



Niet meer bang!

Een onderzoek naar de impact van life events op het persoonlijk leiderschap van schoolleiders.



Freerk Wortelboer
8 september 2013

Voorwoord

De basis voor dit onderzoek naar de impact van life events op het persoonlijk leiderschap ligt in de ervaringen die ik opdeed als begeleider van schoolleiders die deelnemen aan een Masteropleiding Educational Management. Het viel mij op hoe life events hun leiderschap beïnvloedden en ik raakte geïntrigeerd én geraakt door dit proces. Ik ben veel dank verschuldigd aan allen die mij als coach toelieten in hun spannende en soms emotionele proces van persoonlijke groei als schoolleider. Extra dank gaat uit naar de vijf schoolleiders die bereid waren om uitgebreid door mij geïnterviewd te worden naar aanleiding van hun life event en de manier waarop dit doorwerkte in hun leven, werken en leiderschap. Het waren indringende en vaak aangrijpende gesprekken voor hen maar zeker ook voor mij.

Verder heb ik veel geleerd van de docenten en mededeelnemers aan de onderzoeksmodule van de masteropleiding. Heldere instructies, openhartige feedback en bereidheid om samen te leren heb ik als bijzonder behulpzaam ervaren.

Freerk Wortelboer
September, 2013

freerk

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
1. Inleiding	4
2. Probleemstelling	4
2.1 Onderzoeksdoel	4
2.2 Onderzoeksvraag en deelvragen	5
2.3 Theoretische verdieping	5
3. Onderzoeksmethode	11
4. Resultaten	14
4.1 Deelvraag 1	14
4.1.1 Gerapporteerde ervaringen in het verwerkingsproces	14
4.1.2 Welke coping strategieën zette men actief in?	15
4.1.3 Niet effectieve coping strategieën	16
4.1.4 Frequentie van de gerapporteerde ervaringen en coping strategieën	17
4.2 Deelvraag 2	18
4.2.1 Gerapporteerde gevolgen van life events op persoonlijk leiderschap	18
4.2.2 Frequentie van de gerapporteerde gevolgen op persoonlijk leiderschap	21
4.3 Adviezen van geïnterviewden	21
5. Discussie	22
5.1 Conclusie	22
5.2 Interpretatie	23
Abstract	27
Literatuur	28

freørk

1. Inleiding

Met een praktijkonderzoek wil ik me nader verdiepen in persoonlijk leiderschap. De context waarbinnen ik het onderzoek plaats is die van leidinggevend in het onderwijs en in het bijzonder de deelnemers aan een opleiding *Master of Educational Management*. Als leermanager van deze opleiding begeleid ik leidinggevend in het VO, MBO en HBO bij hun persoonlijke leiderschapsontwikkeling en hun studievoortgang. De variatie binnen de deelnemersgroep is groot, zowel qua leeftijd (30 – 50 jaar) en aantal jaren leidinggevende ervaring (2 - 20 jaar) als in persoonlijke optreden binnen de groep: actief en meer teruggetrokken, veel/weinig inbreng in discussies, uitstraling van veel levenswijsheid/relatief jonge onervaren indruk. Kortom een afwisselende groep met gebruikelijke intermenselijke verschillen.

In het kader van persoonlijk leiderschap valt me als begeleider op dat er aanmerkelijke verschillen zijn in levenswijsheid die deelnemers uitstralen. In het bijzonder is me daarbij opgevallen dat deelnemers die gedurende de opleiding een indringende persoonlijk emotionele ervaring doormaken ook een flinke ontwikkelingsprong maken in hun persoonlijke leiderschap. Dit sluit goed aan bij de leken-opvatting dat wil je mensen kunnen leiden en coachen je ook zelf levenservaring nodig hebt.

freørk

De praktijkvraag

Mijn belangstelling gaat dus uit naar de relatie tussen zo'n indringende persoonlijke emotionele ervaring en het persoonlijke leiderschap van mensen. Hoe spreken mensen over het effect van zo'n ervaring? Heeft het hen 'veranderd'? Zo ja, hoe dan? Heeft het hen 'wijzer' gemaakt, of juist niet? Wat ervaart men daarna in het eigen leiderschap?

In de literatuur, zoals hierna zal blijken is het nodige gepubliceerd over thema's als verwerking van trauma's, omgaan met stress en persoonlijk leiderschap. De verbinding tussen schoolleiders en de impact van life events op hun persoonlijk leiderschap is, voor zover ik heb na kunnen gaan, nog niet expliciet in het Nederlandse taalgebied onderzocht.

2. Probleemstelling

2.1 Onderzoeksdoel

Het doel van het onderzoek is tot een beter begrip te komen van de wijze waarop emotionele ervaringen van invloed zijn op het persoonlijke leiderschap van schoolleiders.

De relevantie van het onderzoek ligt met name op het terrein van begeleiding bij leiderschapsontwikkeling. Inzicht in verwerkingsprocessen, begrip van de transformatie die een schoolleider door kan maken en de verbinding tussen levenslessen en leiderschap kunnen de schoolleider ondersteunen bij het eigen leerproces. Coaches biedt het handvatten om gericht te ondersteunen bij het verwerkingsproces en de persoonlijke ontwikkeling van schoolleiders. Hierdoor kunnen de schoolleiders een effectievere rol kunnen spelen in hun organisatie.

2.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

De centrale onderzoeksvraag is:

- Hoe ontwikkelt persoonlijk leiderschap zich onder invloed van een indringende persoonlijk emotionele ervaring, een life event, in de beleving van de schoolleiders zelf?

Deelonderzoeksvragen zijn:

- Welke verwerkingsmanieren rapporteren de leidinggevendenden n.a.v. van het life event.
- Wat voor gevolgen rapporteren leidinggevendenden n.a.v. een life event op hun persoonlijk leiderschap?

freørk

2.3 Theoretische verdieping

De theoretische verdieping richt zich op drie thema's die samenkomen in de onderzoeksvraag: indringende persoonlijk emotionele levenservaringen, het verwerkingsproces en persoonlijk leiderschap

