

Eindrapportage

Maart 2019 – juni 2019

Opleveringsfase



Professionele dilemma's van bestuurders

Participerende hogescholen



marnix academie



Afbeelding voorblad ontleend aan:

<https://cohort21.com/timrollwagen/2016/02/18/how-do-you-approach-dilemmas-in-your-classschool/>

Subsidiegever: Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap (CEPM)

Juni 2019, Utrecht: Marnix Academie.



Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	p.5
1.1	Waar gaat dit project over?	
1.2	Wie voeren het project uit?	
2.	Vorderingen en tussenproducten.....	p.7
2.1	Data-opslag.....	p.7
2.2	Onderzoeksvragen.....	p.7
2.3	Onderzoeksbevindingen.....	p.8
	<i>Bevindingen bij deelvraag 1</i>	
	<i>Bevindingen bij deelvragen 2 en 3</i>	
2.4	Opbrengsten.....	p.17
	<i>Publicaties</i>	
	<i>Handreiking professionele dialoog</i>	
	<i>Presentaties: Eapril en lectoraat Waardergericht leiderschap</i>	
	<i>Benutting resultaten onderwijs</i>	
	<i>Metanarratives</i>	
2.5	Financieel overzicht.....	p.18

Referenties

Bijlage 1. Voorbeeld metanarrative geautoriseerd

Bijlage 2. Dilemma's zoals geschetst in de verhalen van de respondenten

Bijlage 3. Artikel SMT

Bijlage 4. Uitbetalingsschema

1. Inleiding

In deze rapportage wordt verslag gedaan van de voortgang binnen het project ‘Professionele dilemma’s van bestuurders’ (kort: PD-project). Dit is een project van het Center of Expertise Persoonlijk Meesterschap (CEPM). Het PD-project is in november 2017 gestart. De periode tussen maart 2019 en mei 2019 betrof de opleveringsfase. In deze eindrapportage wordt over de opleveringsfase verslag gedaan. Zie Tabel 1 voor het complete tijdspad van het project.

Tabel 1. Tijdspad PD-project

Fase	Periode
Ontwerp- en voorbereidingsfase	November 2017 – januari 2018
Uitvoeringsfase	Februari 2018 – februari 2019
Oplevering en nazorgfase	Maart 2019 – juni 2019

1.1 Waar gaat dit project over?

Een door de projectleden uitgevoerde inventarisatie onder bestuurders laat zien dat er een sterke behoefte is aan uitwisseling over dilemma’s die zij in hun werk ervaren, en wel met gesprekspartners die ook bestuurlijke posities bekleden maar niet in dezelfde sector werkzaam zijn. In het PD-project wordt ingespeeld op deze behoefte. Het doel van het PD-project is (1) inzicht verwerven in de dilemma’s waarmee bestuurders werkzaam in onderwijs, zorg of welzijn in hun dagelijkse werk te maken hebben, (2) een interventie opzetten waarbij bestuurders uitwisselen over dilemma’s die zij in hun professie ervaren met gesprekspartners die ook bestuurlijke posities bekleden maar niet in dezelfde sector werkzaam zijn, en (3) vaststellen hoe bestuurders de relevantie, opbrengsten en praktische toepasbaarheid van deze interventie waarderen. Aansluitend bij de ambitie van de zichtlijn ‘diversiteit en handelen’ uit het onderzoeksprogramma van Radiant richt het project zich op een maatschappelijk vraagstuk dat van invloed is op het persoonlijk meesterschap van bestuurders. De focus ligt dan ook op de professional als persoon die zich gesteld ziet voor dagelijkse dilemma’s in de eigen praktijk. De beoogde interventie is gericht op het (verder) ontwikkelen van het professionele zelfverstaan (Kelchtermans, 2009) bij bestuurders.

1.2 Wie voeren het project uit?

In totaal zijn zes projectleden bij het PD-project betrokken. Zie Tabel 2 voor een overzicht van namen, instellingen en rollen in het project.

Naam	organisatie	Rol in project
Marjolijn Peltenburg	Marnix Academie	Projectleider, uitvoerder
Henriëtte Hoogenkamp	Marnix Academie	Uitvoerder/projectlid
Klarian van Baren	Marnix Academie	Uitvoerder/projectlid
Jos Castelijns	De Kempel hogeschool	Uitvoerder/projectlid
Karel Koolen	De Kempel hogeschool	Uitvoerder/projectlid
Tamme Spoelstra	Hogeschool VIAA	Uitvoerder/projectlid

2. Vorderingen tussenproducten

2.1 Data-opslag

In een Office 365 samenwerkingsomgeving, welke gehost wordt door de Marnix Academie en waartoe alle projectleden toegang hebben, worden documenten en data behorend bij het PD-project opgeslagen.

2.2 Onderzoeksvragen

Het project is als onderzoek opgezet en kent de volgende hoofdvraag:

Op welke wijze kan interdisciplinair bestuurlijk 'moreel beraad' gebaseerd op de narratieve benadering bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het professioneel zelfverstaan van bestuurders – werkzaam in onderwijs, zorg of welzijn?

Deelvragen zijn:

1. Met welke dilemma's hebben bestuurders werkzaam in onderwijs, zorg of welzijn in hun dagelijkse werk te maken en hoe verhoudt de wijze van omgaan met dergelijke dilemma's zich tot de componenten van het professioneel zelfverstaan?
2. Op welke wijze draagt interdisciplinair moreel bestuurlijk 'moreel beraad' bij aan het professioneel zelfverstaan van bestuurders?
3. Hoe evalueren de bestuurders de relevantie en praktische toepasbaarheid van de opbrengsten van de gekozen aanpak?

Voor de beantwoording van deelvraag a zijn zes bestuurders geïnterviewd via de Biografisch Narratieve Interview Methode, afgekort de BNIM (Wengraf, 2001). Deze interviewmethode past in de narratieve en biografische traditie van onderzoek doen. In de ontwerp- en voorbereidingsfase hebben de projectleden een training gevolgd bij dr. Gaby Jacobs die ruime ervaring en kennis heeft op het gebied van de BNIM. De training was er dan ook op gericht de projectleden thuis te laten raken in de BNIM, opdat zij zelf deze methode kunnen toepassen. Zie de tussenrapportage bij de ontwerp- en voorbereidingsfase voor een korte beschrijving van de BNIM en een selectie van slides uit de gevolgde training.

Voor de beantwoording van deelvragen 2 en 3 is een zogeheten moreel beraad of professionele dialoog georganiseerd waaraan in totaal vier bestuurders uit onderwijs, zorg of welzijn hebben deelgenomen. In de tussenrapportage bij de uitvoeringsfase van het project zijn de werving, dataverzamelingsinstrumenten, dataverzameling- en analyse beschreven. In de onderhavige rapportage over de oplevering van het project ligt de focus op de bevindingen en bijbehorende producten van het project.

2.3 Onderzoeksbevindingen

Bevindingen bij deelvraag 1

Er zijn zes bestuurders geworven voor deelname aan een interview volgens de BNIM. Eigenschappen van de deelnemers zijn opgenomen in Tabel 3.

Tabel 3. Eigenschappen respondenten BNIM.

Respondent	Bestuurder in sector	Man/vrouw
1	Welzijn	Man
2	Welzijn	Vrouw
3	Zorg	Man
4	Onderwijs	Man
5	Onderwijs	Man
6	Onderwijs	Man

De afname van de interviews vond plaats door duo's uit het projectteam. De dataverzameling is succesvol verlopen in de zin dat alle zes respondenten aan alle drie sessies van de BNIM hebben deelgenomen. Voor sessie 1 gold dat de respondenten openlijk vertelden over hun verhaal over de bestuurder die ze zijn geworden en de ervaringen en gebeurtenissen die er hierbij voor hen toe deden. Het doel van sessie 2 'Pushing for PINs's' (Particular Incident Narratives) was het verhelderen van kritische incidenten (PIN's) in het verhaal van de respondent. Zo'n PIN is een concrete gebeurtenis of ervaring, gesitueerd in tijd en plaats, met concrete personen, gedachten, handelingen en gevoelens. Na sessie 1 en 2 werd een nieuw moment geprikt voor sessie 3 van het interview. Sessie 3 had het karakter

van een semigestructureerd interview. Alle drie sessies zijn opgenomen op audiobestand en vervolgens volledig getranscribeerd.

De transcripten zijn gecodeerd op basis van de vijf componenten van het professioneel zelfverstaan (zie tussenrapportage bij de uitvoeringsfase). Ook zijn alle drie sessies per respondent gecodeerd op basis van door de respondenten ingebrachte dilemma's die zij ervaren in hun werk. Daarbij is de volgende definitie – geïnspireerd door Bauduin en Kanne (2009) - gehanteerd van een professioneel dilemma:

Een professioneel dilemma doet zich voor als in de ervaring van een professional in de context van zijn of haar beroepsuitoefening een lastige, weloverwogen keuze gemaakt moet worden tussen twee alternatieven die beide gepaard gaan met bezwaren (uit notulen projectgroep d.d. 10 oktober 2018).

De dilemma's zijn zo compleet mogelijk geselecteerd en gecodeerd op basis van een korte typering (het lijkt er op alsof hier een spanning zit tussen .. en ..). Op basis van de codering van de vijf componenten van het professioneel zelfverstaan is nagegaan hoe de gecodeerde dilemma zich verhouden tot de vijf componenten. Hiervoor is nagegaan welke codes (i.c., componenten van het professioneel zelfverstaan) 'in de buurt' van het beschreven dilemma voorkomen.

Metanarratives

Op basis van de dilemma's in relatie tot de componenten van het professioneel zelfverstaan is een zogeheten metanarrative per respondent opgesteld. Een metanarrative behelst het verhaal van de bestuurder op basis van parafrasering en citaten, en wel beschreven in de specifieke context waarbinnen het verhaal zich afspeelde.

Van de metanarratives zijn per respondent twee varianten opgesteld: (1) Een variant waarin de professionele dilemma's van de bestuurder zijn verweven in een lopend verhaal met titel; deze variant is ter autorisatie voorgelegd aan de betreffende respondent (zie bijlage 2 voor een geanonimiseerd en geautoriseerd voorbeeld), en (2) een variant voor de projectgroep waarin de professionele dilemma's uitgangspunt vormen, gekoppeld aan de vijf componenten van het professioneel zelfverstaan.

Voor de beantwoording van deelvraag 1 zijn naast het opstellen van de metanarratives alle dilemma's met een vergelijkbare inhoud geclusterd. Dit leidde tot een zevental type dilemma's. Deze type dilemma's en hun frequentie zijn opgenomen in Tabel 4.

Tabel 4. Type professionele dilemma's van bestuurders.

	Type dilemma	<i>f</i>
1	Ruimte bieden versus sturen/leiding geven	6
2	Ambitieuus blijven versus pragmatisme	4
3	Betrokkenheid versus afstandelijkheid	4
4	De humane vs. de systemische kant van het beroep	4
5	Je werk goed willen doen versus goed voor jezelf zorgen	3
6	Toetsen van ideeën versus varen op eigen gevoel	3
7	Authentiek zijn versus een rol spelen	2

In bijlage 3 zijn alle dilemma's opgenomen, zoals geschetst in de verhalen van de respondenten en kort samengevat door de duo's die de interviews hebben geanalyseerd. Deze toelichtingen bevatten alle verwijzingen naar de vijf componenten van het professioneel zelfverstaan. Ter illustratie is in Tabel 5 een voorbeeld opgenomen van elk type dilemma met de koppeling naar één of meer componenten van het professioneel zelfverstaan. Zie voor de nummering van de respondenten Tabel 3.

Tabel 5. Voorbeelden van professionele dilemma's van bestuurders.

