

VOORWOORD

In 2016 werd ik bestuurder van scholengemeenschap Attendiz. Een onderwijsinstelling in Twente met ruim tweeduizend leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben en achthonderd medewerkers. Het opschrijven van mijn ervaringen als bestuurder is een proces van verwerking en reflectie geweest. Ik besloot, nadat ik medio 2024 stopte, om een half jaar een sabbatical te nemen. Een bijzondere ervaring was dat ik toen enige tijd in een soort vertraging leefde. Er kwam tijd en ruimte voor inzicht in wat ik had gedaan en er groeiden ideeën over wat ik nog wilde gaan doen. Ik maakte notities en deze kregen steeds meer de contouren van een verhaal. Dat resulteerde uiteindelijk in het boek dat nu voorligt.

Met dit verhaal wil ik een belangrijk inzicht delen: een gemeenschap wordt van binnenuit sterker als gelijkwaardigheid een gemeenschappelijke grondhouding is. De persoonlijke verhoudingen worden dan beter, waardoor de samenwerkingen effectiever zijn. Bestuurlijk leiders kunnen hierin een voorbeeldrol vervullen.

Ik ben me ervan bewust dat er al veel is geschreven over leiderschap, maar ik hoop dat het openhartige en persoonlijke karakter van mijn verhaal andere bestuurders inspireert en helpt om zichzelf als mens meer te laten zien. Vanuit de gelijkwaardigheid die daardoor wordt ervaren, kunnen gemeenschappen grote stappen in hun ontwikkeling zetten.

Dit verhaal gaat over wat er in mijn bestuurlijk leiderschap goed ging en waarom, maar ook wat er niet of minder goed ging en wat mijn aandeel daarin was. Zowel het goede als minder goede hebben tot inzicht geleid over wat belangrijk is als het om de groei van mens en gemeenschap gaat en hoe deze elkaar beïnvloeden.

Het verhaal kent vier delen. Het eerste deel (Voordat ik bestuurder werd) beschrijft belangrijke gebeurtenissen in mijn leven en werk, voordat ik bestuurder werd. Het tweede deel (Toen ik bestuurder was – stadia van ontwikkeling) gaat over de periode dat ik bestuurder was van Attendiz, een scholengemeenschap voor speciaal onderwijs in Twente.

Het beschrijft en beschouwt de verschillende stadia van ontwikkeling van de scholengemeenschap en mijzelf. In het derde deel (Toen ik bestuurder was – vanuit meerdere perspectieven) kleur ik deze periode verder in vanuit enkele theoretische inzichten over organisatieverandering en leiderschap.

In het vierde deel (Toen ik bestuurder was – op zoek naar de kern) geef ik mijn analyse en interpretatie van het onderliggende mechanisme dat ten grondslag lag aan de ontwikkeling van de scholengemeenschap en mijn eigen persoonlijke ontwikkeling.

In alle delen noem ik persoonlijke ervaringen aan de hand van gebeurtenissen en anekdotes en eindig met een reflectie.

Paul Overakker

Enschede, 1 juli 2025

Niet alles ging goed in de ontwikkeling van het leiderschap binnen de scholengemeenschap. Daar had ik zelf een rol in. Ik heb in enkele situaties waar het leiderschap zich niet goed ontwikkelde in een te laat stadium actie ondernomen.

Hoewel ik hierover signalen had ontvangen, bleek dan achteraf dat de professionals meer onveiligheid hadden ervaren dan ik wist. Als ik hierover nadien met hen sprak, vertelde ik dat ik hierin tekort was geschoten.

Er was ruimte om verhalen te delen. Het leerde me dat het belangrijk is om als bestuurder op alle niveaus contacten te hebben en te weten wat er leeft in de organisatie. Dat het te allen tijde een kerntaak is van de bestuurlijk leider om de veiligheid binnen de gemeenschap te waarborgen.

In een 360 graden feedbackgesprek kreeg ik een belangrijk signaal: het zou goed zijn als Paul nog meer onderzoekt wat er bij de mensen in de organisatie leeft. Dit signaal stimuleerde me vaker de scholen en teams te bezoeken en bij ingewikkelde situaties niet af te wachten; door eerder en meer direct contact te maken met mensen en mijzelf ook als mens in die situaties te laten zien.