Indringende persoonlijk emotionele levenservaring

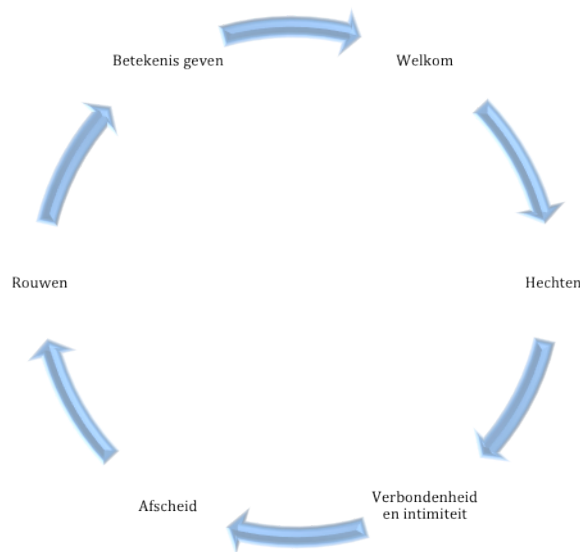
Het is lastig om te 'meten' hoe indringend een levenservaring is. Er zijn grote verschillen tussen mensen met betrekking tot de impact die ervaringen hebben en hun vermogen tot daarmee omgaan. Mensen kunnen m.i. alleen zelf aangeven of een ervaring daadwerkelijk indringend voor hen is geweest. Voor dit onderzoek hanteer ik een pragmatische omschrijving van een indringende persoonlijk emotionele levenservaring.

*Dit is een ervaring binnen het persoonlijke levensdomein die betrekking heeft op een ernstige bedreiging van de gezondheid, overlijden of persoonlijke zekerheid en veiligheid (chtscheiding, ontslag etc.). Het gaat het om de eigen situatie of die van directe naasten (gezinsleden, familie, zeer nabije vrienden). Deze definitie sluit goed bij de onderzoeksbevindingen van Holmes en Rahe (1967). Bovenstaande gebeurtenissen scoren allen op de Social Readjustment Rating Scale in de top 10 van gebeurtenissen die de grootste aanpassingen vragen en de meeste stress opleveren. Ik gebruik hierna afwisselend de term *life events* en indringende persoonlijk emotionele levenservaring.*

Verwerken van life events

Life events zoals hierboven geschetst betekenen een verlies voor de betrokkenen, een verlies van gezondheid, partner, werk, zekerheid. Dit verlies moet verwerkt worden, men moeten kunnen rouwen, om goed verder te kunnen in werk, leven en vriendschappen zoals Fiddelaers-Jaspers & Van Wielink (2012) betogen in hun praktijkboek "Aan de slag met verlies. Coaching bij verandering op het werk."

Daarin introduceren ze de hechtings- of verliescirkel (Kohlrieser, 2006). Kohlrieser onderzoekt leiderschap en stelt dat leiders in staat moeten zijn emotionele banden aan te gaan en zich te hechten met andere mensen. Dit inspireert en maakt vitale krachten los. Verlies van verbinding door scheiding, ontslag, frustratie zorgt ervoor dat mensen gedemotiveerd raken. Veerkracht is het vermogen de hele cirkel van hechting, afscheid, betekenisgeving te doorlopen zodat ze zich opnieuw kunnen hechten. Je hechten en rouwen zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. Je rouwt om personen, situaties waaraan je je hebt gehecht. Het verwerken van het verlies is nodig voor een nieuwe hechting. De verliescirkel beeldt het zo uit:



freørk

Figuur 1: Verliescirkel (Fiddelaers-Jaspers & Van Wielink, 2012)

Hechting aan mensen, doelen, organisaties levert inspiratie en energie die de bron zijn van relaties, productiviteit en creativiteit, zowel privé als in werksituaties. Verlies van die verbinding levert frustraties, boosheid, pijn. Deze fase van afscheid en rouw 'goed' doorleven en de gebeurtenissen een plek kunnen geven in het nieuwe leven erna zijn essentieel om nieuwe verbindingen aan te kunnen gaan. Over 'goed' doorleven stellen Fiddelaers-Jaspers en Van Wielink (2012):

'Bij het omgaan met teleurstellingen, veranderingen en verliezen in het leven putten mensen uit hun rugzak en wat daar met name in de hechtingsfase ingestopt is.' Niet goed doorleven kan leiden tot gestolde rouw (Fiddelaers-Jaspers, 2011). De gevoelens van verlies worden weggestopt, met gaat als het ware geharnast door het leven en is niet meer in staat nieuwe verbindingen, hechting aan te gaan. Door de rouw te vermijden lukt het niet nieuwe situaties zoals een nieuwe partner, een nieuwe werkkring te verwelkomen.

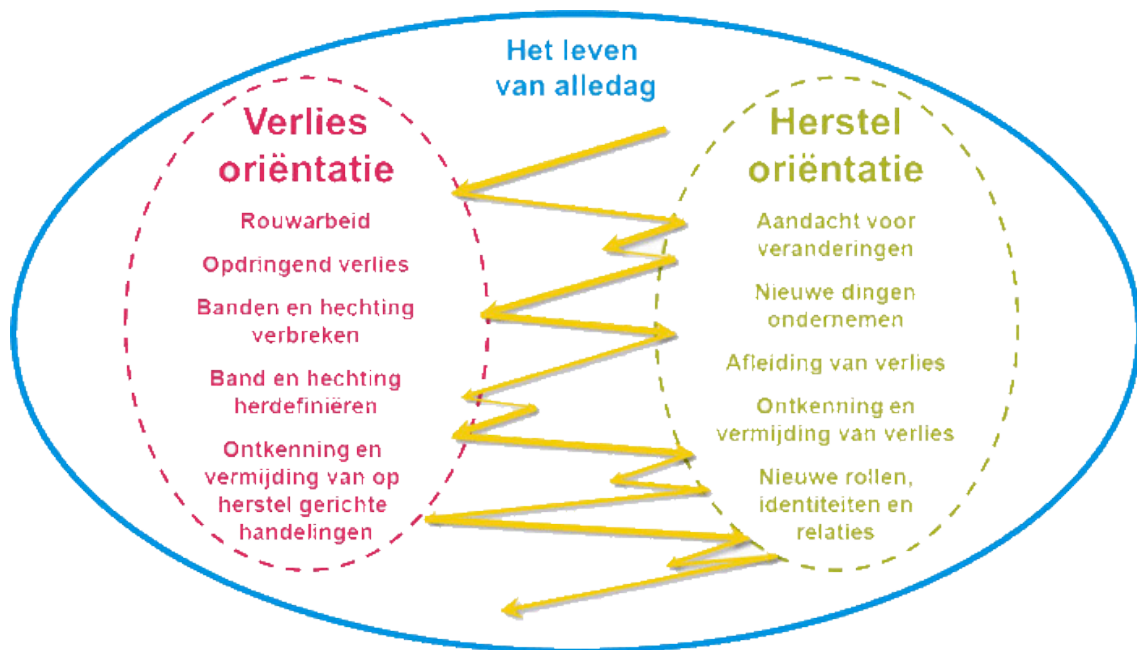
J.W. Worden introduceerde in de tachtiger jaren van de vorige eeuw het takenmodel bij verlies en verandering. In zijn handboek *Grief Counseling and grief therapy* (Worden, 2009) presenteert hij een overzicht van het onderzoek naar rouwverwerking en therapie en scherpt vervolgens zijn eigen takenmodel nader aan. Als betrokkene heb je dan een viertal taken aan te gaan:

1. het verlies erkennen/het aanvaarden van de realiteit van het verlies
2. de gevoelens herkennen/het doorleven van de pijn en het verdriet
3. de verandering verkennen/ het aanpassen aan een wereld waarin de overledene niet meer aanwezig is
4. zich opnieuw verbinden/de overledene emotioneel een plaats geven en het oppakken van de draad van het leven

Alhoewel volgtijdelijkheid logisch lijkt, blijken in de praktijk de taken door elkaar te lopen en zijn stappen vooruit en terugslag eerder regel dan uitzondering.

Stroebe, Schut en Stroebe (2007) beschrijven in een review van onderzoek naar gezondheid van mensen na sterfgevallen in de nabije omgeving een brede serie van fysieke en psychologische effecten. Uit dit onderzoek wordt duidelijk dat het rouwproces grote individuele verschillen kent, zowel in aard van de effecten als in de duur en de heftigheid. Zij introduceren het duale procesmodel waarin de betrokkene in zijn leven na het life event pendelt tussen twee posities: gericht op het verlies (de verlies oriëntatie) en gericht op het herstel (de herstel oriëntatie). De beleving van zowel het verlies als van het herstel vinden altijd in het heden plaats. Zoals Worden al aangaf: het verlies zadelt ons met 'taken' op en de tijd doet niets voor je als je zelf niets doet. Ieder pendelt op zijn eigen manier tussen deze twee posities.

freørk



Figuur 2: Het duale procesmodel (Stroebe, Schut & Stroebe, 2007)

freark

Uit het onderzoek van Stroebe et al. (2007) blijkt ook dat mensen veelal op eigen kracht de draad van hun leven weer oppakken. Professionele hulp bij rouwverwerking lijkt slechts bij complexe rouwprocessen significant bij te dragen aan versnelling van verbeterd psychologisch welbevinden. Complex wordt dan beschreven in termen van chronisch verdriet, meerdere fysieke symptomen die langer dan 6 maanden duren en het functioneren in privé en/of werk serieus verstoren. Sociale steun van anderen en het uiten van emoties over het verdriet worden weliswaar als prettig en behulpzaam ervaren maar versnellen het rouwproces niet. Mensen lopen hun eigen pad hierin en vinden zelf wegen van verwerking.

In de literatuur over stress wordt vaak gesproken over coping. Wat zijn nu constructieve en niet constructieve strategieën om stress te hanteren? Frydenberg (z.j.), onderzoekster van coping en stress aan de universiteit van Melbourne, vat de onderzoeksresultaten als volgt samen:

Constructieve coping technieken

- pro-actieve coping: stress reductie door anticiperen op wat staat te gebeuren en hoe je daarop kunt reageren
- sociale coping: sociale steun zoeken
- betekenisgerichte coping: betekenis geven en ontnemen aan de stressvolle gebeurtenis

- gezond blijven: voeding, oefening, ontspannen en slaap
- focus op oplossingen en mogelijk positieve opbrengsten
- humor

Niet-constructieve technieken

- ontkenning
- wegdrukken van herinneringen en emoties
- jezelf afhankelijk maken van een persoon, object of handeling
- angstopwekkende situaties vermijden
- zelfverwijten, tobben

Persoonlijk leiderschap

Binnen de NSO werken we met competenties waarin leiderschap wordt geconcretiseerd als richtlijn voor de ontwikkelingsdoelstellingen van studenten (zie Studiegids MEM, 2012 -2014). Het leiderschap verwijst dan naar:

- *Reflecteren op je eigen handelen. Professionele, ethische en integriteitsoverwegingen zijn onderdeel van die reflectie. Aldus houd je de leiding over je eigen leren*
- *Stimuleren van teamleden bij professionalisering en persoonlijke ontwikkeling, gericht op het verkrijgen en behouden van bekwaam en goed functionerend personeel met het oog op je organisatiedoelen*
- *Het verkrijgen van vertrouwen en medewerking.*

Interessant in deze definitie is de dualiteit hierin. Enerzijds gaat het om een gerichtheid op anderen: inspireren, mensen meekrijgen, personeel ontwikkelen. Anderzijds gaat het om persoonlijk leiderschap: jezelf kennen en grip hebben op jezelf, je werk, je omgeving en je leven. Veenbaas en Weisfelt (1997, p12) verwoorden dit als volgt : “Wanneer de leider zijn persoonlijkheid optimaal weet te hanteren, spreken we van *persoonlijk leiderschap*.”

Van de schoolleider wordt verwacht dat hij/zij de organisatie en mensen aanstuurt, een visie ontwikkelt op zowel de organisatie als op het kernproces van de school en veranderingen initieert getuige de competenties uit de masteropleiding (Studiegids MEM, 2012-2014).

Het klassieke model van Situationeel Leiderschap (Hersey & Blanchard, 1977; Blanchard, 2007) stelt dat de leider zowel taakgericht als relatiegericht zijn medewerkers en teams moet aansturen, waarbij situatievariabelen zoals de competentie en de motivatie van medewerkers bepalen welke stijl de voorkeur verdient. Critici van dit model (Graeff, 1997) stellen dat het model het leiderschap teveel versimpelt. Onderzoek laat zien dat met name de ontwikkeling van medewerkers niet te vangen is in vier niveaus en vraagt om

een meer genuanceerde leiderschapsbenadering. Ekvall en Arvonen (1994) betogen dat de wetenschappelijke onderbouwing voor met name de situatievariabelen beperkt is in genoemd model. Ze onderschrijven wel de functies van taakgericht en relatiegericht gedrag en voegen daar nog een derde functie aan toe: veranderen en ontwikkelen.

In de onderwijscontext vragen de professionals een aanpak waarbij visie en kaders gekoppeld worden aan veel ruimte voor eigen (professionele) inbreng, zoals Weggeman (2007) betoogt in zijn handboek 'Leidinggeven aan professionals. Niet doen!'. Coachend leiderschap is daarin belangrijk om de professionals gemotiveerd en in hun kracht te krijgen.