1	Type dilemma	<i>Ruimte bieden versus sturen/leiding geven</i>
	Voorbeeld	<i>Uitgaan van zelfsturing versus samenhang bewaken</i> RESPONDENT 1 stelt zichzelf in de actualiteit van zijn werk de vraag hoe je aan de ene kant zelfsturende principes bij medewerkers stimuleert en andere kant samenhang kunt bewaken in het team (toekomstperspectief). Het stimuleren van processen van zelfsturing gaat RESPONDENT 1 naar eigen zeggen goed af (zelfwaardegevoel), maar de uitdaging is om dit goed samen te laten gaan met het stellen van (langere) termijn doelen voor de organisatie (toekomstperspectief).

2	Type dilemma	<i>Ambitieuus blijven versus pragmatisme</i>
	Voorbeeld	<i>Naar binnen gericht versus naar buiten gericht</i> RESPONDENT 6 is steeds meer op strategisch niveau gaan werken (zelfbeeld), naar buiten gericht, dat vindt hij zijn taak als bestuurder (taakopvatting). Het werd voor de organisatie ook tijd dat dat gebeurde, vindt hij. Dat ging overigens niet meteen; eerst was het nodig om 'binnen' orde op zaken te stellen: de bedrijfsvoering, huisvesting, de basiskwaliteit van leerkrachten. Daar moest hij eerst mee aan de gang (taakopvatting).
3	Type dilemma	<i>Betrokkenheid versus afstandelijkheid</i>
	Voorbeeld	<i>Nabij zijn versus afstand houden t.o.v. de mensen aan wie je leidinggeeft</i> Voor RESPONDENT 2 is afstand/nabijheid steeds een thema. Zij ziet zelf dat zij daarin veel geleerd heeft en een goede balans vond, maar dat werd niet altijd ook door anderen zo gezien (zelfwaardegevoel). Op het moment dat werd gezegd dat zij teveel zorgde voor haar medewerkers, werd het haar teveel en raakte zij tijdelijk uit het werk.
4	Type dilemma	<i>De humane vs. de systemische kant van het beroep</i>
	Voorbeeld	Humane vs. Systemische kant van het beroep Om de zaak goed te laten functioneren in een nieuwe fase met meer aandacht voor bestendigen en onderhouden (toekomstperspectief), was het volgens RESPONDENT 1 van belang dat er andere capaciteiten in het team zouden komen (taakopvatting). Hij zegt hierover een proces te hebben waarbij er voldoende duurzaamheid qua inkomsten was, en waarbij hij ook afscheid heeft moeten nemen van mensen. Dat is wel pijnlijk, maar je weet ook dat het moet voor de organisatie.
5	Type dilemma	<i>Je werk goed willen doen versus goed voor jezelf zorgen</i>
	Voorbeeld	<i>Je werk goed willen doen versus goed voor jezelf zorgen</i> Na 25 jaar ervaring als bestuurder en leidinggevende heeft RESPONDENT 3 nog niet het gevoel dat hij klaar is. Hij zal ook in de toekomst nieuwe uitdagingen zoeken en aangaan (beroepsmotivatie). Hij realiseert zich dat het werk van een bestuurder veeleisend is en spreekt de ambitie uit om werk en privé meer met elkaar in balans te brengen (toekomstperspectief).

6	Type dilemma	<i>Toetsen van ideeën versus varen op eigen gevoel</i>
	Voorbeeld	<i>Voorkomen belangenverstrengeling versus behoefte te sparren</i> RESPONDENT 5 is een harde werker die vanuit zijn bestuurdersfunctie vaak alleen beslissingen maakt. Hoewel hij zich nooit eenzaam heeft gevoeld in zijn positie (zelfbeeld) en in het algemeen geen spijt heeft van gemaakte keuzes (zelfwaardegevoel) ervaart hij wel behoefte aan een sparringpartner met wie hij vrijuit van gedachten kan wisselen en belangenverstrengeling voorkomt.
7	Type dilemma	<i>Authentiek zijn versus een rol spelen</i>
	Voorbeeld	<i>Authentiek zijn versus een rol spelen</i> RESPONDENT 4 houdt er niet van zich anders voor te doen dan dat hij is. Iedereen, ook hij zelf, heeft nu eenmaal zijn goede en minder goede eigenschappen (zelfbeeld). Het verschil in opvattingen over de verantwoordelijkheden van manager, bestuurder en raad van toezicht leidde op een bepaald moment tot conflict met de toezichthouder (zelfwaardegevoel).

De dilemma's die de respondenten in hun verhalen naar voren hebben gebracht, lijken op basis van de geïnterviewde bestuurders niet-sectorgebonden (onderwijs, zorg en welzijn). Integendeel, de geïnterviewde bestuurders lijken juist dezelfde type professionele dilemma's te ervaren. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de steekproef van bevraagde bestuurders zeer beperkt is.

De vijf componenten van het professioneel zelfverstaan zijn gekoppeld aan de door de bestuurders geschetste dilemma's in hun werk. De vijf componenten lijken aanknopingspunten te bieden voor het verklaren of begrijpen van de wijze waarop de bestuurders omgaan met deze dilemma's. Met name de componenten zelfbeeld ($n=19$) en taakopvatting ($n=13$) komen frequent voor en hebben veelal betrekking op argumenten of beweegredenen voor de wijze waarop de bestuurders hun bestuursfunctie vormgeven, bij wijze van rechtvaardiging. Denk bijvoorbeeld aan RESPONDENT 1 die het als bestuurder nodig achtte om inkomsten te werven en efficiëncyslag te maken (taakopvatting) en dit dus ook deed, ook al bracht dit de nodige lastige keuzes of dilemma's met zich mee. Een ander voorbeeld is RESPONDENT 6 die veel en confronterende vragen ging stellen over de

financiën van de organisatie waar hij startte als bestuurder; hij maakte hierbij naar eigen zeggen gebruik van zijn ervaringskennis en intuïtie (zelfbeeld). Weer een ander voorbeeld is RESPONDENT 2 voor wie het van belang is om haar medewerkers vertrouwen en ruimte te geven (zelfbeeld) en vanuit dit uitgangspunt een complexe zoektocht ondervond naar manieren waarop zij dat het beste kon doen (taakopvatting).

De componenten zelfwaardegevoel ($n=4$), beroepsmotivatie ($n=5$) en toekomstperspectief ($n=3$) komen minder frequent voor en lijken veelal betrekking te hebben op diepere gevoelens en innerlijke drijfveren die de bestuurders bezighouden in hun beroep. Zo lijkt RESPONDENT 5 het al van kinds af aan te hebben meegekregen om dienstbaar te zijn aan anderen en heeft RESPONDENT 3 na 25 jaar als bestuurder nog niet het gevoel klaar te zijn en wil graag nieuwe uitdagingen aangaan.

Bevindingen bij deelvragen 2 en 3

In Tabel 6 zijn de eigenschappen opgenomen van de bestuurders die zijn geworven voor deelname aan de professionele dialoog.

Tabel 6. Eigenschappen deelnemers professionele dialoog.

Deelnemers	Bestuurder in sector	Man/vrouw
1	Onderwijs	Man
2	Welzijn	Man
3	Zorg	Vrouw
4	Onderwijs en zorg	Man
5	Zorg	Man
6	Onderwijs	Vrouw

Het bleek niet eenvoudig om binnen een periode van zo'n drie à vier maanden een gemeenschappelijk moment te vinden waarop alle zes bestuurders en een deel van de projectleden beschikbaar waren. Binnen de projectgroepen is om deze argumenten besloten om de professionele dialoog te beperken tot een eenmalige sessie van drie uur. Deze vond plaats op 21 januari 2019.

Helaas hebben deelnemers 2 en 3 kort voor de professionele dialoog plaatsvond doorgegeven toch niet aanwezig te kunnen zijn, omdat zij prioriteit moesten geven aan werkverplichtingen. In totaal hebben daarmee vier bestuurders deelgenomen aan de professionele dialoog. Voor het creëren van een veilige omgeving waarin de bestuurders vrijuit konden vertellen over hun 'verhaal' als bestuurder en de dilemma's die ze hierin ervaren, is ervoor gekozen om alleen het laatste gedeelte van de professionele dialoog op te nemen op audiobestand. Het betreft het deel waarin de deelnemers uitgenodigd worden om te reflecteren op de sessie. Het audiobestand is volledig getranscribeerd. In dit reflectieve deel van de professionele dialoog zijn de deelnemers gevraagd terug te kijken op de sessie. In dit deel zijn enerzijds onderwerpen de revue gepasseerd die betrekking hebben op de relatie tussen de professionele dialoog en de bijdrage aan het professioneel zelfverstaan (onderzoeksvraag 2); anderzijds zijn uitspraken gedaan over de relevantie en praktische haalbaarheid van de professionele dialoog (onderzoeksvraag 3). Voor de codering van deze uitspraken is een (in vivo) codering gevolgd waarbij 'voorwaarden' en 'eigenschappen' van een professionele dialoog de hoofdcodes vormden.

[bevindingen bij deelvraag 2]

Alle vier bestuurders kijken positief terug op de professionele dialoog. Als het gaat om de bijdrage van een dergelijke dialoog aan het professioneel zelfverstaan van de bestuurders, dan blijkt deze bijdrage in elk geval betrekking te kunnen hebben op de componenten 'zelfbeeld' en 'zelfwaardegevoel'. Alle drie andere componenten - taakopvatting, beroepsmotivatie en toekomstperspectief - zijn in het reflectieve deel van de dialoog niet impliciet of expliciet besproken door de bestuurders. Een conclusie op basis van deze bevindingen, is dat door de dialoog de bestuurders vooral hebben nagedacht en gesproken over wie zij zijn als bestuurder en of zij vinden dat zij daarin slagen. Dit zijn wat Kunneman (2005) noemt existentiële vragen die betrekking hebben op de professionele identiteit van de bestuurder. In wat volgt wordt ingezoomd op hoe de professionele dialoog kan bijdragen aan ontwikkeling van het professioneel zelfverstaan van bestuurder op de componenten zelfbeeld en zelfwaardegevoel.

