aanpak houdt echter niet automatisch in dat er sprake is van focus. Het omgekeerde is wel vaak het geval. Met name het doorvoeren van strategische veranderingen in een organisatie of het weer duurzaam op voldoende niveau brengen van een (zeer) zwakke school houdt in dat op veel fronten tegelijkertijd en in samenhang ingrepen gedaan moeten worden. Ook dan is het belangrijk om focus en fasering aan te brengen: niet alles kan tegelijk en de organisatie kan niet alles tegelijk aan. Bovendien moet er dikwijls eerst een fundament worden gelegd om op te kunnen bouwen. Focus eerst hierop!

Het belang van openheid en transparantie

Ook in de uitvoering is draagvlak bij en *commitment* van medewerkers van groot belang. Om dit draagvlak te vergroten en de betrokkenheid te behouden zal er open en transparant met de medewerkers moeten worden gecommuniceerd over de voortgang van de uitvoering. Dit kan door bijvoorbeeld een keer per maand in een bijeenkomst met alle medewerkers de voortgang van de uitvoering te bespreken. Betrokkenheid en *commitment* komen niet vanzelf. En als ze er eenmaal zijn, dan moeten ze ook onderhouden worden!

Ook voor de evaluatiefase geldt dat deze zo breed mogelijk in de school moet worden opgezet. De evaluatie is dus niet alleen een zaak van de opdrachtgever en de interim manager, maar – als het gaat om de uitvoering van het plan van aanpak – ook van de medewerkers.

Het belang van ethisch handelen

Een professionele interim manager zal niet heimelijk als spion voor de bestuurder/opdrachtgever optreden. Al eerder hebben we het belang van openheid en transparantie benadrukt en aangegeven hoe belangrijk het is dat de interim manager draagvlak voor de uitvoering kan verkrijgen, gebaseerd op openheid en transparantie over de opdracht. Vertrouwen is hierbij een wezenlijk aspect. De interim manager zal dit vertrouwen naar de organisatie en medewerkers toe niet beschamen. Wat in vertrouwen is aangegeven, blijft dit ook. Dat een analyse op alle aspecten van een organisatie, inclusief het functioneren van bepaalde medewerkers, deel kan uitmaken van de opdracht moge duidelijk zijn. Ook hierin zullen opdrachtgever en interim manager openheid en transparantie moeten betrachten naar de betreffende medewerker(s).

5.3 Hoe wordt er gerapporteerd?

Gedurende de uitvoering van de interim opdracht dient er frequent door de interim manager gerapporteerd te worden aan de opdrachtgever over de voortgang van de uitvoering. Zij dienen elkaar als het ware 'vast te houden'. Los van alle uitgebreide ervaringen van de interim manager en zijn opdrachtgever blijft staan dat interim opdrachten in veel gevallen zeer complex zijn en zeer ingrijpende maatregelen met zich meebrengen. Dit brengt met zich mee dat de opdrachtgever en de interim manager zich regelmatig met elkaar moeten verstaan over de in de uitvoering te nemen stappen. De grote lijnen van de opdracht mogen vastliggen in het plan van aanpak, op tal van onderdelen zal in detail met elkaar moeten worden overlegd over de te hanteren strategie en tactiek.

Het bovenstaande betekent overigens niet dat de opdrachtgever op voorhand en in detail gekend moet worden in alle activiteiten en handelingen van de interim manager. Dat is niet wat hier wordt bedoeld. In tegendeel, de opdrachtgever zal de interim manager de professionele ruimte moeten bieden die hij/zij claimt en ook nodig heeft. De interim manager is immers een professional en goed in zijn vak. Tegelijkertijd weet de interim manager wanneer hij het akkoord of de goedkeuring vooraf nodig heeft van de opdrachtgever voor bepaalde, mogelijk gevoelige maatregelen.

Dikwijls is de frequentie van de rapportage in de eerste periode van de opdracht hoog, vaak zelfs één keer per week. Dit komt uiteraard mede door het 'nieuw zijn' van de interimmer in de organisatie. Juist in deze fase van analyse en plan van aanpak is het voor zowel de interim manager als voor de opdrachtgever ook van (groot) belang om oordelen, opvattingen en situaties met elkaar te delen en te bespreken. Als de uitvoering eenmaal loopt, kan de frequentie van de rapportage vaak wat minder worden, tot een keer per twee weken of een keer per maand.