EPILOOG

Na het schrijven van dit verhaal stelde ik mezelf de vraag hoe het komt dat ik gelijkwaardigheid zo belangrijk ben gaan vinden. Is het omdat ik als bestuurder zelf heb ervaren wat gelijkwaardigheid doet met de intermenselijke verhoudingen en de ontwikkeling van een gemeenschap? Zijn het de zichtbaar schrijnende ontwikkelingen in een wereld waarin complete bevolkingsgroepen nog steeds worden uitgesloten? Is het de jeugdherinnering aan de traumatische ervaring van mijn vader toen zijn Joodse vriendje werd opgepakt? Is het de leeftijd? Of gewoon de persoon die ik ben? Ik heb geen eenduidig antwoord gevonden. Waarschijnlijk is het een combinatie van dit alles.

Om met de toenemende complexiteit in onze samenleving om te kunnen gaan, zijn uitstekende bestuurlijk leiders nodig, die vakbekwaam en toegewijd zijn. Als zij vanuit gelijkwaardigheid hun rol vervullen, zal er een meer vreedzame, inclusieve en veilige samenleving ontstaan. Zij zullen dan beter gaan luisteren, ruimte geven, meer in verbinding zijn met hun omgeving, complexe vraagstukken grondiger willen onderzoeken alvorens besluiten te nemen en eigen belangen vaker parkeren in het belang van een 'hogere' gezamenlijke ambitie. Deze bestuurlijk leiders gaan gemeenschappen leiden op basis van respect, vertrouwen en een gezamenlijk verhaal in plaats van (alleen) control, regels en procedures.

Ik ben me ervan bewust dat er mensen zijn die helemaal geen gelijkwaardigheid willen of kunnen bieden. In een wereld met toenemende agressie, uitsluiting, verwijdering en polarisatie zijn leiderschapsstijlen die zich kenmerken door dominantie, controle en macht op een bepaalde manier effectief, hoewel – zo vind ik – moreel verwerpelijk. Vaak gaat het erom

de ander kleiner te maken, om zo zelf sterker te worden. Het voorkomen van gelijkwaardigheid in plaats van het nastreven ervan.

Het is goed als er veel gesproken en geschreven wordt over ervaringen met leiderschapstijlen die zich kenmerken door gelijkwaardigheid, vertrouwen en het geven van ruimte en aandacht voor het menselijke. Het delen van andere, meer perspectiefvolle verhalen over leiders en hun gedrag, dan wat via het nieuws en social media vandaag de dag mensen bereikt. Ik hoop dat mijn verhaal hieraan kan bijdragen.

Maar het is geen truc. Een leider zijn die denkt en werkt op basis van gelijkwaardigheid, respect en vertrouwen en die zichzelf ook als mens laat zien, ben je niet zomaar. Ongetwijfeld zijn er natuurtalenten, maar de wetenschap en praktijk laten zien dat het gaat om kennis, vaardigheden en competenties die geleerd en ontwikkeld moeten worden. En naast professionele ontwikkeling vooral ook om persoonlijke groei, die tot een groter zelfbewustzijn leidt.

Als ik terugkijk op mijn eigen ontwikkeling zie ik dat voor anderen geleidelijk aan de mens die ik achter de bestuurder was, steeds meer zichtbaar werd. Dat had ook eerder gekund of misschien wel ontmoeten.

In de eerste periode was ik vooral de bestuurder die het goed wilde doen. Als persoon weliswaar van nature gericht op samenwerking en verbinding, maar ook sprekend op basis van documenten, getallen, concepten en in managementtaal.

Mensgericht zijn, zo besepte ik later, en echt weten wat er leeft bij de mensen binnen de scholengemeenschap, vraagt dat je jezelf als mens achter de functie laat zien. Door gerichte aandacht voor mijn eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling vond ik een weg die hierin meer voorzag en bij mij en de scholengemeenschap paste.