Zelfbeeld

Een van de bestuurders geeft aan hoe het beeld dat een andere bestuurder van zichzelf schets, hem sterk aan het denken heeft gezet over zijn eigen zelfbeeld als bestuurder. In zijn uitleg gebruikt de betreffende bestuurder een metafoor: *“Nou, het is natuurlijk altijd gewoon, je kijkt om dit soort dingen uit te wisselen, maar het is ook beetje hetzelfde als wat ik zou noemen tennisles. Als je tennisles hebt, krijg je allerlei aanwijzingen van je tennisleraar, maar eigenlijk is er vaak maar één moment tijdens zo'n les, dat dan heel erg blijft hangen. Dan is er iets gebeurd waardoor net op dat moment precies het juiste gezegd werd. En ik ben dus heel erg het idee van het zijn van een boegbeeld bezig. Dat was mijn tennisles-moment van vanochtend.”* De bestuurder verwijst naar de inbreng van een andere bestuurder die heeft uitgelegd dat zij later niet herinnerd wil worden als het boegbeeld van haar organisatie. Integendeel, zij wil niet de belangrijkste persoon of het gezicht van de organisatie zijn, maar meer vanuit gedeeld leiderschap invulling geven aan haar functie. De bestuurder zegt hierover dat ze in haar omgeving constateert dat steeds meer bestuurders zichzelf niet zozeer als boegbeeld positioneren: *“Als ik het heel zwart/wit onderscheid zie ik ook nog wel de bestuurder die vooral trots is op het boegbeeld en kijk mij eens dit en dat, maar ik zie in toenemende mate bestuurders die zo praten zoals wij er nu over praten denk ik en zeker ook de jongere bestuurders.”*

Zelfwaardegevoel

Uit de reflectie op de professionele dialoog blijkt dat een dergelijke dialoog ook kan bijdragen aan het zelfwaardegevoel van bestuurders. Zo brengt een van de bestuurders naar voren dat hij het ingebrachte dilemma door de projectgroep spiegelde aan een eigen dilemma. Hierover heeft de bestuurder – in vertrouwen – uitvoerig verteld tijdens de professionele dialoog. Daarbij geeft hij aan dat hij hierover wel eerder heeft verteld, maar nog nooit eerder met andere bestuurders. De betreffende bestuurder beschrijft dat hij door het expliciteren van de moeilijkheden die hij heeft ervaren in het dilemma en door de reacties van andere bestuurders hierop tijdens de dialoog een zekere bevestiging heeft gekregen van de wijze waarop hij heeft gehandeld. Hierover zegt deze bestuurder tijdens het reflectieve deel dat dit hem een goed gevoel geeft: *“Maar ik zou het weer doen omdat ik erachter sta en dat, ja dan kan zeggen van, dat geeft dan een goed gevoel.”*

[bevindingen bij deelvraag 3]

Als het gaat om de evaluatie van de professionele dialoog door de deelnemende bestuurders dan valt op dat zij (1) eigenschappen en voorwaarden van de dialoog noemen die ze waarderen, (2) opbrengsten inbrengen voor henzelf, en (3) suggesties hebben om de dialoog nog waardevoller te maken. Deze driedeling wordt gevolgd in de hier volgende beschrijving van de evaluatie. Tenzij anders vermeld was er consensus onder alle vier bestuurders over de evaluatie van de dialoog.

Eigenschappen van de dialoog

De bestuurders zijn het met elkaar eens dat juist de onbekendheid met de andere deelnemers helpend is om “te focussen en de diepte in te gaan”, aldus een van de bestuurders. Ook wordt ingebracht dat het van belang is om voor een professionele de tijd te nemen zoals hier het geval was. Een van de bestuurders brengt in dat het wel lastig is om die tijd vrij te maken: “[...] , maar goed, je moet er wel echt tijd voor nemen en in de waan van de dag nemen wij die tijd nog wel eens niet [...]. Tot slot wordt veiligheid ervaren als geborgde en gewaarde eigenschap van de dialoogsessie. De bestuurders maken duidelijk dat juist doordat zij elkaar niet kennen dit tot op zekere hoogte bijdraagt aan een gevoel van veiligheid. Dit zou anders zijn dan wanneer zij elkaar concurrent zouden zijn, aldus de bestuurders.

Opbrengsten van de professionele dialoog

De bestuurders geven aan dat zij het fijn vinden om hun collega's in de setting van een professionele dialoog te ontmoeten. Een van hen beschrijft dat een dialoog als deze helpt om meer in verbinding te staan met collega-bestuurders en voegt hieraan toe: “Een soort van lotgenotencontact hè, nou ja dat, zo heet dat. In dat lotgenotencontact vind je natuurlijk altijd verbinding of een aha-erlebnis, dus je wordt je ook weer wat meer bewust.” Een andere bestuurder geeft aan dat hij wel in andere netwerken collega-bestuurders ontmoet, maar niet op een manier zoals tijdens de professionele dialoog: “Dat vind ik er wel mooi aan. Het is wel grappig, want ik zit al heel lang in een netwerk, maar dit soort gesprekken heb ik nog nooit gevoerd.” Weer een andere bestuurder voegt hieraan toe dat hij herkent dat bestuurders elkaar inderdaad wel op inhoud ontmoeten, maar niet zozeer op basis van een dialoog over hun professie of drijfveren.

Ook wordt ingebracht dat de professionele dialoog bijdraagt aan reflectie. Een van de bestuurders verwoordt dit als volgt: “En het dwingt ook tot reflectie. Dus dat vind ik het waardevolle als je te midden van alles wat je doet, in gesprekken en in netwerken even zo terug geworpen wordt op, nou, de essentie van je vak.”

Weer een andere reflectie heeft betrekking op de openheid in deelname van de bestuurders tijdens de dialoog. Zo noemt een van de bestuurders dat de eigen bijdrage in het gesprek sterk afhankelijk is van hoe de andere deelnemers zich opstellen en wat gedeeld wordt. Er wordt beaamd dat die openheid en vertrouwelijkheid in het geval van de professionele dialoog zeker als aanwezig werd ervaren.

Suggesties

Tot slot brengen de bestuurders in dat zij het interdisciplinaire of sectoroverstijgende karakter hebben gemist in de bijeenkomst. Zij verwachten dat hier meer winst uit valt te behalen. Een verklaring hiervoor is enerzijds het beperkt aantal deelnemers aan de dialoog en anderzijds het feit dat het sectoroverstijgende karakter niet geëxpliciteerd is of specifieke aandacht kreeg. Een van de bestuurders zegt hierover het volgende: “juist in een domeinoverstijgende dialoog zullen bestuurders de nieuwsgierigheid hebben om te delen en te onderzoeken en van elkaar te leren.”

2.4 Opbrengsten

In lijn met het projectplan heeft het onderzoeksproject de volgende concrete opbrengsten opgeleverd:

Publicaties

In juni 2019 is een artikel uitgebracht op basis van de interviews met bestuurders in het tijdschrift Schoolmanagement Totaal. Het artikel is onderdeel van een uitgave waarin het centrale thema professionele dilemma's van schoolleiders, managers en bestuurders betreft. Zie bijlage 3 voor het artikel zoals opgemaakt in het tijdschrift. De redactie van het tijdschrift verwelkomt een tweede artikel op basis van het uitgevoerde onderzoek met als onderdeel de professionele dialoog. Deze bijdrage wordt in de zomer van 2019 ingediend.

Handreiking professionele dialoog

Een handreiking voor het organiseren van een professionele dialoog met bestuurders zal onderdeel uitmaken van het te publiceren artikel in Schoolmanagement Totaal. Een uitgebreider variant zal worden opgemaakt en worden aangeboden aan de Master Educational Leadership (PentaNova) en de Master Leren en Innoveren (Radiant).

Presentaties: Eapril en lectoraat Waardegericht leiderschap

Op 4 april 2019 hebben onderzoekers van het projectteam een presentatie gehouden op het Eapril seminar Leidinggeven aan een onderzoekscultuur. Zie voor meer informatie over dit congres: <https://www.nro.nl/4-april-eapril-seminar-leiding-geven-aan-een-onderzoekscultuur/>.

De presentatie werd goed ontvangen door het publiek.

Op uitnodiging van het lectoraat Waardegericht leiderschap zal het projectteam op 4 september 2019 een presentatie verzorgen over het uitgevoerde onderzoek binnen de kenniskring van dit lectoraat. Naar verwachting zal in dit lectoraat worden voortgebouwd op de onderzoeksbevindingen in haar onderzoek.

Benutting resultaten in het onderwijs

Ook zal samen met de lectoraatsleden van het lectoraat Waardegericht leiderschap en de bijbehorende opleiding Master Educational Leadership worden nagedacht over de vertaling van de opbrengsten van het onderzoeksproject naar het onderwijsaanbod in deze masteropleiding.

Metanarratives

Het onderzoeksproject heeft een zestal metanarratives opgeleverd. Een daarvan is opgenomen in deze rapportage (zie bijlage 1). Vanwege de flinke omvang van de metanarratives worden in compactere versies ontsloten in bovengenoemde publicaties en presentaties.

2.5 Financieel overzicht

Samen met het toezichthoudend bestuur van CEPM is bij accordering van het project een uitbetalingsschema opgesteld. Zie hiervoor bijlage 4. Afgesproken is dat op basis van

rapportages verantwoording wordt afgelegd door de projectleider over de voortgang in relatie tot de planning. Zoals eerder teruggekoppeld naar CEPM heeft het project een vertraging van twee maanden opgeleverd. Reden hiervoor is het feit dat de werving en dataverzameling rondom de professionele dialoog langer tijd vroeg. Er is uiteraard wel in de opleveringsfase (maart 2019 – mei 2019) conform de gemaakte afspraken en beloofde opbrengsten in het projectplan gewerkt. In geval er prijs op wordt gesteld om inzage te hebben in de facturering van de getranscribeerde dialoog dan kan deze worden opgevraagd bij de projectleider.

Referenties

Bauduin, D, & Kanne, M. (2009). *Tijd voor reflectie, Praktische ethiek in psychiatrie en rehabilitatie*. SWP: Amsterdam.

Castelijns, J., & Van den Berg, B. (2014). *Een leraar blijf je altijd*. Utrecht: CEPM.

Kelchtermans, G. (2009): Who I am in how I teach is the message: self-understanding, vulnerability and reflection. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 15(2), 257-272.

Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam: SWP

Projectgroep 2 (2013). *Persoonlijk meesterschap: Onderwijs dat deugt en deugd doet. Een verkenning van de literatuur*. Utrecht: CEPM.

Wengraf, W. (2001). *Qualitative Research Interviewing: Biographic Narratives and Semistructured Methods*. London: Sage.

Bijlage 1.

Voorbeeld metanarrative zoals geautoriseerd door respondent (anoniem)

Het menneke op de muur

1. Inleiding

[...] is de oudste in een katholiek Brabants gezin met vijf kinderen. Vader moest hard werken voor de kost, moeder heeft jaren gesukkeld met haar gezondheid. [...] heeft daardoor al vroeg geleerd wat het betekent om verantwoordelijkheid te dragen. Met name toen zijn moeder gezondheidsproblemen kreeg, nam hij de zorg voor zijn broertjes en zusjes op zich. Tot zijn twintigste heeft de katholieke kerk, met name bepaalde kapelaans, een grote rol gespeeld in zijn leven. [...] werd actief in het verenigingsleven, zat in het jeugdbestuur van de voetbalvereniging en deed vrijwilligerswerk voor kinderen met een beperking. Na de middelbare school ging hij naar de pedagogische academie waar hij in contact kwam met de theoretische pedagogiek van Langeveld. Met name het idee van de zelfverantwoordelijke zelfbepaling sprak hem aan. Na de opleiding werkte hij een tijd als leraar in het basisonderwijs. Hij ging onderwijskunde en orthopedagogiek studeren, werd schoolleider en rolde in een proces van bestuurlijke schaalvergroting en de vorming van scholengroepen en bovenschools management. Hij is in die periode nog een paar jaar naar de universiteit van Nijmegen gegaan om zich te verdiepen in de juridische, financiële en bestuurlijke aspecten van het onderwijs. [...] is in totaal vier termijnen bestuurder geweest. Hij is drieënzestig jaar en heeft onlangs in overleg met zijn bestuur en de raad van toezicht besloten terug te treden en met prepensioen te gaan. Zijn eigen gezondheidsproblemen hebben daar een extra aanzet toe gegeven.

2. Zelfbeeld

Hoe ziet [...] zichzelf als bestuurder? In het verhaal dat hij vertelt over zijn ontwikkeling tot de bestuurder die hij geworden is, noemt hij een aantal kenmerken die op hem van toepassing zijn: hij is dienstbaar, principieel, emotioneel, authentiek en heeft te weinig zorg voor zichzelf.

Dienstbaar

[...] is een bestuurder die waarde wil toevoegen, die iets wil betekenen voor een ander, die er voor anderen toe wil doen. Dienstbaar zijn aan anderen vormt voor hem een drijfveer die als een rode draad door zijn biografie loopt.