Als het plan van aanpak eenmaal op papier staat, biedt dit ook de basis voor het overleg over de voortgang tussen opdrachtgever en interim manager. Het vormt als het ware de agenda.

Zoals in hoofdstuk 4 beschreven, is het bij opdrachten van langer dan een half jaar beslist verstandig om na het eerste halfjaar gezamenlijk, opdrachtgever en interim manager, de resultaten en de ontwikkelingen te beoordelen om op grond hiervan mogelijk tot bijstelling en/of aanscherping van de opdracht en de resultaten voor de resterende tijd te komen.

.....	
Introductie in de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Wees zo open en transparant mogelijk over aanleiding en opdracht
.....	
Fasen in de uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse of diagnose van situatie • Voorstel voor aanpak • Uitvoering • Borging • Evaluatie
.....	
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> • Draagvlak • Focus en fasering • Openheid en transparantie • Ethisch handelen
.....	
Rapportage	<ul style="list-style-type: none"> • Plan van aanpak als basis voor de rapportage-agenda • Hoge frequentie aan begin opdracht, daarna lager
.....	





6 Evaluatie, borging en valkuilen

Als de opdracht eenmaal is uitgevoerd zal de opdrachtgever samen met de interim manager de uitvoering evalueren. Ook andere betrokkenen kunnen desgewenst aan deze evaluatie deelnemen. Bij de evaluatie zal het vooral over het proces en over de samenwerking gaan, meer nog dan over de resultaten. In dit hoofdstuk gaan we hier op in. Daarnaast behandelen we enkele belangrijke aspecten die aan de orde zijn als het gaat om meer duurzame borging van de met de interim opdracht behaalde resultaten. Tot slot behandelen we een aantal valkuilen die bij een interim opdracht aan de orde kunnen zijn.

6.1 Evaluatie

Inhoud van de evaluatie

Uiteraard dient de opdrachtgever de uitvoering van de opdracht op het eind te evalueren met de interim manager. De evaluatie zal niet puur gericht zijn op de afgesproken resultaten. Uiteraard vormen deze onderdeel van de evaluatie, maar als het goed is, is gedurende de uitvoering van de opdracht voortdurend gesproken over de stand van zaken voor wat betreft de te realiseren resultaten en mogelijke belemmeringen voor het behalen van deze. Er is gedurende het proces gesproken over de wijze waarop deze belemmeringen konden worden tenietgedaan of de afgesproken resultaten mogelijk moesten worden bijgesteld. De behaalde resultaten kunnen, mits er gedurende het project goed gecommuniceerd is, dus geen verrassingen meer opleveren in het evaluatiegesprek.

Dit betekent dat het evaluatiegesprek veel meer zal gaan over het proces zelf en over de samenwerking tussen de opdrachtgever en de interim manager. Voor beiden geldt dat met name van dit aspect geleerd kan worden ten behoeve van vergelijkbare toekomstige opdrachten. Een goede interim manager vraagt om *feedback* in het evaluatiegesprek, maar vaak ook al eerder. De opdrachtgever zou feitelijk hetzelfde moeten doen, vragen om *feedback* en vragen naar suggesties en adviezen die verbetering van zijn/haar functie en functioneren kunnen bewerkstelligen. In dit kader kan de opdrachtgever ook vragen

naar ervaringen van de interim manager met aspecten die kenmerkend en essentieel zijn voor de eigen organisatie, maar die niet direct zichtbaar zijn of waren: "Wat speelde er tussen de regels door?"

Een ander belangrijk onderdeel van het evaluatiegesprek is de borging. Juist ook in het evaluatiegesprek is het zaak om gezamenlijk nog eens goed te kijken of het werk van de interim manager – de resultaten van de opdracht – voldoende geborgd zijn of dat er een groot risico is dat de resultaten op termijn weer wegebben. Dit laatste moet uiteraard te allen tijde worden voorkomen. De interim manager kan in het evaluatiegesprek nog eens uiteenzetten wat er nodig is om de duurzaamheid van de resultaten te garanderen. Alles kan hierbij onderwerp van advies zijn, van kwaliteiten van bepaalde personeelsleden (inclusief het management) tot de borging van bepaalde processen. Vaak zal het hierbij ook gaan om de aansturing en monitoring van de schoolorganisatie door de bestuurder. Immers, in veel gevallen heeft de situatie zich kunnen voordoen, omdat (ook) de bestuurder onvoldoende *'in control'* was, onvoldoende monitorde en onvoldoende stuurde. De interim manager kan hem of haar ook op dit aspect suggesties en aanbevelingen doen.

