

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.'