Soms is het echt opofferend en jezelf wegcijferen voor de goede gang van zaken. Aandacht hebben voor mensen. Ooit heel veel uren draaien. Natuurlijk doe je dat ook een stuk voor jezelf, maar er zit altijd wel

een heel erg groot bewustzijn dat je het voor de mensen doet die in die organisatie zitten. En uiteindelijk - ik denk dat het daarmee begonnen is - doe je het voor de kinderen. Naast dat ik nu functioneer als bestuurder heb ik natuurlijk de hele trits meegemaakt, tot en met als puber allerlei vrijwilligerswerk doen.

De oorsprong van het streven naar dienstbaarheid ligt in zijn kinderjaren, waarin hij als oudste van het gezin heeft geleerd om de zorg voor zijn broertjes en zusjes op zich te nemen.

Het begon al met het zorgen voor mijn jongste broertje. En dat had natuurlijk te maken met de gezinssituatie. Met mijn moeder, die op een gegeven moment heel veel gezondheidsproblemen kende en wel anderhalf of twee jaar ziekenhuis in, ziekenhuis uit ging. Een vader die heel veel uren draaide om voor zijn gezin te zorgen. En dan de oudste zijn van een gezin. Dat helpt qua verantwoordelijkheidsgevoel en qua waarden en normen die je dan meekrijgt. Een concreet voorbeeld. Mijn moeder heeft een hele lange periode in het ziekenhuis gelegen en ook een paar keer langs het randje gewandeld. Maar bij ons moest natuurlijk wel de kachel blijven roken. Dus pa, ging gewoon werken. We hadden een gezinsverzorgster. Maar voordat die er was, moest er natuurlijk al een heleboel gebeuren met vier jongere broertjes en zusjes. Ik moest dat gezin een beetje bestieren. Tot en met het spul aankleden en ervoor zorgen dat ze naar school konden. Ik kan me nog altijd één van de laatste opdrachten van mijn vader herinneren. Hij zei dan gewoon op zijn Brabants: Jongen, en zorgt ook nog dat er een kit kolen bij de kachel staat, dan hoeft de zuster niet te sjouwen. Ik denk dat het daar een beetje mee begonnen is. Ik heb altijd iets voor anderen willen betekenen, in het jeugdbestuur van de voetbalclub, het vrijwilligerswerk voor kinderen met een beperking, in kampen, carnaval, heel de reutemeteut. Altijd een stukje dienstbaarheid naar de samenleving.

Ook nu nog is [...] actief in het verenigings- en vrijwilligersleven en in de Rotaryclub. [...] kan moeilijk nee zeggen als een beroep op hem wordt gedaan.

Heel concreet waren er een paar oudere Rotarians, die hadden contact in het Oostblok. Die liepen tegen een weeshuis aan. Toen zeiden ze: wij denken dat we wat gelden kunnen genereren, maar zou jij het een en ander willen gaan organiseren daar, dat daar wat gebeurt? In de zomervakantie ben ik met zes volwassenen en zeven of acht jongeren, met het meenemen van geld, daar een week in een weeshuis gaan werken. En hebben we met dat geld een verbouwing kunnen realiseren. En dan offer je, om het zo eens te zeggen, anderhalf of twee weken zomervakantie op. Ja, dat doe ik dan. Van de week nog. Ze hebben een enorm probleem met de manege in de gemeente Laarbeek. [...], vind je het goed dat ik jouw telefoonnummer doorgeef, want ze zitten dringend om hulp verlegen? Ja, laat ze maar bellen. Ik ben ook al tien jaar voorzitter van de wielclub, waar ik eigenlijk maar niet vanaf kom. Ik zeg: jongens ik heb het nou tien jaar gedaan, nou mag iemand anders het wel eens doen. Maar ze hebben nog steeds geen voorzitter. Dus ik kreeg gisteren weer een mailtje: [...], we moeten de voorjaarsvergadering voorbereiden. Ik zeg: ja maar, dat doe ik eigenlijk niet meer. 'Zou je nog een keer mee willen helpen?' Ja, toe maar weer dan.

Principieel

De belangrijkste waardenoriëntatie voor [...] –eerst als leraar en later als bestuurder- ligt altijd in het belang van zijn beslissingen voor anderen, kinderen in de eerste plaats. Voor hen wil hij het verschil maken. Die opvatting werkt door in de bestuurder die [...] is geworden. Maar dat brengt hem wel eens in conflict met de formele eisen die officiële instanties aan hem als bestuurder stellen. [...] heeft een afkeer van wat hij *bureaucratisch geneuzel* noemt, hoewel hij begrijpt dat besturen van tijd tot tijd ook een formele opstelling van hem vraagt.

Ik begin bijna altijd bij de inhoud. Ik zeg in eerste instantie altijd ja. Als ik maar enigszins denk dat het ten goede kan komen van kinderen of een school of een instelling of wat dan ook. En dan ga ik pas over mogelijke formele consequenties of wat dan ook nadenken. En dat maakt het wel uitdagend. Want dan loop ik wel eens tegen situaties, tegen collega-bestuurders, tegen toezichthouders aan, die zeggen: had je daar niet eerder of beter over na kunnen denken? Ja. Maar dat doe ik pas naderhand. Want als ik er direct van overtuigd ben dat het goed is voor kinderen, en ik merk dat ook aan leraren en directeurs, dan wil ik me daar wel sterk voor maken, telkens weer. Volgende week moet ik naar Den Haag, naar een hoorzitting bij het ministerie over een akkefietje wat we met die club daar weer hebben. Maar dat is ook gebaseerd op: wat is goed voor kinderen. En wat goed is voor de ouders. Waar de financieel inspecteur het dan niet mee eens is. En waar ik nadrukkelijk - achteraf gezien - de wet heb overtreden. Maar daar wil ik me dan wel sterk voor maken.

Emotioneel

Als het gaat om morele onderwerpen, kan [...] erg principieel zijn. Hij vertelt dat hij daar soms in kan doorslaan.

Als ik te principieel word, en dat is ook weer iets vanuit mijn jeugd, dan heb ik de neiging om een grens over te gaan. Dan ga ik te ver, zeker in de ogen van een ander, maar ook wel eens ooit in de ogen van mezelf. Op de lagere school was er een grotere jongen, die was een kleiner jongetje telkens over een muurtje aan het douwen. Zo gauw als dat menneke terugkwam, ging die grotere pestkop maar door. Dan duwde hij dat jongetje er weer overheen. Dat was ik zo eens een beetje op een afstandje aan het bekijken. Ik ben er toen naartoe gelopen en ik was een halve kop kleiner als die grote pestkop. Ik vond dus principieel dat je dat kind met rust moet laten. Zeker als ie een kop kleiner is. Sowieso heb je dat niet te doen. Ik zei: hou er eens mee op. Dat deed ie niet. Toen haalde ik gewoon uit. En ik haal dus zodanig uit dat het hele spul kraakte. Die gast heeft twee weken met een ontwrichte kaak rondgelopen. Dan schrik je je het laplazarus. Dat zijn van die levenslessen.

Dat heftige emotioneel reageren op onrecht heeft in de loop der jaren wel plaats gemaakt voor een meer rationele en gecontroleerde houding. Maar in bepaalde situaties kan [...] nog steeds emotioneel reageren.

Laatst, dat was bestuurlijk echt hartstikke fout - ik heb ook mijn excuses aangeboden. Dat was bij een initiatief wat wij hadden genomen als organisatie, waar een andere bestuur een compleet andere mening over had. Toen heb ik echt voor het eerst in al die overleggen en in al die jaren dat die mensen mij kennen,

emotioneel gereageerd. Dat moet je als bestuurder eigenlijk helemaal niet doen. Dat is eigenlijk een basisfout. Aan de andere kant kreeg ik later van een heleboel mensen, ook van bestuurders wel heel veel waardering. Dat ik mijn punt dusdanig had ondersteund, terwijl het bestuurlijk hartstikke fout is. Want ik ging ook een beetje op de mens, op de man spelen. Dat ik van dat soort spelletjes niet gediend was. Terwijl die anderen alleen maar, ja..., procedureel geneuzel. Terwijl gewoon iedereen zag en vond dat het gewoon goed was voor kinderen. Ja, dan ben ik hem effe kwijt, dan pak ik hem niet meer. Hoe kun je nou omwille van bureaucratie of van vermeende concurrentie of wat dan ook, hoe kun je nou als je een goed plan had waarmee je echt iets kunt betekenen voor kinderen, kinderen die het slecht hebben, ouders die het slecht hebben, hoe kun je nou in hemelsnaam zo'n proces gaan lopen traineren? Daar begrijp ik dan emotioneel helemaal niks van. Op een gegeven moment ben ik dan ook klaar met dat geneuzel en dat geleuter over bureaucratie en overleg en nog eens heroverwegen en nog eens keer agenderen en een voorlopig standpunt bepalen en bladibladibla. En onze mensen die enthousiast zijn, die zitten maar te wachten. Ik ging zelfs staan. Ik had bijna tranen in mijn ogen. Ik was echt heel emotioneel. Ik was ook echt boos op die persoon. Dat moet natuurlijk niet. Zelf heb je er het meeste last van. En daar baal ik dan ook wel van, maar aan de andere kant denk ik, het is goed. Nee, toen stond ik echt met mijn vuistjes gebald. En een paar dagen later kom je die mensen weer gewoon tegen en is het weer gewoon handje geven en verder, want dat kan ik dan wel. Maar echt goed komen gaat het niet meer. Je kunt wel gelijk hebben, maar je krijgt het of je krijgt het niet. Ik probeerde het toen te halen. Basisfout. Dat had ook te maken met dat ik zo emotioneel betrokken was bij die kinderen en het proces, hoeveel tijd het had gekost en de mensen van onze organisatie, die echt weer aan de slag wilden.

Authentiek

[...] houdt er niet van zich anders voor te doen dan dat hij is. Iedereen, ook hij zelf, heeft nu eenmaal zijn goede en minder goede eigenschappen.

Ik probeer altijd uit te stralen: what you see is what you get. Doe het er maar mee en ik probeer dat bij jou ook. Het eerste wat me te binnen schiet was een paar weken geleden. Ik had in een bepaalde situatie benoemd dat ik vond dat bepaalde mensen naar elkaar toe en naar mij toe in de organisatie eigenlijk onvoldoende de waardering toonden. Ze waren altijd bezig, dachten en redeneerden vanuit het idee: het vat is half leeg. Dus ik zei: ga nou eerst eens starten bij de dingen die goed gaan. Ga daar nou eens in gesprek met mensen. Concentreer je je eerst op waar je elkaar vindt. En ga dan eens kijken waar verbetering mogelijk is vanuit de positieve kant. Ga nou niet eerst allemaal lopen duwen en lopen wijzen en dit deugt niet en dat had beter gekund en dat had je zus moeten en zo moeten doen. Want dan heb je bijna geen gesprek meer. Ik had dat zo gezegd. En wat schetst mijn verbazing? Ik kom thuis en er staat een fles wijn met daar een etiket op. Je kent het liedje wel van, de Police: Message in a bottle. Dit was een message on a bottle. Er stonden drie namen onder en 'maar jou waarderen wij wel'. Dat vond ik wel een aardige frats. Ik maak mezelf wijs dat ik wat ouder en wat wijzer aan het worden ben. Ook steeds meer loop te doseren. Vroeger was het helemaal als ik onrecht zag, net als met dat menneke dat gepest werd, dan knotste ik erop. In de eerste jaren als directeur nam ik helemaal geen blad voor de mond. Recht was recht en krom was krom. Dan zei ik dat ook meteen. In een bepaalde situatie was dat hartstikke goed. Zeker de eerste maanden als directeur op die school was er zoveel

mis, dat ik gewoon zo strak en zo lomp moest zijn. Dat wordt dan als lomp ervaren. Ik heb mezelf wel aangeleerd, tenminste dat hoop ik dat mensen dat zien, daar ga ik er wel vanuit, dat ik minder lomp ben geworden om het zo eens te zeggen. Af en toe, als je tegen een inspecteur durft te zeggen, er zat zo'n coördinerend inspecteur bij en het was mijn eerste baan als directeur en ik kwam met een toentertijd nieuwe manier van toezichthouden, toen zei ik tegen hem: maar ik heb jou niet nodig om te zeggen hoe het hier moet. Ik zeg: dat weet ik zelf en volgens mij ook beter dan u.

