

Niek Kraan

Niek Kraan is zelfstandig adviseur en interimmer in het onderwijs

E-mail: info@niekkraan.nl

De bestuurssecretaris: van alles en niets, van iedereen en niemand

Wat is de formele positie van de bestuurssecretaris? Hoort de bestuurssecretaris nu wel of niet bij de staf? Tot welke spanningen kan de formele positie van de bestuurssecretaris leiden? In dit artikel verken ik de antwoorden en bied ik inzichten voor bestuurssecretaris, bestuur en stafbureau en oplossingen voor de bestuurssecretaris.

In het onderwijs worden bestuurders ondersteund door een stafbureau, ook wel genaamd bestuursbureau of bedrijfsbureau. Zo'n bureau dient vaak niet alleen de bestuurder, maar levert ook in meer of mindere mate diensten aan scholen, academies en faculteiten. Te denken valt daarbij aan ondersteuning en diensten op het gebied van financiën, P&O, ICT, juridische zaken en onderwijskwaliteit. In dit artikel stel ik het woord 'staf' gelijk aan zo'n stafbureau. In de praktijk wordt een bestuurder niet alleen ondersteund door de staf, maar ook door de bestuurssecretaris. In een organogram zie je dan ook vaak het stafbureau en de bestuurssecretaris apart vermeld staan. Dat suggereert dat ze niet bij elkaar horen. Waarom is dat eigenlijk zo?

Wat is een bestuurssecretaris?

De bestuurssecretaris ondersteunt het bestuur – vanuit verschillende rollen – bij het besturen. Dat kan de volle breedte van het besturen beslaan, maar ook een smaller, specifiek deel. Denk bij een specifiek deel bijvoorbeeld aan de ondersteuning in de *governance* door het voorbereiden van formele vergaderingen of het geven van strategisch multidisciplinair advies, bijvoorbeeld over de te varen koers. Daarmee is hij¹, in informele zin en zonder bestuurlijke verant-

woordelijkheid, lid van 'team bestuur' samen met de bestuurder(s).

De bestuurssecretaris weet – misschien wel als enige naast de bestuurder – écht wat besturen is, wat het van de bestuurder vraagt en wat de bestuurder meemaakt. Hij zit bij vrijwel alle belangrijke en formele vergaderingen en is er letterlijk bij als de bestuurder met gesloten deur peinzend, twijfelend of eenzaam is.

Momenteel schrijf ik een dit jaar te verschijnen boek over de bestuurssecretaris, waarin ik beschrijf wat besturen precies is en vanuit welke vijf rollen de secretaris het kan ondersteunen.

Het verschil tussen bestuurssecretaris en staf

Bij de staf werken veel mensen die vanuit één discipline en doorgaans vanuit de inhoud het bestuur, of de scholen, voeden en ondersteunen. Dat leidt ertoe, dat met regelmaat losse lijntjes (input vanuit één discipline) bij 'team bestuur' bij elkaar komen. Het bestuur moet daar dan vervolgens chocola van maken: lijntjes samenbrengen, bottlenecks en omissies waarnemen, lijntjes terugleggen. En juist daar ligt de belangrijkste taak

¹"Hij" mag gelezen worden als "hij of zij". Het is een redactionele keuze van de schrijver van dit artikel om enkel in de mannelijke vorm te spreken in het kader van leesbaarheid.

van de bestuurssecretaris: het vertalen van losse lijntjes naar bestuurlijke strategische input. Hij is niet van één organisatieonderdeel, maar overziet de totale organisatie en het hele beleid, en zit daarmee het dichtst van iedereen op het proces van het besturen van de organisatie. Hij heeft, net als de bestuurder, veel kennis en overzicht. Dat is voorwaardelijk om alle rollen goed in te kunnen vullen, bijvoorbeeld als het gaat om het geven van hoogwaardig multidisciplinair advies. Hier wordt duidelijk waarom bestuurssecretaris en staf een eigen positie kennen. De staf voedt het bestuur en de scholen vanuit de inhoud en vanuit losse disciplines en staat op enige afstand van het besturen. De bestuurssecretaris is onderdeel van het 'team bestuur' en helpt met het samenbrengen van losse lijntjes en het te vertalen in strategische bestuurlijke input.