Om je goed op anderen te kunnen richten, zal je als leider jezelf moeten kennen, je sterktes en valkuilen weten, snappen wanneer je floreert, waarin je kwetsbaar bent en die kwetsbaarheid ook durven tonen, aldus Brené Brown (2013). Brown heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar kwetsbaarheid en concludeert dat leiders juist winnen aan kracht en geloofwaardigheid als ze de moed hebben om ook hun kwetsbare kanten te tonen in contact met hun medewerkers. Brown betoogt dat de kern van goed leiderschap is om echte verbinding aan te gaan met mensen: naast hen gaan staan, mensen ruimte geven zelf hun kwaliteiten te ontdekken en met teleurstellingen om te leren gaan.

Naar de mening van Bongers en Schuijt (2009) kan de leider vooral van waarde zijn als hij zijn eigen inspiratiebronnen kent, onafhankelijk kan optreden, moed durft te tonen en wijsheid meedraagt.

Kramer (1990) onderzoekt wijsheid vanuit een psychoanalytisch perspectief en omschrijft wijsheid als een proces van continue ontwikkeling waarin de cognitieve en affectieve ontwikkeling elkaar wederzijds beïnvloeden.

Slimheid leidt pas tot wijsheid als je ook emotioneel ervaringen doorleefd hebt.

Volgens Sternberg (2001) is wijsheid een vorm van praktische intelligentie die echter veel verder gaat dan op een slimme en handige manier keuzes maken in je eigen belang. Zijn onderzoek laat zien dat wijsheid een balanceren c.q. afwegen vereist op verschillende terreinen. Je eigen belang en andermans belang worden in een context gezien: wat is goed voor jou en voor mij en past binnen onze organisatie of binnen onze gemeenschap?

Wijsheid is waarden-gedreven. Streven naar een oplossing die goed is voor sommigen maar slecht is voor anderen is geen wijze handelswijze. Deze is immers gericht op een gemeenschappelijk goed. En een wijze leider weegt zowel de korte als lange termijn doelen en zal dus minder gericht zijn op snel scoren. Problemen die om wijsheid van de leider vragen bevinden zich dus op het snijvlak van belangen. Wijsheid is dan een kwestie van de goede balans in

freak

intelligente keuzen, oog voor verschillende belangen en de emotionele realiteit en gedoseerde actie.

Onderzoek naar de relatie tussen levensverhalen en leiderschap komt vaak uit bij modellen van authentiek leiderschap (Shamir & Eilam, 2005).

Authentiek leiderschap wordt volgens deze auteurs in sterke mate bepaald door het vermogen van leiders om te reflecteren op hun levenservaringen.

Authentieke leiders zijn in staat om deze zelfkennis betekenisvol in verbinding te brengen met hun rol.

Robert Quinn, bekend onderzoeker en management guru op het terrein van leiderschap en organisatieontwikkeling van de University of Michigan, Ann Arbor, beschrijft een interessante ontdekking in de voorbereiding van zijn boek over Diepgaande Verandering (Quinn, 1997). Zijn stelling is dat diepgaande verandering in organisaties hand in hand moet gaan met diepgaande verandering in personen. Hierover schrijven lukte niet door als academicus met afstand te reflecteren op ervaringen van respondenten. Het lukte hem pas om tot de kern te komen door met name te reflecteren op zijn persoonlijke ervaringen van diepgaande verandering. Hij kiest dus een methodische verbinding van inzichten uit onderzoek en zijn eigen individuele levenslessen, en presenteert die op een persoonlijke narratieve wijze met veel voorbeelden.

freørk

Samenvattend: de literatuurstudie levert inzicht in de aspecten van verwerking van life events en persoonlijk leiderschap. Het wordt aannemelijk gemaakt dat persoonlijk leiderschap zelfkennis vraagt, opgedaan in levenservaringen. Voor persoonlijke groei als leider is daarbij emotioneel verwerken, in verbinding met anderen noodzakelijk. Het vraagt moed om dit onzekere en kwetsbare proces te doorleven. Om de complexiteit van dit proces goed in beeld te brengen past naast analyse met behulp van modellen en concepten ook een narratieve weergave. In dit praktijkonderzoek wordt nader ingegaan op de relatie tussen het verwerkingsproces en de leiderschapsontwikkeling.

3. Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode is beschrijvend (Van der Donk & Van Lanen, 2012). Er wordt een beeld geschetst van de invloed van de indringende persoonlijke ervaringen op het persoonlijke leiderschap.

Doelgroep van het onderzoek zijn leidinggevend en uit het onderwijsveld. Er zijn diepte-interviews afgenomen met vijf schoolleiders die een indringende persoonlijk emotionele levenservaring hebben doorgemaakt in het verleden.

Voor drie leidinggevenden betrof dat een ervaring in de afgelopen twee jaar. Twee leidinggevenden vertellen over ervaringen die veel langer geleden al speelden, meer dan twintig jaar. Het betrof *life events* die hoog op de SRRS scoorden: overlijden van een levenspartner of kind, echtscheiding, levensbedreigende ziekte van partner, kindermisbruik.

De geïnterviewden zijn nu nog actief als schoolleider en hebben, naar eigen zeggen, hun levenservaring goed kunnen inbrengen in hun leiderschap. Er zijn geen interviews gevoerd met mensen die het niet is gelukt de traumatische ervaring goed te verwerken waardoor zij bijvoorbeeld uit het arbeidsproces zijn geraakt of hun leidinggevenden-rol hebben moeten neerleggen.

Doel van de interviews is een beter zicht te krijgen op aspecten en patronen van de impact van life events op persoonlijk leiderschap. Alhoewel er slechts een beperkte en selecte groep leiders is geïnterviewd, biedt de aanpak wel inzicht in de onderzoeksvraag. De generaliseerbaarheid is echter beperkt. Voor meer verstrekkende uitspraken is nader grootschaliger onderzoek vereist.

Er zijn semi-gestructureerde interviews gehouden. Aan de hand van zes kernvragen zijn de geïnterviewden bevraagd op hun ervaringen.

Voorbeelden van vragen zijn:

1. Hoe is het verwerkingsproces verlopen?
2. Hoe heeft het life event doorgewerkt in jouw leiderschap?

Zij gaven aan wat voor hen de indringende persoonlijk emotionele ervaring was. Vervolgens vertelden zij over het verwerkingsproces en daarna benoemen zij hoe deze van invloed is geweest op hun persoonlijk leiderschap. De interviewer is hierin in eerste instantie volgend en non-directief geweest met vragen als 'Hoe ging dat proces? Wat gebeurde er? Kun je een voorbeeld geven? Je zei 'meer urgentie'. Kun je dat toelichten?'