Te weinig zorg voor zichzelf

[...] heeft zijn werk in het onderwijs en zijn gevoel voor verantwoordelijkheid altijd serieus genomen. Hij heeft hard gewerkt, lange dagen gemaakt en als anderen een beroep op hem deden, stelde hij hen zelden teleur. Hij heeft dat onlangs indringend als een valkuil ervaren. Hij kreeg serieuze gezondheidsproblemen, maar is desondanks op volle kracht doorgegaan met werken.

Toen heb ik een paar dagen in het ziekenhuis gelegen. Want ze hadden me eruit gehaald met het darmkankeronderzoek. Daar zat het een en ander dat niet goed was. Maar ze waren er gelukkig op tijd bij. Anders had ik dit jaar of volgend jaar gewoon kanker gehad. Daar waren ze ook heel simpel in. Dan ben je zo'n menneke, als je daar in dat ziekenhuisbedje ligt. Na de eerste nacht, 's morgens, kwamen mijn vrouw en mijn zoon binnen. Ik was één grote zielige mens. Ik zag ze de hoek om komen en, ponk, de tranen schoten er zo uit. God, wat was ik toch een klein menneke. Achteraf is het niet helemaal goed gegaan. Ik heb een dag of vier, vijf later enorme bloedingen gehad. En de dag erna, ik kom uit het ziekenhuis, ben ik weer gewoon fulltime gaan werken. Achteraf gezien helemaal van de zotte. Maar ik ben gewoon doorgedenderd. En nou komt het. Vorig jaar in de herfstvakantie zit ik in Andalusië in een mooie finca met een paar mensen en naast een mevrouw. Het was een uur of tien 's avonds. We hadden net lekker gezellig getafeld, dronken een heerlijk zoete sherry als dessertwijn en we raakten in gesprek. Toen zei ze: Maar jij hebt dat helemaal geen plek gegeven. Ik zeg: hoe weet jij dat nou? Nou, zegt ze, ik ben goed en wel hersteld van kanker. Ik heb coaching gehad, zei ze. Wat mij overkomen is dat ik een stukje vertrouwen, zelfvertrouwen, maar ook een stukje zorgeloosheid ben kwijtgeraakt. Altijd kon alles, ik zei altijd ja. Dus ik moest echt gaan leren om te doseren en op de rem gaan staan. Ik had er gewoon te weinig aandacht aan geschonken. Dat verhaal van haar kwam bij mij wel zó binnen. Inmiddels heb ik nu al vier, vijf, zes gesprekken gehad met een coach: hoe doe je dat dan? Hoe zeg je dan nee? Pak je je rust en doe je de dingen die ook nodig zijn om de andere dingen goed te kunnen blijven doen? Daar ben ik nog een beetje naar op zoek. En het denken erover, dat begint nu langzamerhand een plek te krijgen. Ik zorg wel heel goed voor andere mensen en voor mijn omgeving, maar gewoon af en toe heel erg slecht voor mezelf. Dat zie je pas als mensen dat tegen jou gaan zeggen. Dan kom je ook tot de ontdekking, dat er eigenlijk uiteindelijk niemand voor jou zorgt. Dus in die zin moet je anders gaan denken, anders gaan schakelen. Met al je goede bedoelingen en inzet en dienstbaar willen zijn.

3. Zelfwaardegevoel

Hoe vindt [...] dat hij het als bestuurder gedaan heeft? Waar is hij trots op, waarover twijfelt hij? Aan het eind van zijn loopbaan als bestuurder maakt hij de balans op.

Trots

Ja... Dat is best een lastige als je dat vanuit verschillende perspectieven bekijkt. De resultaatkant is dat ik in die vier termijnen als bestuurder heb gewerkt aan de groei van de organisatie. Dat is gelukt. De integratie met de kinderopvang, is aardig gelukt. Op alle locaties: allemaal groene vlaggen van de inspecties. Niet al te hoog ziekteverzuim, financieel gezond, voldoende vlees op de ribben, zeg maar. Dat is, de hele zakelijke, nuchtere kant. Geen gekke calamiteiten, geen grote conflicten. Dus in die zin prima. Anderszins, de inhoudelijke koers, de vernieuwing, het innovatief zijn. Op allerlei plekken heb ik geprobeerd om ontwikkelingen naar binnen te halen. In samenwerkende zin, met name met directeuren, was het prima.

Al met al kijkt [...] met een gevoel van trots terug op zijn bestuurlijke loopbaan.

Het mooiste... dat vertaalde zich in een kaart die ook alle ouders van onze organisatie hebben gekregen. Daarop zie je een peuter, een beetje onder de modder en de rotzooi. Hij ziet er heel shabby uit. Hij probeerde over een eigenlijk onmogelijk hoog muurtje te klimmen. En daar staat dan bij: ruimte voor helden. In het geheel denk ik... En gelukkig zeggen anderen dat ook: hij is van grote waarde voor de organisatie geweest. Dan krijg je ook een mooie receptie aangeboden over een maand of anderhalf. Ik ga door de voordeur naar buiten.

Twijfel

Het laatste jaar, de laatste anderhalf jaar, ben ik eigenlijk een beetje de verbinding met de raad van toezicht en ook met mijn medebestuurder kwijtgeraakt. Dat kwam vooral door echt een verschil in de opvatting van de besturingsfilosofie.

Het verschil in opvattingen over de verantwoordelijkheden van manager, bestuurder en raad van toezicht leidde op een bepaald moment tot een conflict met de toezichthouder.

Ja, dat moet je niet doen. Maar dat heb ik wel gedaan. Omdat ik vond met al die eisen en met al dat gevink en zo... Dan probeerde ik voor mijn gevoel een beetje het hitteschild te zijn voor de organisatie. Want als dit weer moet en dat weer moet en zus en zo, dan leg je dat als bestuurder bij het management. En die leggen dat vervolgens weer laag neer in de organisatie. Dat vond ik een hele lastige. In die zin denk ik: dat had ik misschien handiger of beter kunnen doen. Aan de andere kant, ik ben wel mezelf gebleven. En in die zin heb ik mezelf niet verraden.

4. Beroepsmotivatie

Wat motiveert [...] als bestuurder? Wat maakt voor hem dat het werk zinvol is? Hij noemt twee redenen: kinderen en de waardering die hij van anderen krijgt.

Kinderen en waardering van anderen

Wat [...] in de eerste plaats motiveert om dit werk te doen, zijn de kinderen, de samenwerking met collega's en de waardering die hij daarvoor krijgt. Dat is wat hem drijft in tegenstelling tot allerlei bestuurlijke randzaken die daarom heen spelen. De kinderen vormen voor hem de belangrijkste energiebron.

Er zitten heel veel aspecten aan die gewoon niet leuk zijn. Maar het werk met de mensen, daar doe je het uiteindelijk voor. Het is nu voorleesweek en morgenvroeg ga ik voorlezen bij de peuters en de kleuters op een dorpschool in Elsendorp. Dan komen de leerkrachten en de pedagogische medewerkers en de directeur bij mij en vragen: [...], wil je dat doen, wij denken dat de kinderen het heel leuk vinden als jij dat doet. Ik zeg: wat vinden jullie ervan? Ja, wij vinden het ook heel leuk als je komt. Kijk, dan is het goed. Dat zijn wel de krenten in de pap. Dat is dan wel leuk. Dat is leuker dan een vakantierooster door allerlei geledingen lopen te trekken. Daar ben je uren mee bezig. En voordat iedereen er zijn handtekening onder heeft gezet... Maar toch doen we dat circus, omdat we dat nou eenmaal zo hebben afgesproken. Daar zit voor mij de energie niet. Je wil pleasen en je wil af en toe ook eens die kloep op de schouder. Ik beschouw dat gewoon als een waardering, dat die locatie zegt: [...], we vinden het leuk als jij komt om met de kinderen een prentenboek te doen. Maar dat had ik vroeger met die groep ook. Als een kind binnenkwam en die vloog me spontaan om de nek, omdat hij me het weekend niet had gezien, ja, daar kon ik wel van genieten. Dus die menselijke relatie, die interactie is uiteindelijk het allerbelangrijkste. Ik kan ook heel slecht tegen kritiek, zeker als het onterecht is. Ik probeer het ook zo te organiseren dat ik die bijna niet krijg. Ik wil ook altijd hebben dat iedereen me aardig vindt. Je wil gewaardeerd worden als mens. Ja, dat is ook een joekel van een valkuil. Dat kan niet altijd.

Over eigenbelang

Uit het verhaal van [...] blijkt idealisme en gedrevenheid. Toch is hij eerlijk genoeg om toe te geven dat het werk hem, naast de voldoening over dat hij iets voor anderen heeft betekent, ook status, invloed en een hoog salaris brengt.

Natuurlijk heb je er zelf ook baat bij. Want als ik nou kijk naar mijn materiële omstandigheden: ik ben hier, zeg maar, de aap die het hoogst in de boom zit. En dus ook met het hoogste salaris. Zeker als je dat vergelijkt met onze pedagogisch medewerkers en wat onze gemiddelde startende leraar verdient, dan zit daar een groot verschil tussen. Ik noem dat omdat je natuurlijk gewoon ook eerlijk naar jezelf en naar de omgeving moet zijn. Je gaat toch werken om de kost te verdienen. Maar ik heb voor mezelf egoïsme en altruïsme een beetje aan elkaar kunnen koppelen. Soms is het echt opofferend en jezelf wegcijferen voor de goede gang van zaken. Aandacht hebben voor mensen. Ooit heel veel uren draaien. Natuurlijk doe je dat ook een stuk voor

jezelf, maar er zit altijd wel een heel erg groot bewustzijn dat je het voor de mensen doet die in die organisatie zitten.

Over verlies aan motivatie

[...] noemt twee redenen voor het verlies aan motivatie aan het eind van zijn loopbaan: managementachtige aspecten en het verschil van mening met zijn raad van toezicht.

Op een gegeven moment is het ook wel tijd om het stokje door te geven. Ik had vorig jaar ook al een paar momenten dat ik bij sommige onderdelen, met name die management-achtige dingen, de motivatie niet meer zo vond bij mezelf. Ik kreeg een beetje het gevoel van: dat heb ik al eens gedaan, het gevoel van been there, seen that, done it. Dat bore-outverhaal kwam een beetje om de hoek kijken. Het had er ook nog mee te maken dat ze op een gegeven moment bezwaar hadden tegen bepaalde dingen die ik deed. Dat paste dan niet in hun optiek. Een voorbeeld: vorig jaar had ik samen met iemand van voor Avans een opleiding in elkaar geknutseld rondom leidinggeven aan een kindcentrum. En had ik ook netjes gemeld en ik was ook uitgenodigd om enkele dagen te verzorgen in Amsterdam en in Breda voor een groep cursisten. Toen vonden ze op een gegeven moment dat ik dat maar niet meer moest doen. Want dat was opeens onder werktijd. Oké. Dat was in het verleden nooit een probleem. Ja, er ontstond steeds meer verschil van inzicht en van mening. Ja, en dan lukt op een gegeven ook niet meer. Uiteindelijk zag ik de opluchting bij ze toen ik zei: misschien moeten we maar eens in gesprek gaan om te kijken of ik met prepensioen kan. Ik weet dat ik gezegend ben... Maar dat gevoel was ik wel even kwijt. Ik begin het nou weer terug te krijgen. Het plezier; ik had toevallig vorige week vrijdag een gesprek met mijn coach. Ik ben over de berg heen voor mijn gevoel dus ik sta nu weer op een top en ik ben weer aan het kijken, ik ben weer aan het afdalen en ik heb inzichten gekregen waar ik iets mee wil. Ik ben eigenlijk net als dat menneke op die muur. Ik ben over die muur gegaan. Emotioneel is dat nog wel lastig, want ik heb natuurlijk mijn hele ziel en zaligheid in die organisatie gestopt.