De bestuurssecretaris als grenswerker

De bestuurder is duidelijk gepositioneerd: bovenaan in de piramide en eindverantwoordelijk. Hij kan zich niet terugtrekken in 'team bestuur', want hij is van alles en iedereen. Daarmee bedoel ik dat hij het boegbeeld van de organisatie is en (uiteindelijk) geen verantwoordelijkheid op anderen kan afwentelen.

De bestuurssecretaris is ook van alles en iedereen. In zijn of haar geval vooral vanwege de zichtbaarheid en omdat hij deel uitmaakt van 'team bestuur'. Tegelijk is de bestuurssecretaris, anders dan de bestuurder, ook van niets en niemand. Dat komt omdat de bestuurssecretaris een 'grenswerker' is, een prachtige term geïntroduceerd door Den Uyl en Schultz (2020). De bestuurssecretaris werkt vanuit 'team bestuur' op grenzen van gremia, organisatieonderdelen en organisaties, bijvoorbeeld als verbinder naar de medezeggenschap, een collega-bestuur of de staf.

Als bestuurssecretaris heb je dus een eigen positie, ben je onderdeel van 'team bestuur' maar zonder bestuurder te zijn; ook werk je nog eens op grenzen. Dat maakt de functie – hoe zichtbaar ook – ongrijpbaar. In die zin is de bestuurssecretaris dus ook van niets en niemand – hij hoort nergens écht bij of heeft overal een bijzondere of unieke positie.

De staf voedt het bestuur en de scholen vanuit de inhoud en vanuit losse disciplines en staat op enige afstand van het besturen.

Samenwerking met de staf

De bestuurssecretaris ondersteunt het bestuur door formeel overleg en besluitvorming goed voor te bereiden en te organiseren. Daarnaast kan hij meer doen voor de bestuurder: inhoudelijke en strategische adviezen geven (gevoed door de staf), essentiële projecten (bege)leiden en een verbindende schakel zijn in de organisatie en dus ook binnen de staf.

Dat laatste betekent dat de bestuurssecretaris zichtbaar en bereikbaar is: dat is essentieel voor een grenswerker. Daardoor kan hij gemakkelijk aangesproken worden, mensen naar elkaar verwijzen, horen wat er speelt en een bijdrage leveren aan de neuzen dezelfde kant op krijgen, of het nu gaat om beleid, organisatieontwikkeling of iets anders. Het is allemaal onderdeel van het werk van de grenswerker. Om dit werk goed te kunnen verrichten, is een goede samenwerking met de staf een harde voorwaarde.

Valkuilen voor de bestuurssecretaris in relatie tot de staf

Van alles en niets, van iedereen en niemand zijn. Dat is geen gemakkelijke positie, omdat de rol van de bestuurssecretaris voor de omgeving niet altijd duidelijk is. Niet in de laatste plaats omdat de ene medewerker de bestuurssecretaris zo anders waarneemt dan de andere: de één kent de secretaris als de jurist, de ander meent dat het de persoonlijk assistent van de bestuurder is. Een volgende ziet de secretaris als projectleider of voorzitter van een stuurgroep, een vierde kent de secretaris vooral als rondloper en koffiedrinker.

Vanuit die wat vage positie zijn er veel valkuilen waar een bestuurssecretaris in kan trappen in de samenwerking met het stafbureau. Ik noem er een paar:

- De bestuurssecretaris maakt politiek gebruik van die vage positionering, maar wordt daardoor een onbetrouwbare partner binnen de staf. Daar rijzen dan vragen als: met welk doel loop jij hier rond? Wat doe je met de informatie die je hoort? Ben je een luistervink van het bestuur of van iemand anders? Waar ligt je loyaliteit?
- De bestuurssecretaris werkt op basis van de bestuurlijke hiërarchie. Als onderdeel van 'team bestuur' deelt hij opdrachten en oordelen uit binnen de staf. Dit mandaat, dat de secretaris hooguit informeel heeft, is maar beperkt in te zetten. Het wordt slecht geaccepteerd binnen de staf als de secretaris een mandaat inzet dat hij niet heeft. Het werkt daarnaast beperkend in zijn rol van verbinder.
- Bij het werken op grenzen – dus ook tussen bestuur en staf – is het belangrijk dat de bestuurssecretaris de gremia of 'werelden' met elkaar verbindt. Dit kan de bestuurssecretaris nog wel eens vergeten. Stafmedewerkers aan wie de secretaris wat vraagt, worden in dat geval niet meegenomen in het 'waarom'. Belangen, overwegingen of het grotere plaatje worden niet toegelicht. Dat stelt de staf maar beperkt in staat om hun werk goed te doen.
- De secretaris kan zich door de staf laten uitnodigen om kritiek op de persoon of het beleid van de bestuurder te leveren. Het is soms fijn om gehoord te worden of met de wolven mee te huilen – ook voor de bestuurssecretaris. Het doet echter danig afbreuk aan de rol die de secretaris heeft: het ondersteunen van de bestuurder. Het doet ook afbreuk aan de integriteit van de secretaris, wat effectief en geloofwaardig werken bemoeilijkt.

O oplossingen voor de bestuurssecretaris in relatie tot de staf

Een voor de hand liggende oplossing is dat de bestuurssecretaris duidelijkheid verschaft over zijn rol aan zijn omgeving – en dus ook aan de staf – én rolvast is. Dat zou bijvoorbeeld eens onderwerp van gesprek kunnen zijn op een stafvergadering. Een open deur, maar toch ook een roze olifant die moet worden benoemd. Dat komt omdat de gemiddelde bestuurssecretaris in de praktijk soms helemaal niet meer stilstaat bij zijn positie. Daar is het veel te druk voor, er moet van alles gebeuren. De verleiding is heel groot om daarin op te gaan. Dat is overigens niet uniek voor bestuurssecretarissen, maar daarom niet minder relevant.

En toch – omgaan met deze spanningen is zo veel meer dan het technische 'wees duidelijk over je rol'. De kunst voor de bestuurssecretaris is om op een soepele manier alle potentiële moeilijkheden zo irrelevant mogelijk te maken. Door benaderbaar te zijn, door zichtbaar te zijn, door te werken vanuit de verbinding en gezamenlijke doelen, door oprechte interesse te tonen, door te willen begrijpen, door vragen te stellen. Door te laten zien dat je integer bent in plaats van door te zeggen dat je integer bent. Die kunst is niet gemakkelijk in een managementterm te vangen, laat staan dat er handboeken en stappenplannen voor zijn.

Het verstaan van deze kunst laat vooral zien dat bestuurssecretaris-met-een-bepaald-niveau zijn een ervaringsvak is. De secretarissen met een paar jaar ervaring zijn hier behendig in geworden, vaak nadat ze meer dan eens onbehendig zijn geweest. De beste manier voor de bestuurssecretaris om deze behendigheid te leren is: ga aan de slag, wees je bewust van je positie en de valkuilen, leer van je fouten en haal je voordeel uit intervisie met of verhalen van andere bestuurssecretarissen. ■

...WELKOM BIJ DEZE EERSTE AFLEVERING VAN DE PODCAST "HET ECHTE LEVEN AAN DE TOP" MET DIT KEER ALS THEMA DE MENS ACHTER DE TOPMAN...



... EN DAT IS DAN EEN MENS DIE - EN IK ZEG DAT MET ENIGE NADRUK - DIE GRAAG DE VERBINDENDE DIA- LOGO AANGAAT...



... GEN MENS DUS WELKE PRINLI- PIEEL 24/7 AANSTAAT IN EEN ENORME EMOTIONELE ACHTBAAN WAARIN JE JEZELF VAN MINUUT TOT MINUUT OPNIEUW MOET UITVINDEN...



...VOLGENDE WEEK: MIJN PER- SOONLIJKE KIJK OP DE UITDAGINGEN VAN DEZE TIJD EN HUN IMPACT OP DE SPECIFIEKE DYNAMIEK VAN ONZE ORGANISATIE..