Met vervolgvragen vanuit de theoretische concepten (zie 2.3 Theoretische verdieping) is doorgevraagd om het beeld vollediger te maken. Hierin introduceerde de interviewer met name de begrippen als 'betekenis geven', 'coping strategieën', 'wijsheid' en vroeg hij door wat deze begrippen opriepen in relatie tot het verwerkingsproces en het persoonlijke leiderschap. Tot slot vroeg de interviewer of men een advies had voor anderen die als schoolleider en/of zelf geconfronteerd worden met een life event.

Deze benadering geeft enerzijds ruimte aan de geïnterviewde om zijn eigen verhaal te doen en eigen accenten te leggen, anderzijds maakt het mogelijk om theoretische concepten nader te verkennen.

De data uit de interviews zijn verwerkt conform de richtlijnen voor kwalitatief onderzoek van H. Boeije (2005). De interviews zijn eerst open

gecodeerd door twee onderzoekers samen. In debat over de interview teksten formuleerden zijn codes die het best weergaven wat de kern van de passages beschreef.

De codes zijn vervolgens gebundeld en herordend, mede in het licht van de theoretische concepten. Daarbij waren ten aanzien van het verwerkingsproces met name drie concepten van belang die zijn terug te vinden in de rapportage:

- Verwerking als een proces waarin afscheid, rouwen en betekenisgeving een plek hebben. (Verliescirkel, Fiddelaers-Jaspers en Wielink, 2012)
- Verwerking vraagt het verrichten van verschillende taken, deels gericht op verlies, deels gericht op herstel (Worden, 2009; Stroebe et al, 2007)
- Effectieve en niet effectieve coping strategieën (Frydenberg, z.j.)

De codes voor persoonlijk leiderschap zijn gebundeld door dicht bij de uitspraken van de geïnterviewden te blijven. Noties zoals kwetsbaarheid en kracht (Brown, 2013), coachend leiderschap (Weggeman, 2007), de kern van wijsheid (Sternberg, 2001) en persoonlijke transformatie als basis voor leiderschap bij verandering (Quinn, 2007) boden houvast bij de ordening.

freørk

De geordende codes leveren een overzicht van zwaartepunten en patronen in de interviews. Dit overzicht, inclusief codeomschrijvingen en voorbeeldcitaten zijn weergegeven in het hoofdstuk Resultaten.

De citaten en frequentieoverzichten bieden inzicht in de wijze van verwerking en de invloed op het persoonlijk leiderschap van de geïnterviewden. De relatie tussen een life event en het persoonlijk leiderschap is zichtbaar in de uitspraken als “Sindsdien is het voor mij...” en “Ik doe het nu wel anders dan voor die tijd...” etc. De geïnterviewden benoemen dus zelf de relatie tussen het life event en hun leiderschap.

De data bieden geen mogelijkheid tot statische onderbouwing door bijvoorbeeld uitspraken voor- en na het life event te vergelijken of de onderzoeksgroep met een controlegroep zonder life event te vergelijken.

De betrouwbaarheid van de gegevensverwerking is op verschillende manieren bevorderd. De interviewer heeft in de interviews veelvuldig samengevat en gecheckt bij de geïnterviewden of de weergave klopte. De analyse heeft plaats gevonden op verbatim uitgetikte teksten. De gezamenlijke codering door twee onderzoekers geholpen bij de formulering van duidelijke codes. Betrouwbaarheid zou verder verbeterd kunnen worden door de platte teksten en codes voor te leggen aan een derde onderzoeker en zo onafhankelijk te toetsen of de gebruikte codes corresponderen met de eerder gecategoriseerde tekstfragmenten.

4. Resultaten

Per onderzoeksvraag volgt een beschrijving van de gerapporteerde ervaringen.

In het licht van de onderzoeksdoelstelling van inzicht krijgen in het verwerkingsproces van het life event en de gevolgen voor het persoonlijk leiderschap worden de resultaten op twee manieren weergegeven. De gerapporteerde ervaringen en gevolgen voor persoonlijk leiderschap worden gerubriceerd weergegeven met de codes die uit de interviewanalyses zijn gekomen. Naast de hoofdcode zijn in veel gevallen sub-codes vermeld die samen het begrip omschrijven. Daarnaast wordt er per categorie een citaat uit de interviews gegeven ter illustratie.

4.1 Deelvraag 1

Welke verwerkingsmanieren rapporteren de leidinggevenden n.a.v. van het life event?

4.1.1 Gerapporteerde ervaringen in het verwerkingsproces

De geïnterviewden rapporteerden de volgende ervaringen in de beschrijving van het verwerkingsproces naar aanleiding van hun life event.

freørk

- Onder ogen zien
Situatie onder ogen zien, verdriet onder ogen zien, angst voor onbekende toekomst, besef van vrijheid, confrontatie met afscheid.
“Door de confrontatie ermee aan te gaan. Je demonen in de ogen kijken, je afvragen waar komt het vandaan. Waar ben ik nou eigenlijk bang voor, waar zit mijn pijn, waar zit mijn boosheid? Hoe ga ik daar vorm aan geven?”
- Constructieve oriëntatie op het verleden
Waarderen van het verleden, verleden afsluiten
“Al snel merkte ik dat het helemaal niet zo eng was als ik aan haar dacht. Meestal zijn die herinneringen heel positief en natuurlijk wel een ondertoon van gemis. Maar het lukt heel goed om desondanks die herinneringen vrolijk en zonnig te houden.”
- Plaats geven (erkenning van de gebeurtenis in je leven)
Door anticiperen (op het onvermijdelijke), door bespreken, door terugdenken, door accepteren, als langzaam proces, door wel of niet introduceren in gesprek.
“Het krijgt een plek ja, dat was bij ons ook, het krijgt een plek. De dood van je zoon krijgt een plek. Dat betekent dat de pijn draaglijk wordt. Het

betekent ook dat ik lang niet elke dag daar mee bezig ben. Dat het van een dominante setting naar een genormaliseerde ... het is er, maar het leven is er gelukkig ook.”