5. Taakopvatting

Wat hoor je als bestuurder te doen? In wiens belang dien je te handelen? [...] heeft daar een uitgesproken mening over. Je bent er voor je mensen, en uiteindelijk voor de kinderen. Het gaat om hun ontwikkeling. Die moet je als bestuurder stimuleren, daar moet je ruimte voor creëren en met hen hierover in gesprek gaan. Investeren in relaties. Controleren en afrekenen passen niet in dat plaatje. En daar lag ook een verschil van mening met zijn raad van toezicht.

Ruimte bieden

Mijn besturingsfilosofie is mensen hele ruime kaders bieden en vooral handen af. Vooral mensen lerend laten zijn, fouten laten maken en daarover in gesprek gaan. Dus niet te veel normen en vinklijsten en controlegedrag erbij. Maar vooral in de dialoog kijken waar de dingen goed gaan en waar de dingen fout gaan en die vertalen als leermomenten. De ommekeer is gekomen toen ik op een gegeven moment een voorbereidende vergadering had met twee toezichthouders. Dat ging er eigenlijk over dat ze al die

succesverhalen niet wilden horen, maar ze wilden wel horen wat er misging. Dan denk ik, oké, daar knakt iets bij mij. Dan zit ik niet meer in het juiste gesprek. Dat is ook niet des [...]s. Dat is in mijn optiek ook niet des onderwijs. En ook zeker niet des pedagogieks. Want daar gaat het niet over hoeveel keer dat je valt. Daar gaat het vooral over dat je opstaat. En dan ook nog vooral dat je goed opstaat en ook beter doorloopt. Ik denk dat het leven zo in elkaar zit. Ik denk dat dat belangrijkste is: ik voelde op een gegeven moment niet meer de ruimte om de dingen te doen zoals ik ze wilde doen, zoals ik zelf de mensen de ruimte geef en gun om hun dingen te doen. Ik denk dat als je ruimte geeft, dan krijg je ook ruimte terug.

Relatie

Als bestuurder dien je te investeren in relaties. Zonder relatie geen ontwikkeling. Dat is een algemeen menselijk gegeven. Het is van toepassing op leraren, ouders, leidinggevend en ook op bestuurders.

Ik denk dat onderwijs en opvang en vooral ook de mensen die er werken, moeten vooral ook heel erg gastvrij zijn naar kinderen, naar ouders, om sowieso uit te stralen dat ze welkom zijn, want dan kun je aan een relatie beginnen. Bij de relatie gaat er iets gebeuren.

Leiden

Ruimte geven is één aspect van wat een goed bestuurder hoort te doen, leiden als het nodig is, is een ander.

Ik vergelijk het ook wel eens met paardrijden. Mensen hebben daar wel eens een verkeerd beeld bij, van een zweep of van sporen of zo. Maar in de ruitery hebben we het over hulpen. Je kan een paard leiden, begeleiden en je hebt drijvende hulpen. Dus als je echt niet een bepaalde kant wil, dan kun je hem aanraken met een zweep, als hij het nog niet snapt. En dan nog een keer aanraken. Het is tik, tik en dan pats. Bij sommige mensen moet dat. Dan denk ik dat een bestuurder dat ook wel eens moet doen. Soms moet je gewoon bepaalde mensen een halster aan doen, een touw eraan, en dat moet je gewoon leiden. Niet trekken, maar leiden. Want trekken helpt toch niet. Want je kent het spreekwoord wel: je kunt een paard wel naar het water brengen, maar dwingen om te drinken, dat gaat echt niet lukken. En een paard - afhankelijk van het ras - is toch een vijf-, zeshonderd kilo. Als hij blijft staan, dan trek je hem echt niet weg. Dus in die zin moet je dan ook een bepaald overwicht, leiderschap tonen, dat iemand met je mee wil lopen. En dan de derde positie, dat je ernaast staat en dat je het samen doet.

De moed hebben om alleen te staan

Ruimte geven en leiden, daarom gaat het in je werk als bestuurder. Dat moet je als bestuurder altijd voor ogen houden.

Dan is er ruimte voor ontwikkeling en voor leren. Geen relatie, geen prestatie, zeggen we dan. En soms wel een keuze maken, ook al is die tegen de regeltjes in. Daar heb je dan naderhand wel eens ooit last van. Als je dan vindt dat het op dat moment niet anders kan, dan moet je het toch maar op jouw manier doen. Dat is

ook een van de redenen waarom het vaak zoveel energie kost. Je staat alleen, omdat je, als je de aap op de hoogste tak in de boom zit.

6. Toekomstperspectief

Hoe ziet [...] zijn toekomst? Welke idealen heeft hij nu het eind van zijn loopbaan als onderwijsbestuurder in zicht komt? Hij zegt graag betrokken te willen blijven bij het onderwijs. Niet meer als bestuurder, maar meer inhoudelijk. Dat geldt ook voor vrijwilligerswerk. Daarmee zal hij doorgaan, niet per sé als bestuurder, hoewel hij wel een aantal functies overweegt voor stichtingen die zich uitdrukkelijk op kinderen richten. En hij gaat zichzelf privé nieuwe doelen stellen.

Tot aan mijn afscheid gaan we andere dingen doen. Ik ben vrijgesteld van werk zodat ik andere mensen ook niet meer in de weg kan lopen. Dus er komt echt ruimte voor allerlei dingen. En ik had donderdag een gesprek om mogelijk volgend jaar eens een cursus te gaan geven. Omdat ik toch wel iets wil blijven doen in verband met onderwijs. Want dat is toch wel leuk. Zeker als het de opleiding van directeur of zo kan zijn. Interessant. Het is gek als mensen dat weten, maar ik heb ondertussen al drie vrijwilligersbanen aangeboden gekregen, die ik in beraad heb. Eentje ga ik waarschijnlijk wel doen, omdat het ook veel met mijn hobby te maken heeft. Dat is voorzitter worden van een evenementenhal tevens manege. Een vrijwilligersorganisatie die veel paardensportevenementen organiseert. Op zich wel een leuke klus. Ik kreeg ook al een vraag om ergens te gaan interim-besturen. Daar heb ik al nee tegen gezegd. Maar waarschijnlijk ga ik nog wel in het bestuur van de stichting Leergeld. In het algemeen bestuur, niet meteen weer naar de werkvloer, maar gewoon wel meedenken. Dus ook nog eens een binding met de kinderen. Dat zijn dan dingen die niet zo heel erg veel tijd kosten en ben je toch onder de mensen en je kunt voor een aantal mensen, een aantal kinderen, iets betekenen. Dus in die zin denk ik wel dat ik daar ja tegen zeg. En verder, ik wil nog wel gitaar gaan spelen. Ik wil een moestuin beginnen, ik heb nu de ruimte. En ik wil ook nog, om de geest aan de gang te houden, IJslands leren. Dus ik heb wel wat dingetjes waar ik mezelf mee bezig kan houden. Lekker paardrijden, lekker fietsen. Maar laat ik nou eerst eens even ervaren wat dat nou is, vrije tijd. Want ik heb eigenlijk nog nooit het gevoel van echt vrije tijd gehad. Ik heb altijd gewerkt, 42 jaar lang.

Bijlage 2.

Dilemma's zoals geschetst in de verhalen van de respondenten.

Ruimte bieden versus sturen/leiding geven

Laten gebeuren (loslaten) versus (be)sturen

[..] geeft aan nog wel eens de neiging te hebben om manager te zijn in plaats van bestuurder. Hij heeft een nauwe betrokkenheid bij de werkvloer (zelfbeeld) en heeft naar eigen zeggen moeten leren om operationeel werk los te laten (taakopvatting).

Ruimte geven versus eigen inbreng hebben

[..] heeft een sterke passie voor zijn werk en is een echte innovator, maar kan deze rol in zijn functie van bestuurder naar eigen zeggen niet altijd vervullen (zelfbeeld en taakopvatting). Tegelijk geeft [..] graag ruimte aan anderen (zelfbeeld).

Ruimte bieden versus leiding geven

Wat hoor je als bestuurder te doen? In wiens belang dien je te handelen? [..] heeft daar een uitgesproken mening over. Je bent er voor je mensen, en uiteindelijk voor de kinderen. Het gaat om hun ontwikkeling. Die moet je als bestuurder stimuleren, daar moet je ruimte voor creëren en met hen hierover in gesprek gaan. Investeren in relaties. Controleren en afrekenen passen niet in dat plaatje. En daar lag ook een verschil van mening met zijn raad van toezicht (taakopvatting).

Ruimte geven is één aspect van wat een goed bestuurder hoort te doen, leiden als het nodig is, is een ander (taakopvatting).

Delegeren versus sturen

[..] is op verschillende momenten in haar carrière bij haar organisatie bezig geweest met de vraag wie welk werk het best kon doen: wat hoorde bij haar en wat kon zij juist beter door anderen laten doen? (taakopvatting) Zij zocht naar manieren om haar medewerkers ruimte en vertrouwen geven en het beste uit hen te halen (zelfbeeld).

Uitgaan van zelfsturing versus samenhang bewaken

[..] stelt zichzelf in de actualiteit van zijn werk de vraag hoe je aan de ene kant zelfsturende principes bij medewerkers stimuleert en andere kant samenhang kunt bewaken in het team (toekomstperspectief). Het stimuleren van processen van zelfsturing gaat [..] naar eigen zeggen

goed af (zelfwaardegevoel), maar de uitdaging is om dit goed samen te laten gaan met het stellen van (langere) termijn doelen voor de organisatie (toekomstperspectief).

Bottom up versus top down

[..] vertelt hoe een nieuwe strategie tot stand gekomen is: met input van kinderen, van ouders en van medewerkers. Maar hij heeft hierbij ook top-down gewerkt richting de directeuren, toen hij hen met klem vroeg hun blik te verbreden en eens bij andere besturen te kijken. Hij weet dat hem dat ook wel kwalijk is genomen (zelfbeeld). Maar als hij vooruitkijkt naar de toekomst weet hij dat het belangrijk is om ook top-down te beslissen, anders gebeurt er niks in de organisatie (taakopvatting).

Ambitieuus blijven versus pragmatisme

Visionair versus pragmatisch

[..] ziet zichzelf als pragmaticus, een bestuurder die doelgericht opereert en bestuurlijke ambities wil en kan realiseren. Een doener met een sterke oriëntatie op de praktijk. Hij realiseert zich dat van hem als bestuurder visie wordt gevraagd, maar hij wil daar niet te lang in blijven hangen. [..] ziet zichzelf als iemand die in kansen denkt, niet in belemmeringen (zelfbeeld). [..] haalt voldoening uit situaties waarin hij beleid (dat vaak abstract is en op afstand van de mensen staat) kan vertalen in concrete praktijk en dat aan zijn mensen kan uitleggen (beroepsmotivatie).