Evalueren met wie?

Naast evaluatie met de opdrachtgever, evalueert de interim manager de opdracht en uitvoering vaak ook met de school waaraan hij/zij (mede) leiding heeft gegeven. Meestal gaat het dan om een evaluatie met het middenmanagement en/of met zijn mede-leidinggevenden. Ook hier zal het evaluatiegesprek minder gaan over de behaalde resultaten, maar voornamelijk over het proces dat in gang is gezet; over de borging, over de aansturing van de organisatie en over de monitoring van geplande activiteiten.

Een van de geïnterviewde bestuurders gaf aan ook een evaluatiegesprek te arrangeren tussen de interim manager en de Raad van Toezicht. Dit om in het kader van openheid en transparantie ook de Raad van Toezicht te laten delen in de resultaten, ervaringen en inzichten van de interim manager.

6.2 Borging

Borging van de resultaten van het interim management of van de in gang gezette processen gebeurt op heel verschillende niveaus en manieren. Als de opdracht mede inhield het ontwikkelen en inrichten van een systeem van cyclische kwaliteitszorg,

dan is dat gerealiseerde systeem – mits daadwerkelijk gebruikt – alleen al een belangrijk element van de borging. En als de opdracht goed verlopen is, dan worden de doorgevoerde veranderingen gedragen door de organisatie en houdt ook dit borging in. Op deze specifieke vormen van borging gaan wij hier niet in. In deze brochure behandelen we enkele andere (mogelijke) onderdelen van de borging: opvolging, overdrachtdossier en nazorg.

Opvolging

In de meeste gevallen wordt de interim manager niet direct betrokken in de selectie-procedure voor zijn of haar opvolging. Dit is ook verstandig; de opvolging moet worden overgelaten aan de organisatie zelf. Het neemt echter niet weg dat de interim manager in voorkomende gevallen wel degelijk advies kan geven met betrekking tot bepaalde profielkenmerken van de aan te trekken opvolger in vaste dienst, als dit althans aan de orde is. Gebruik hierbij dan ook de kennis en ervaring van de interim manager en zie ook dit als een onderdeel van de borging.

Als eenmaal een opvolger van buiten is aangetrokken, dan kan het raadzaam zijn de opvolger gedurende een korte tijd door de interim manager te laten inwerken. Enkele weken is in deze wel het maximum en het moet hierbij uitsluitend gaan om overdracht en introductie. Zo snel mogelijk moet de nieuwe man of vrouw de organisatie overnemen en de interimmer vertrekken. De nieuwe leider moet niet voor de voeten gelopen worden.

Opvolging van de interim manager en zijn of haar werkzaamheden verloopt anders wanneer de opvolging door het bestaande management geschiedt, dan wel er een opvolger wordt aangesteld vanuit de organisatie zelf en deze al enige tijd heeft meegedraaid. In deze gevallen wordt tegen het einde van de afgesproken periode de overdracht al in gang gezet en verdwijnt de interim manager (langzaam doch) gedecideerd uit beeld.

Overdrachtdossier

Zeker als de opvolging van buiten komt en de organisatie niet kent, is het verstandig om de interim manager te verzoeken een overdrachtdossier samen te stellen voor zijn of haar opvolger. De ervaren interimmer weet wat hij hierin kan, moet en zal opnemen. Daarnaast zijn er altijd aspecten van een organisatie die beter mondeling dan via een

dossier kunnen worden overgedragen, zoals opvattingen van de interim manager over bepaalde personeelsleden. Het is dus altijd verstandig om een aanvullend en toelichtend gesprek te arrangeren tussen de interim manager en de opvolger, waarin deze aspecten mondeling kunnen worden overgedragen.

Nazorg

De bestuurder geven wij als advies mee om na een aantal maanden, bijvoorbeeld een half jaar, de interim manager nog eens uit te nodigen voor een 'nazorggesprek'. Het is goed om, zodra de bestuurder inzicht heeft in de gang van zaken onder de nieuwe leiding en de mate van borging, de ontwikkelingen na het vertrek van de interim manager nog eens met hem of haar te bespreken en te spiegelen. Zeker indien de bestuurder niet geheel zorgenvrij is met betrekking tot de gang van zaken is het aan te bevelen deze zorgen eens te delen met de voormalige interim manager.