- Betekenis geven (wat levert dit event mij op in mijn leven?)
Zin van het bestaan, voort zetten van levenswijsheid dierbare, nieuwe kans, mezelf gevonden, verdiepte relatie
“Ik heb nu een nieuw leven en ik kan me nu gaan ontwikkelen in de richting die ik zelf wil. Ik word niet beknut of door wie dan ook. Ik ben nu alleen en kan nu de stappen gaan zetten die ik wil en misschien was de scheiding daar wel voor nodig.”
- Oriëntatie op de toekomst
Vooruit kijken, leven weer oppakken, succes ervaren
“Dat was , die twee en een half jaar, was de weg naar het tweede deel van mijn leven als ik terug kijk. Vanaf het moment dat zijn leerjaar weg was had ik ook het gevoel dat mijn proces wat tot rust gekomen was. Ik kan weer verder, mocht ik weer lachen, mocht ik ook weer lol hebben.”

4.1.2 Welke coping strategieën zette men actief in?

De geïnterviewden rapporteerden de volgende actief ingezette coping strategieën om het life event te verwerken. Hierbij gaat het om bewuste handelingen op eigen initiatief, soms na advies van een dierbare ander.

- Delen met anderen
Er over praten, samen verdriet delen, bespreken, verbondenheid zoeken (verschil in beleving, gelijke beleving), openheid tonen, binnenkant en buitenkant congruent, halt toe laten roepen door dierbare.
“Het verwerkingsproces speelt nog steeds. Ik heb er geen last van dat ik minder functioneer of zo. Het verwerken is ook dat je met elkaar er zoveel mogelijk over praat en er continu bij stil staat.”
- Reflecteren
Reflectie op eigen situatie en beleving, rationaliseren, leren begrijpen, zelfonderzoek
“Ik ben eerst bezig geweest met mezelf. Hoe krijg ik mezelf weer op de rails? Hoe kom ik uit dit dal, hoe zorg ik dat ik op mijn werk overeind blijf, hoe zorg ik voor inkomen, hoe moet het überhaupt verder met mijn leven?”

freørk

- Gewone leven voortzetten

Weer aan het werk, actief blijven, afstand nemen door tijd, niet altijd erover praten

“Dat in het licht van dat ik toch van binnen al een roep voelde na twee weken om weer te gaan werken en als ik daar nu op terug kijk dan is dat ook mijn wijze van verwerking geweest, mijn wijze van verwerking, van rouw, van vormen naar een nieuw leven, een leven na de dood van mijn zoon.”

- Professionele hulp zoeken

Hulp zoeken, hulp vragen

“Daar wel weer met coaching en begeleiding en goeie gesprekken vorm aan kunnen geven. Ben daar nog steeds druk mee om daar vorm aan te geven.”

- Zelfwaardering sturen

Jezelf moed inpraten, jezelf waarderen, doelen stellen

“Ik heb een tijd aan het eind van de dag opgeschreven wat goed was en wat de volgende dag beter moest. Dat doe ik dan een tijd en dan stop ik daar weer mee. Dat heb ik nodig om wakker te blijven.”

- Gezond leven

Yoga, energie beheer, ontspannen, tijd voor jezelf nemen, rust zoeken, mediteren

“Ik ben me veel meer gaan verdiepen in de relatie van je fysieke welbevinden en je algemene welbevinden. Doordat ik vastliep ben ik richting yoga geduwd. Voor mij heel effectief gebleken en bevrijdend.”

freørk

4.1.3 Niet effectieve coping strategieën

De geïnterviewden rapporteerden ook coping strategieën die naar eigen zeggen niet goed werkten.

- Geen afscheid nemen

“Ik heb vier koffers gekocht en vol gedouwd met kleren en ben weg gegaan. Dat zijn wel stukken als ik daar aan terug denk, dat had misschien ook wel anders gemoeten en gekund. Het is niet iets dat je helder hebt en dat je zo moet gaan doen. Dacht ik helemaal niet over na. Ik was heel kwaad, heel boos.”

- Niet over praten, weg stoppen, ontkennen, gewoon doorwerken

“Op het moment dat hij dan chemokuren kreeg zat ik er met mijn laptop naast, verbinding met school, documenten maken, niet los kunnen laten.

Omdat je vindt je hebt een leidinggevende functie en daar mag niemand onder lijden. Ik vind daar wel wat van als ik daar op terug kijk.”

- Verdoving door verslaving
 “Midden in mijn twintiger jaren weer volledig op mijn bek gegaan. Inmiddels ontzettend verslaafd geraakt aan alcohol, gebruikte ook andere dingen. Was op weg naar beneden.”

4.1.4 Frequentie van de gerapporteerde ervaringen en coping strategieën
 De ervaringen en coping strategieën werden in verschillende mate gerapporteerd. Onderstaande tabel toont in hoeveel van de vijf interviews de ervaring of coping-strategie werden genoemd.

Gerapporteerde ervaringen in het verwerkingsproces		In hoeveel interviews genoemd?
	Onder ogen zien	5
	Constructieve oriëntatie op het verleden	3
	Plaats geven	5
	Betekenis geven	5
	Oriëntatie op de toekomst	5
Actief ingezette coping strategieën		
	Delen met anderen	5
	Reflecteren	2
	Gewone leven voortzetten	4
	Professionele hulp zoeken	2
	Zelfwaardering sturen	1
	Gezond leven	4
Niet effectieve coping strategieën		
	Geen afscheid nemen	1
	Weg stoppen/negeren	2
	Verdoving zoeken	1

freørk

Tabel 1: Frequentie van de gerapporteerde ervaringen en coping strategieën

4.2 Deelvraag 2

Wat voor gevolgen rapporteren leidinggevend en n.a.v. een life event op hun persoonlijk leiderschap?

4.2.1 Gerapporteerde gevolgen van life events op persoonlijk leiderschap

Persoonlijke kracht

- Niet meer bang
Niet meer bang voor wat mis kan gaan, durf, erkenning
“Ik heb nu iets meegemaakt dat zo heftig en overweldigend is dat ik niet meer bang ben. Op een bepaalde manier sta je echt heel anders voor dingen.”
- Positie innemen
Oordelen en standpunt durven innemen, vasthoudendheid, confrontatie aangaan
“Je kan natuurlijk ook denken, laat maar. Dat zal mij echter niet meer in dit leven overkomen dat ik dingen maar laat bestaan. Ik zal meer dan ooit tevoren de dingen benoemen.”
- Verantwoordelijkheid nemen
Verantwoordelijkheid nemen, zelf aan zet
“Ik lees ongelooflijk graag het werk van de Dalai Lama ‘Change only takes place through action’. Dat is ook wat ik veel mijzelf in mijn kop prent en ook graag wil mee beleven bij andere mensen. Als ik wil veranderen ben ik aan zet en niet een ander mens. En dat is ook veel dominanter in mijn leiderschap.”
- Resultaatgericht
“Veel van de dingen waar ik mee bezig was waren gericht op geleidelijke evolutie. Dat is veranderd. Meer geconfronteerd met de eindigheid van je leven. Ook niet slecht om dingen op te zetten met een looptijd van drie maanden. Meer zeker dat je einde meemaakt. Helemaal niet hypochondrisch geworden hierdoor, maar wel dat ik denk: het kan geen kwaad om het concreter te maken en in het hier en nu te werken.”
- Grenzen bewaken
Eigen grenzen bewaken, grenzen aangeven
“Het is heel makkelijk om als een ander wat ergs mee maakt en zegt ‘maar jij weet hoe het is’ om maar op in te gaan. Maar dat doe ik niet. Ik probeer het echt bij de ander te laten.”