Naar binnen gericht zijn versus naar buiten gericht zijn

[..] vertelt over een project dat hij heeft geïnitieerd naar aanleiding van een grote natuurramp, een project dat niet bij zijn primaire taak als bestuurder ligt en bij de opzet en uitvoering weerstand vanuit zijn organisatie ervoer. Hij ziet dit project echter als de krent in de pap (beroepsmotivatie). Ook noemt hij dat dit het project is dat hem ook de bestuurder heeft gemaakt (zelfbeeld).

Naar binnen gericht versus naar buiten gericht

[..] is steeds meer op strategisch niveau gaan werken (zelfbeeld), naar buiten gericht, dat vindt hij zijn taak als bestuurder (taakopvatting). Het werd voor de organisatie ook tijd dat dat gebeurde, vindt hij. Dat ging overigens niet meteen; eerst was het nodig om 'binnen' orde op zaken te stellen: de bedrijfsvoering, huisvesting, de basiskwaliteit van leerkrachten. Daar moest hij eerst mee aan de gang (taakopvatting).

'Voor de troepen uit' versus aansluiten

[..] weet van zichzelf dat hij gedreven is, en soms te ver voor de troepen uitloopt (zelfbeeld). Hij vindt het belangrijk om met zijn mensen te praten over hun ambities en naar de toekomst te kijken. Toch begrijpt hij ook dat het in samenwerken met mensen soms nodig is om een pas op de plaats maken (taakopvatting).

De humane vs. de systemische kant van het beroep

Het belang van mensen versus het belang van de organisatie

[..] ziet zichzelf als een bestuurder die aandacht en zorg heeft voor mensen, zowel cliënten als medewerkers. Zorgen voor anderen is iets dat hij vanuit zijn opvoeding thuis heeft meegekregen (zelfbeeld). De wil om voor anderen te zorgen, maakt deel uit van het beeld dat [..] van zichzelf heeft als professional (beroepsmotivatie) Zorg en aandacht voor mensen moet [..] in zijn beroep als bestuurder combineren met verantwoordelijkheid nemen voor de organisatie. Dat leidt in sommige situaties tot dilemma's waarin hij moet kiezen tussen de humane en de systemische kant van het beroep, tussen de belangen van medewerkers en die van de organisatie.

De humane versus de systemische kant van het beroep

De belangrijkste waardenoriëntatie voor [..] – eerst als leraar en later als bestuurder – ligt altijd in het belang van zijn beslissingen voor anderen, kinderen in de eerste plaats. Voor hen wil hij het verschil maken (beroepsmotivatie). Die opvatting werkt door in de bestuurder die [..] is geworden. Maar dat brengt hem wel eens in conflict met de formele eisen die officiële instanties aan hem als bestuurder stellen. [..] heeft een afkeer van wat hij *bureaucratisch geneuzel* noemt, hoewel hij begrijpt dat besturen van tijd tot tijd ook een formele opstelling van hem vraagt (zelfbeeld).

Willen vertrouwen versus kunnen vertrouwen

[..] wil zijn mensen vertrouwen geven, maar dan moeten ze ook te vertrouwen zijn. In zijn werk werd hij ermee geconfronteerd dat de penningmeester niet te vertrouwen was. Daarom hecht hij ook aan verantwoording, aan het geven van rekenschap (taakopvatting)

Humane vs. Systemische kant van het beroep

Om de zaak goed te laten functioneren in een nieuwe fase met meer aandacht voor bestendigen en onderhouden (toekomstperspectief), was het volgens [..] van belang dat er andere capaciteiten in het team zouden komen (taakopvatting). Hij zegt hierover een proces te hebben waarbij er

voldoende duurzaamheid qua inkomsten was, en waarbij hij ook afscheid heeft moeten nemen van mensen. Dat is wel pijnlijk, maar je weet ook dat het moet voor de organisatie.

Betrokkenheid versus afstandelijkheid

Nabij zijn versus afstand houden t.o.v. de mensen aan wie je leidinggeeft

Voor [...] is afstand/nabijheid steeds een thema. Zij ziet zelf dat zij daarin veel geleerd heeft en een goede balans vond, maar dat werd niet altijd ook door anderen zo gezien (zelfwaardegevoel). Op het moment dat werd gezegd dat zij teveel zorgde voor haar medewerkers, werd het haar teveel en raakte zij tijdelijk uit het werk.

Pijnlijke keuzes vermijden versus overleven

[...] heeft een groot hart voor de zaak. Enkele jaren terug was het van belang om inkomsten te werven en een efficiency slag te maken (taakopvatting). Dat betekende dat er beslissingen gemaakt moesten worden met grote gevolgen. Deze context maakte dat [...] toentertijd niet de bestuurder kon zijn die hij graag wilde zijn (zelfbeeld).

Emotioneel betrokken versus rationeel afstandelijkheid

Als het gaat om morele onderwerpen, kan [...] erg principieel zijn. Hij vertelt dat hij daar soms in kan doorslaan (zelfbeeld). Dat heftige emotioneel reageren op onrecht heeft in de loop der jaren wel plaats gemaakt voor een meer rationele en gecontroleerde houding. Maar in bepaalde situaties kan [...] nog steeds emotioneel reageren (zelfbeeld).

Alleen durven staan versus verbinding willen maken

Bestuurders maken voortdurend vaak lastige keuzes waarbij voor anderen veel op het spel staat. Soms stuiten die keuzes op onbegrip of boosheid. Als bestuurder moet je de moed hebben om achter de gemaakte keuzes te staan en er verantwoordelijkheid voor te dragen, ook al is dat lastig, aldus [...] (taakopvatting).

Je werk goed willen doen versus goed voor jezelf zorgen

Je werk goed willen doen versus goed voor jezelf zorgen

Na 25 jaar ervaring als bestuurder en leidinggevende heeft [...] nog niet het gevoel dat hij klaar is. Hij zal ook in de toekomst nieuwe uitdagingen zoeken en aangaan (beroepsmotivatie). Hij realiseert zich

dat het werk van een bestuurder veeleisend is en spreekt de ambitie uit om werk en privé meer met elkaar in balans te brengen (toekomstperspectief).

Dienstbaar willen zijn versus goed voor jezelf zorgen

[..] is een bestuurder die waarde wil toevoegen, die iets wil betekenen voor een ander, die er voor anderen toe wil doen. Dienstbaar zijn aan anderen vormt voor hem een drijfveer die als een rode draad door zijn biografie loopt (zelfbeeld, beroepsmotivatie).

Grote inzet versus bewaken van eigen grenzen

[..] is in haar werk vaak bezig met de vraag wat reëel is om van medewerkers te vragen. Zij realiseert zich dat zij zelf een harde werker is die veel aan kan (zelfbeeld), maar zij weet ook dat zij dit niet van elke medewerker op dezelfde manier kan vragen (taakopvatting). Hoge eisen stellen, kwaliteit vragen is goed, maar overvragen werkt niet.

Toetsen van ideeën versus varen op eigen gevoel

Varen op gezond verstand versus theorie

[..] is iemand met een 'innerlijk compas' (zelfbeeld) waar hij sterk op vertrouwt. Hij toetst zijn ideeën wel, maar nooit in een brede kring. Hij weet vaak al wel voor zichzelf wat hem te doen staat.

Voorkomen belangenverstrengeling versus behoefte te sparren

[..] is een harde werker die vanuit zijn bestuurdersfunctie vaak alleen beslissingen maakt. Hoewel hij zich nooit eenzaam heeft gevoeld in zijn positie (zelfbeeld) en in het algemeen geen spijt heeft van gemaakte keuzes (zelfwaardegevoel) ervaart hij wel behoefte aan een sparringpartner met wie hij vrijuit van gedachten kan wisselen en belangenverstrengeling voorkomt.

Intuïtie versus theorie / formele kennis versus de input van anderen

[..] vertelt hoe hij erachter kwam dat de financiën niet klopten. Zijn opgebouwde werkervaring maakte dat hij vragen ging stellen; daarbij zette hij zowel kennis in als intuïtie (zelfbeeld). [..] heeft in zijn loopbaan altijd aan studie gedaan en gezorgd dat hij kennis maakte met andere perspectieven naast zijn eigen perspectief.

Authentiek zijn versus een rol spelen

Authentiek zijn versus een rol spelen

Hoe ziet [...] zichzelf als bestuurder? Wat voor bestuurder wil hij zijn? In zijn verhaal benadrukt hij dat hij zichzelf beschouwt als iemand die strategisch kan handelen als het moet. Maar dat betekent niet dat hij zichzelf ziet of wil zien als een politiek dier dat anderen manipuleert en spelletjes speelt om zijn doelen te bereiken of zijn ambities te realiseren. Hij wil als bestuurder oprecht en authentiek kunnen blijven. Dit thema komt in het verhaal van [...] op verschillende momenten naar boven (zelfbeeld).

Authentiek zijn versus een rol spelen

[...] houdt er niet van zich anders voor te doen dan dat hij is. Iedereen, ook hij zelf, heeft nu eenmaal zijn goede en minder goede eigenschappen (zelfbeeld). Het verschil in opvattingen over de verantwoordelijkheden van manager, bestuurder en raad van toezicht leidde op een bepaald moment tot discussie met de toezichthouder (zelfwaardegevoel).



Marjolijn Peltenburg is onderzoeker binnen het Marnix Innovatie Centrum



Tamme Spoelstra is docent-onderzoeker Lectoraat Vormend Onderwijs/Goede Onderwijspraktijken Educatieve Academie Hogeschool Viaa Zwolle



Jos Castelijns is lector Eigentijds Beoordelen in het Onderwijs Hogeschool De Kempen

Professionele dilemma's dwingen bestuurders tot het maken van lastige keuzes. Zulke keuzes kunnen grote impact hebben. We vroegen zes bestuurders uit onderwijs, zorg en welzijn met welke dilemma's zij in hun werk te maken hebben en hoe zij hiermee omgaan. De dilemma's die deze bestuurders bezighouden blijken grote overeenkomsten te hebben. Ligt uitwisseling op de stip?

Wanneer iemand wordt gedwongen te kiezen tussen belangen of handelswijzen die allebei voor- en nadelen hebben, kan men spreken over een moreel dilemma (Bauduin & Kanne, 2009). Een voorbeeld van zo'n dilemma ervaren door een bestuurder werkzaam in het onderwijs is: authentiek willen blijven versus een rol spelen. De betreffende bestuurder beschouwt zichzelf als iemand die strategisch kan handelen als het moet. Maar dat betekent niet dat hij zichzelf ziet of wil zien als een politiek dier dat anderen manipuleert en spelletjes speelt om zijn doelen te bereiken of zijn ambities te realiseren. Hij wil als bestuurder oprecht en authentiek kunnen blijven.