6.3 Valkuilen

Zowel in de gesprekken met interim managers als in die met opdrachtgevers is een aantal valkuilen benoemd. Wat opvalt, is dat deze valkuilen vooral een gevolg zijn van de 'drive' en de resultaatgerichtheid van de interimmer; juist waar de interimmer meerwaarde kan leveren is hij ook kwetsbaar en doemen valkuilen op. Het is als opdrachtgever verstandig hier alert op te zijn.

Te veel, te snel en tegelijkertijd

De interim manager wil en moet snel resultaten boeken. Dit is zijn specialiteit en zijn opdracht, maar tevens zijn valkuil. Het kan voorkomen dat de interim manager te veel verlangt en verwacht van de emotionele en fysieke spankracht van de organisatie. Uiteraard moet de interimmer het uiterste uit de organisatie halen en soms tot het randje gaan, maar hij mag er niet over heen gaan. Hij moet het juiste evenwicht, de balans, in de gaten houden tussen wat moet en wat kan. Als hij hierin over de rand gaat, kunnen chaos, frustratie en verlies van draagvlak gevolgen zijn en wordt er meer kapot gemaakt dan hersteld.

Te ver voor de troepen uitlopen

Een duidelijke valkuil is ook dat – en ook hier spelen ‘drive’ en resultaatgerichtheid weer een rol – de interim manager te ver voor de troepen uitloopt en de organisatie te weinig de mogelijkheid biedt om het tempo bij te houden, om aan te haken. De organisatie verliest in deze gevallen de aansluiting en de interim manager verwordt tot een roepende in de woestijn. Draagvlak is er niet meer, laat staan dat resultaten worden (h)erkend en geborgd.

Te veel zelf en te weinig organisatie

Juist ook omdat de interimmer zich heeft verplicht resultaten te boeken is hij gebaat bij snelheid. Dit kan, zoals hierboven geschetst, ertoe leiden dat hij te veel, te snel en tegelijkertijd wil doen. Het kan er echter ook toe leiden dat hij allerlei zaken zelf uitvoert of aanpakt; zaken die vanuit een leerperspectief veel beter door het vaste management of door de medewerkers zelf kunnen worden uitgevoerd.

Onvoldoende professionele afstand

Zoals in eerdere hoofdstukken reeds aan de orde is geweest, moet een interim manager zich snel kunnen verbinden met een organisatie. Immers, hij heeft niet de tijd die een vaste manager heeft. De interim manager moet er echter wel voor waken dusdanig betrokken te raken bij een organisatie dat hij of zij gaat meehuilen met de wolven, meegaat in frustraties, teleurstellingen en verwijten binnen en van de organisatie en haar medewerkers. Uiteraard moet de interimmer oog hebben en houden voor deze ‘onderstromen’, maar hij mag zich er niet in verliezen. Hij moet voldoende professionele afstand bewaren om er, gericht op het resultaat, mee om te gaan.

Onvoldoende oog voor wat wel goed gaat

De interim manager komt meestal in een organisatie die op een of meer essentiële gebieden onvoldoende functioneert. Omdat de interimmer geacht wordt deze gebieden te verbeteren is hij hier ook op gefocust. Deze focus op zaken die niet goed gaan, kan doorslaan. Het is voor een interim manager dan ook van groot belang tevens oog te hebben voor de dingen die wel goed gaan en dat ook met de organisatie te delen. Hij moet er voor waken bij de organisatie het beeld neer te zetten dat er niets goed gaat en dat er niets deugt. Hij moet de organisatie afhelfen van een eventueel aanwezig

minderwaardigheidscomplex of schuldgevoel en dat zeker niet aanpraten. Kortom, hij moet bewust ook de zaken die goed gaan de nodige aandacht schenken; hij moet de organisatie zelfvertrouwen geven.

Focus buiten de school

De interim manager is meestal aangesteld om de school weer op orde te krijgen, om de organisatie te verbeteren. Het komt nog al eens voor dat de school als organisatie is verwaarloosd door een schoolleider omdat deze bijvoorbeeld een groot deel van de tijd bezig is geweest met allerlei externe aangelegenheden (zoals overleggen en contacten). Soms is dit ook een vlucht uit de eigen organisatie die niet goed functioneert. Het laatste wat een interim manager in dit geval moet doen, is al deze externe vertegenwoordigingen en contacten overnemen. Dit leidt af van waar zijn focus daadwerkelijk op moet liggen: op de verbetering van de school zelf.