freark

Begeleiding

- Coaching op basis van ervaring
Inzicht in mensen

“Als ik kijk naar hoe ik, bijv. bij begeleiding en coaching, dan denk ik dat het feit dat ik zelf geworsteld heb met het leven en nog steeds worstel en ik ook een lange weg gegaan ben, maakt dat ik ook makkelijk aansluiting kan vinden bij mensen die waar dan ook maar mee worstelen op dat moment.”

- Compassie
Verbinden, waarderende benadering

“Het feit dat ik aan den lijve heb ervaren wat het met je doet, ik met mededogen kan kijken naar mijn collega's op moment dat ze in het veranderingsproces vastlopen en dat ze boos zijn. Op het moment dat ik daar sta en ik zie de boosheid van mijn collega's dan snap ik dat heel goed. Ik zie hun onzekerheid daar in. Ik begrijp het heel goed. Dat maakt dat ik er makkelijker sturing aan kan geven en dat ik het ook los kan laten.”

- Anderen laten bloeien
Ruimte geven, delegeren en delen

“Ik merk dat ik sindsdien veel meer geniet, vreugde heb, genot krijg van de groei van een ander mens, dan van mijn eigen groei. Een andere waarde waar ik intens mee werk: het gunnen van succes”

Visie op leiderschap

- Visie op leiderschap ontwikkeld
Bewust van eigen normen, effect persoonlijkheid op
verandervermogen, rust, overzicht, luisteren, vragende stijl

“En actie is voor mij: de kunst van vragen stellen. Kun je uitleggen, dit is mijn gevoel. Klopt het? Heb jij dat ook? Of iets wat daar op lijkt. Dat is wel een heel verschil in accent zetten vanuit leiderschap.”

- Tactisch optreden
Politiek handelen, in dialoog blijven

“Ik probeer in die schoolleiding zo te functioneren dat ik mee doe met de rest en er niet buiten val. Ik moet niet mijn eigen stoelpoten onderuit zagen. Ik ben bewust aan het kijken: wanneer kan ik het zeggen en wanneer niet. Soms houd ik me bewust afzijdig en laat ik anderen dingen zeggen.”

freark

Levenswijsheid

- Focus op essentie
Leven in hier en nu, urgentie
“Of je acht- of zesduizend euro uitgeeft aan telecommunicatie dat boeit niet.
De essentie zit heel erg in gedeelde opvattingen en waarden en niet in het materiële of in het moment, maar echt in de grote lijn.”
- Openheid en kwetsbaarheid
Kwetsbaarheid onderkennen, open zijn
“Te durven zijn die ik ben, ook in mijn kwetsbaarheid. Ik denk vooral ook dat laatste, ook in mijn kwetsbaarheid te durven zijn wie ik ben. Lef te hebben.”
- Authenticiteit
Jezelf zijn, authentiek zijn, voorbij ego
“Ik durf nu mezelf te zijn. Met alle plussen en minnen. Dus ook met mijn leiderschapsaspecten die wellicht wat minder zijn. Die zorgen voor hobbels. Het is OK. Ik ben zoals ik dat doe. En ik schaam me daar niet voor, niet meer voor.”
- Relativering
Afstand nemen, afstand nemen en daarna handelen, relativering van werk, humor, rust
“Dat je niet de hele tijd als een dwangneuroot de hele tijd alleen maar met je werk bezig bent. Toch ook proberen een zekere afstand daarvan te nemen. Dat heeft het me wel opgeleverd.”
- Zelfinzicht
Reflectie, reflectie op effectiviteit eigen gedrag, onderzoekende houding
“Als iemand bij mij komt met stevige kritiek kijk ik mezelf dan in de spiegel aan en stel ik mezelf de vraag: wat wil deze mens mij vertellen kan ik daar wat mee doen, of ga ik boos worden en zet ik hem de deur uit omdat ik zelf gefrustreerd ben. Goed leiderschap is dat je in staat bent om jezelf te passeren zonder jezelf uit het oog te verliezen”
- Loslaten
Loskomen van oordeel anderen, loslaten
“En ik dacht: so what, wat anderen daarvan vinden, zo zit ik nou eenmaal in elkaar. Daar moeten ze het mee doen. En als ze dat niet willen, dan is dat pech. Zo hoort dat kennelijk bij mij.”

freørk

4.2.2 Frequentie van de gerapporteerde gevolgen op persoonlijk leiderschap
De gevolgen op persoonlijk leiderschap werden in verschillende mate gerapporteerd. Onderstaande tabel toont in hoeveel van de vijf interviews de gevolgen werden genoemd.

		In hoeveel interviews genoemd?
Persoonlijke kracht		
	Niet meer bang	5
	Positie innemen	5
	Verantwoordelijkheid nemen	2
	Resultaatgerichtheid	4
	Grenzen bewaken	1
Begeleiding		
	Coaching o.b.v. ervaring	3
	Compassie	4
	Anderen laten bloeien	3
Visie op leiderschap		
	Visie op leiderschap ontwikkeld	4
	Tactisch optreden	2
Levenswijsheid		
	Focus op de essentie	5
	Openheid en kwetsbaarheid	3
	Authenticiteit	4
	Relativering	3
	Zelfinzicht	5
	Loslaten	2

freørk

Tabel 2: Frequentie van de gerapporteerde gevolgen op persoonlijk leiderschap

4.3 Adviezen van geïnterviewden

Aan het eind van het gesprek formuleerden de geïnterviewden aan advies andere leiders die zelf of in hun omgeving een life event mee maken.

- Neem tijd voor dit proces, reflecteer op wat je is overkomen en hoe het je beïnvloedt. Het proces is niet planbaar en vraagt vooral tijd en aandacht. Iedereen zoekt daarin zijn eigen weg.
- Wees open en eerlijk over wat je meemaakt en doe de verwerking samen met anderen. Nodig mensen uit tot een gesprek.