De manier waarop bestuurders omgaan met zulke dilemma's kan grote impact hebben, bijvoorbeeld op de tevredenheid of het welbevinden van collega's en op het eigen functioneren. Dilemma's kunnen een flinke druk geven bij de bestuurder, zeker wanneer hij of zij

een sparringpartner mist. In dit artikel spreken we over professionele dilemma's van bestuurders en verwijzen daarmee naar morele dilemma's in een professionele (werk)context. We volgen hierbij de volgende definitie: *Een professioneel dilemma doet zich voor als in de ervaring van een professional in de context van zijn of haar beroepsuitoefening een lastige, weloverwogen keuze gemaakt moet worden tussen twee alternatieven die beide gepaard gaan met bezwaren.*

Professioneel zelfverstaan

Kelchtermans (2009) benadrukt dat dilemma's onlosmakelijk verbonden zijn met de beroepsuitoefening, ook met die van bestuurders. Professionele dilemma's maken professionals kwetsbaar, omdat elke keuze vatbaar is voor discussie en kritiek. Dilemma's verdwijnen niet met het toenemen van bestuurlijke ervaring. Bij het omgaan met dilemma's en het maken van keuzes handelen bestuurders tot op zekere hoogte op basis van

theoretische en/of praktische bewijzen, maar vooral vanuit hun persoonlijke opvattingen en overtuigingen in relatie tot hun beroepsuitoefening. Aan de basis voor die keuzes kunnen algemeen ethische principes ten grondslag liggen, maar de concrete context waarin het professionele dilemma zich voordoet is hierin zeker medebepalend. Dat betekent dat normatieve afwegingen altijd situationeel zijn: elke situatie vraagt van de bestuurder om opnieuw de belangen en de daaraan verbonden waarden te onderzoeken, te wegen en een keuze te maken. Voor bestuurders is het daarom van belang om een goed inzicht te hebben in hun opvattingen en in de waarden die hun keuzes beïnvloeden. Kelchtermans (2009) spreekt over het proces van professioneel zelfverstaan en onderscheidt daarin de volgende componenten:

- Zelfbeeld (i.c., wie ben ik als bestuurder?)
- Zelfwaardengevoel (i.c., hoe waardeer ik mijzelf als bestuurder?)
- Beroepsmotivatie (i.c., Wat is voor mij de zin van dit werk? Wat motiveert mij?)
- Taakopvatting (i.c., Wat hoor ik te doen? In wiens belang moet ik handelen?)
- Toekomstperspectief (i.c., Hoe zie ik mijn toekomst als bestuurder? Welke idealen heb ik?)

Interviews met bestuurders uit onderwijs, zorg en welzijn

Maar wat zijn nu eigenlijk dilemma's waarmee bestuurders in hun dagelijks werk te maken hebben? En hoe verhoudt de wijze van omgaan met dergelijke dilemma's zich tot de componenten van het professioneel zelfverstaan? Om deze vragen te beantwoorden hebben wij zes bestuurders geïnterviewd. Zij zijn bevestigd via de Biografisch Narratieve Interview Methode (Wengraf, 2001), waarmee de verhalen van bestuurders over door hen ervaren professionele dilemma's in beeld gebracht kunnen worden. Kenmerkend voor deze methode is dat deze is opgebouwd uit een drietal interviewsessies. Tijdens de eerste interviewsessie is slechts een vraag voorgelegd, en wel: *"Vertel me jouw verhaal over de bestuurder die je bent geworden en noem daarin alle ervaringen en gebeurtenissen die er hierin voor jou toe deden."* Hierop deden de geïnterviewden hun verhaal. Tijdens de tweede interviewsessie is ingezoomd op enkele kritische momenten in hun verhaal waarbij er 'iets op het spel stond'. De derde sessie, kende een semigestructureerd karakter en was erop gericht om de verhalen van de bevestigde bestuurders compleet te maken. De interviewsessies zijn vervolgens geanalyseerd door twee onafhankelijke beoordelaars.

Professionele dilemma's van bestuurders

Alle dilemma's uit de verhalen van de geïnterviewde bestuurders zijn op basis van inhoudelijke overeenkomsten geclusterd. Dit leidde tot zeven dilemma's. Deze dilemma's en hun frequentie zijn opgenomen in tabel 1.

	Dilemma	f
1	Ruimte bieden versus sturen/leiding geven	6
2	Ambitieuze blijven versus pragmatisme	4
3	Betrokkenheid versus afstandelijkheid	4
4	De humane versus de systemische kant van het beroep	4
5	Je werk goed willen doen versus goed voor jezelf zorgen	3
6	Toetsen van ideeën versus varen op eigen gevoel	3
7	Authentiek zijn versus een rol spelen	2

Ter illustratie van de zeven dilemma's is in tabel 2 een voorbeeld opgenomen van elk dilemma met de koppeling naar één of meer componenten van het professioneel zelfverstaan.

Ruimte bieden versus sturen/leiding geven De bestuurder stelt zichzelf in de actualiteit van zijn werk de vraag hoe je aan de ene kant zelfsturende principes bij medewerkers stimuleert en andere kant samenhang kunt bewaken in het team (toekomstperspectief). Het stimuleren van processen van zelfsturing gaat bestuurder naar eigen zeggen goed af (zelfwaardengevoel), maar de uitdaging is om dit goed samen te laten gaan met het stellen van (langere) termijn doelen voor de organisatie (toekomstperspectief).
Ambitieuze blijven versus pragmatisme Voor de bestuurder is steeds meer op strategisch niveau gaan werken (zelfbeeld), naar buiten gericht. Dit vindt hij zijn taak als bestuurder (taakopvatting). Het werd voor de organisatie ook tijd dat dat gebeurde, vindt hij. Dat ging overigens niet meteen; eerst was het nodig om 'binnen' orde op zaken te stellen: de bedrijfsvoering, huisvesting, de basiskwaliteit van leerkrachten. Daar moest hij eerst mee aan de gang (taakopvatting).
Betrokkenheid versus afstandelijkheid Voor de bestuurder is afstandelijkheid steeds een thema. Zij ziet zelf dat zij daarin veel geleerd heeft en een goede balans vond, maar dat werd niet altijd ook door anderen zo gezien (zelfwaardengevoel). Op het moment dat werd gezegd dat zij teveel zorgde voor haar medewerkers, werd het haar teveel en maakte zij tijdelijk uit het werk.
De humane vs. de systemische kant van het beroep Om de zaak goed te laten functioneren in een nieuwe fase met meer aandacht voor bestellingen en onderhouden (toekomstperspectief), was het volgens de bestuurder van belang dat er andere capaciteiten in het team zouden komen en daarvoor was een professionaliseringslag nodig (taakopvatting). Hierover zegt de bestuurder dat het indertijd in zijn organisatie eigenlijk niet done was om dit van de medewerkers te verlangen.
Je werk goed willen doen versus goed voor jezelf zorgen Na 25 jaar ervaring als bestuurder en leidinggevende heeft deze nog niet het gevoel dat hij klaar is. Hij zal ook in de toekomst nieuwe uitdagingen zoeken en aangaan (beroepsmotivatie). Hij realiseert zich dat het werk van een bestuurder voelend is en spreekt de ambitie uit om werk en privé meer met elkaar in balans te brengen (toekomstperspectief).
Toetsen van ideeën versus varen op eigen gevoel De bestuurder 5 is een harde werker die vanuit zijn bestuurdersfunctie vaak alleen beslissingen maakt. Hoewel hij zich nooit eenzaam heeft gevoeld in zijn positie (zelfbeeld) en in het algemeen geen spijt heeft van gemaakte keuzes (zelfwaardengevoel) ervaart hij wel behoefte aan een sparringpartner met wie hij vrijuit van gedachten kan wisselen en belangenverstrengeling voorkomt.
Authentiek zijn versus een rol spelen De bestuurder 4 houdt er niet van zich anders voor te doen dan dat hij is. Iedereen, ook hij zelf, heeft nu eenmaal zijn goede en minder goede eigenschappen (zelfbeeld). Het verschil in opvattingen over de verantwoordelijkheden van manager, bestuurder en raad van toezicht leidde op een bepaald moment tot discussie met de toezichthouder (zelfwaardengevoel).



De vijf componenten van het professioneel zelfverstaan lijken een kader te bieden voor de wijze waarop de bestuurders omgaan met deze dilemma's. Met name de componenten zelfbeeld en taakopvatting komen frequent (n=32) voor in de interviews en hebben veelal betrekking op argumenten of beweegredenen voor de wijze waarop de bestuurders hun professie vormgeven, bij wijze van rechtvaardiging. De componenten

zelfwaardergevoel, beroepsmotivatie en toekomstperspectief komen minder frequent (n=12) voor in de interviews en lijken veelal betrekking te hebben op diepere gevoelens en innerlijke drijfveren die de bestuurders bezighouden in hun beroep.

Het zijn juist deze gevoelens en drijfveren waarvoor de bevroegde bestuurders meer de tijd zouden willen nemen. Zij hebben een zekere behoefte om uit te wisselen over professionele dilemma's rond zelfwaardergevoel, beroepsmotivatie en toekomstperspectief met andere bestuurders. Op deze behoefte hebben we ingespeeld door het organiseren van een zogeheten professionele dialoog voor bestuurders werkzaam in onderwijs, zorg en welzijn. Het doel van deze professionele dialoog voor de deelnemende bestuurders was om meer inzicht te ontwikkelen in wie zij zijn als bestuurder door met andere bestuurders - die geen concurrent zijn - in gesprek te gaan. In onze volgende bijdrage beschrijven we onze ervaringen met deze dialoog en bieden we een handreiking voor het zelf organiseren hiervan.

berculo advocaten

Een leidinggevende binnen een onderwijsinstelling wordt regelmatig geconfronteerd met te nemen beslissingen die ook juridische consequenties kunnen hebben. **Neem ik een nieuwe docent aan voor bepaalde of onbepaalde tijd? Hoe ga ik met een zieke medewerker om? Zijn mijn contracten nog wel up-to-date? Waar vind ik al deze informatie?**

Juridisch advies is daarbij onmisbaar. Bij Berculo Advocaten zijn ervaren en gespecialiseerde advocaten werkzaam die dagelijks dergelijke vragen voor hun cliënten beantwoorden. Ondernemingen in de onderwijssector, de zorg- en welzijnsector, de private sector, maar ook particulieren behoren tot het cliëntenbestand.

Tevens is Berculo Advocaten actief op het gebied van het juridisch onderwijs. Met regelmaat worden naar de wens van de cliënten op maat gesneden cursussen of interactieve workshops over een juridisch onderwerp verzorgd.

Wilt u meer weten: www.berculo.nl

Maliesingel 17 - 3581 BD Utrecht - T 030 231 80 60
secretariaat@berculo.nl

Geraadpleegde literatuur

Baudin, D., & Kanne, M. (2006). *Tijd voor reflectie. Praktische ethiek in psychiatrie en rehabilitatie*. Amsterdam: SWP.

Kalchauer, G. (2009). Who I am in how I teach is the message: self-understanding, vulnerability and reflection. *Teachers and Teaching*, 15(2), 257-272.

Wengrat, W. (2001). *Qualitative Research Interviewing: Biographic Narratives and Semi-structured Methods*. London: Sage.

Bijlage 4.

Uitbetalingsschema

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Project Professionele dilemma's van bestuurders						Start project	
2							Einde project	
3	Dit project bestaat uit:							
4								
5	I. Tussenresultaat 1; Ontwikkelwerkzaamheden. Geplande oplevering; januari 2018							
6	II. Tussenresultaat 2; Geanalyseerde gegevens. Geplande oplevering; februari 2019							
7	III. Eindresultaat; Publicatie en presentatie opbrengsten. Geplande oplevering; april 2019							
8								
9								
10	Urenverdeling over de drie resultaten en de deelnemende hogescholen:							
11								
12								
13		I	II	III	Totaal			
14	Marnix	192	470	90	752			
15	De Kempel	90	308	48	446			
16	Viaa	40	72	0	112			
17		322	850	138	1310			
18								
19					€ 48.475,00	€ 32,37		
20	Uitbetalingverdeling							
21								
22		I	II	III	Transcriptie+lector Fontys	Totaal		
23	Marnix	€ 6.240,00	€ 15.275,00	€ 2.925,00	€ 2.570,00	€ 27.010,00		
24	De Kempel	€ 3.675,00	€ 12.140,00	€ 2.010,00	€ -	€ 17.825,00		
25	Viaa	€ 1.300,00	€ 2.340,00	€ -	€ -	€ 3.640,00		
26		€ 11.215,00	€ 29.755,00	€ 4.935,00	€ 2.570,00	€ 48.475,00		
27								
28								
29								