Onvoldoende afstand houden

Voor wat betreft de opdrachtgever zelf is er eigenlijk een grote valkuil: de interim manager te benaderen als een vaste manager, in vaste dienst van de organisatie. Al eerder hebben we aangegeven dat dit niet zo is en dat de interim manager de professionele ruimte moet hebben om zijn werk te doen. Door te dicht op de interim manager te zitten, door bijvoorbeeld als bestuurder 'opeens' heel frequent op de school aanwezig te zijn, belemmert de bestuurder het verbeterproces en zorgt deze alleen maar voor meer onrust in de school. Natuurlijk is het begrijpelijk dat de opdrachtgever/ bestuurder geschokt is; hij of zij is vaak ook vrij plotseling geconfronteerd met een school die onvoldoende presteert en functioneert. Bovendien houdt de bestuurder zichzelf vaak mede verantwoordelijk voor de ontstane situatie. Begrijpelijk dus dat de bestuurder de neiging heeft om bovenop de school en het verbeterproces te gaan zitten, als een '*control freak*'. Het is echter niet verstandig! Verstandiger is om het verbeterproces over te laten aan de interim manager en regelmatig met de interimmer te spreken over de voortgang.

Evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> • Opdrachtgever evalueert met de interim manager • Proces en samenwerking zijn belangrijk in evaluatie • Vraag om feedback, suggesties en adviezen die relevant zijn voor de functie van bestuurder/opdrachtgever • Evalueer ook met de organisatie
Borging	<ul style="list-style-type: none"> • Advies met betrekking tot profiel van opvolger van interim manager • Opstellen overdrachtdossier • Nazorggesprek met interim manager aantal maanden na zijn/haar vertrek
Valkuilen	<ul style="list-style-type: none"> • Te veel, te snel en tegelijkertijd • Te ver voor de troepen uitlopen • Te veel door de interim manager zelf en te weinig door de organisatie • Onvoldoende professionele afstand • Onvoldoende oog voor wat wel goed gaat • Focus buiten de school • Opdrachtgever houdt onvoldoende afstand

Literatuur

Maria van Hattum en Wik Jansen (2012). *Met of tegen elkaar? Haperende samenwerking tussen bestuurders en schoolleiders*. In: *Meso magazine*, jrg. 31, nr. 185, pp.4-8.

Kees van Montfort, Jaap van Muijen en Jaap Schaveling (2010). *Aanbevelingen voor succesvol interim-management. Welk handelen van de interim-manager leidt tot tevredenheid van zijn opdrachtgever?* In: *M&O* nr. 5, september 2010, pp. 5-25.

Project Leren verbeteren (2012). *Middenmanagement in positie. Leidinggeven aan opbrengstgericht werken*. Utrecht: VO-raad.

Project Zeer Zwakke Scholen (2011). *De ingrediënten voor effectieve verbeterplannen. Over succesfactoren bij het opstellen van een verbeterplan voor (zeer) zwakke scholen*. Utrecht: VO-raad.

Websites

AOC Raad: www.aoc-raad.nl

VO-raad: www.vo-raad.nl

Project Leren Verbeteren: www.vo-raad.nl/lerenverbeteren

Raad voor Interim Management: www.rim.nl



Colofon

Dit is een uitgave van het project Leren verbeteren van de VO-raad en de AOC Raad, mede mogelijk gemaakt door de ministeries van OCW en EZ.

Tekst

Bas de Jong en Wik Jansen, CBE, Amsterdam

Truus Groenewegen, Tekst & Redactie, Amsterdam (portretten)

Redactie

Annemarie Neeleman, CBE, Amsterdam

Ontwerp

OSAGE / communicatie en ontwerp, Utrecht

Fotografie

De Kort / Coenders / Indonesiaddy / ZinneBeelden / Corepics / Ligtenberg

Oplage

300

Druk

Fennema Drukkers, Werkendam

Utrecht, januari 2013 (2e herziene druk)

project Leren verbeteren

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00 / F 030 232 48 48

lerenverbeteren@vo-raad.nl