5. Discussie

Doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de invloed van life events op het persoonlijk leiderschap van schoolleiders. Als begeleider van masterstudenten in een opleiding voor schoolleiders viel mij op dat een life event tijdens de opleiding een aanzienlijke invloed had op de leiderschapsontwikkeling. Deze observatie is in dit onderzoek systematischer onder de loep genomen.

De centrale onderzoeksvraag luidde:

- Hoe ontwikkelt persoonlijk leiderschap zich onder invloed van een indringende persoonlijk emotionele ervaring, een life event, in de beleving van de schoolleiders zelf?

freørk

5.1 Conclusie

Het onderzoek heeft inzicht geboden in de invloed van een life event op de ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap van de vijf geïnterviewde schoolleiders.

Voor iedere geïnterviewde is zijn eigen wijze van verwerken en de invloed op het persoonlijk leiderschap relevant. Vanuit het onderzoeksperspectief is gekeken naar overeenkomsten tussen uitspraken van geïnterviewden. Per deelonderzoeksvraag zijn de volgende inzichten gevonden:

Deelvraag 1: Welke verwerkingsmanieren rapporteren de leidinggevenden n.a.v. van het life event?

Er is veel overeenkomst in de wijze waarop geïnterviewden rapporteren over de verwerking van life events. Onder ogen zien van het life event, het event een plaats geven in je leven en betekenis geven worden als belangrijk benoemd in het verwerkingsproces. Op een waarderende wijze naar het afgesloten verleden kijken en actief stappen zetten naar de toekomst maken het tot een samenhangend proces voor hen. Men geeft aan dat het proces niet echt afgesloten wordt en door blijft lopen in ieders leven. Om goed verder te leven is aandacht voor elk van de genoemde factoren wel van belang.

De meest genoemde coping strategieën die men bewust inzette zijn het delen met anderen, een gezond leven leiden en het gewone leven weer oppakken.

Meer variatie is zichtbaar in de wijze waarop men bewust reflecteert op de gebeurtenissen en daarin professionele hulp zoekt.

Niet effectieve strategieën als ontkennen, wegstoppen en verdoving zoeken worden wel genoemd maar door de betreffende geïnterviewden ook als tijdelijk soelaas benoemd. Daarna moest men toch met het event en de verwerking aan de slag.

Deelvraag 2: Wat voor gevolgen rapporteren leidinggevendenden n.a.v. een life event op hun persoonlijk leiderschap?

De meest gerapporteerde invloed op het persoonlijke leiderschap is die van persoonlijk kracht. Geïnterviewden melden dat ze, na zo'n indringend life event niet meer bang voor wat er hen in het werk nog kan gebeuren. Men durft beter een positie in te nemen, confrontaties aan te gaan en besluiten te nemen. Ook rapporteert men meer resultaatgerichtheid en urgentie: laten we niet uitstellen maar zaken nu aanpakken.

In de begeleiding van medewerkers benoemt men dat de opgedane levenservaring duidelijk helpt in de coaching. Men heeft meer compassie voor problemen die medewerkers en teams benoemen. Er is ook een omslag zichtbaar van oog voor de eigen ontwikkeling naar gerichtheid op de ontwikkeling/bloei van de medewerkers. Men geeft aan dat men anders naar de leiderschapsopgave kijkt.

Onder de noemer 'persoonlijke wijsheid' wordt gerapporteerd dat zich meer richt op die zaken die echt van belang zijn, een focus op de essentiële thema's en minder op bijzaken. Relativering helpt daarbij. Door het life event en de verwerking daarvan is meer inzicht in zichzelf ontstaan en is men beter in staat om authentiek te zijn in het leiderschap. Open zijn over het verwerkingsproces en de eigen kwetsbaarheid maken het je als leider mogelijk om beter te verbinden met anderen en effectiever te zijn.

5.2 Interpretatie

De uitkomsten van het onderzoek bevestigen de aanleiding van dit onderzoek: leidinggevendenden kunnen een ontwikkelsprong maken onder invloed van een life event. De geïnterviewde leiders zijn gegroeid in compassie, durf, stevigheid en visie en brengen meer levenswijsheid in als leider en coach.

De beschrijving van het verwerkingsproces leert de waarde van goede doorleving van het life event. De gevonden verwerkingsstappen zijn het meest vergelijkbaar met de vier taken uit het model van Worden (1992). Elk van deze taken is expliciet genoemd. De hechtings- en verliescirkel (Kohlrieser, 2006; Fiddelaers-Jaspers & Wielink, 20012). is ook herkenbaar in de onderzoeksuitkomsten. Het goed doorleven en delen van pijn en

freak

verdriet zijn voorwaarden om goed verder te kunnen leven. Ontkenning en wegdrücken leiden tot gestolde rouw (de niet effectieve coping strategieën) en staan de verwerking en de nieuwe start in de weg (Fiddelaers-Jaspers, 2011). Vergelijkbare ervaringen rapporteerden de geïnterviewden, voordat zij dit proces doorbraken en wel verder kwamen.

Op de competenties uit de MEM, zoals reflectie, coaching en het verkrijgen van vertrouwen en medewerking hebben de geïnterviewden duidelijk ontwikkeling laten zien. Toename in compassie en verbinding en beter in staat zijn om goed te coachen ondersteunen het beeld uit de literatuur van succesvol leiderschap (Blanchard, 2007, Weggeman, 2007).

Het doormaken van een persoonlijke transformatie als impuls voor leiderschap (Quinn, 1997) met meer moed, onafhankelijkheid en wijsheid (Bongers & Schuijt, 2009) zijn herkenbaar in de beschreven resultaten.

Tijdens de uitvoering van het onderzoek kwam een interessante hypothese naar boven die de impact van het life event op het leiderschap nader kan verklaren. In haar onderzoek naar schaamte en kwetsbaarheid toont Brown (2013) hoe leidinggevend een forse ontwikkelstap maken als zij in staat zijn kwetsbaarheid te onderkennen bij zichzelf en anderen en hun schaamtegevoelens kunnen overwinnen. Daarna zijn zij beter in staat tot verbinden, coachen en authenticiteit in hun leiderschap. Dit is echter een moeilijk en bedreigend proces waarbij velen zolang mogelijk vermijden om kwetsbaarheid en schaamte te laten zien.

Zou het zo kunnen zijn dat een life event iemand onontkoombaar en voor ieder zichtbaar confronteert met de eigen pijn en kwetsbaarheid. Deze ervaring is zo overweldigend dat schaamtegevoelens en de noodzaak je sterker voor te doen dan je bent, verdwijnen. De betrokkene wordt daardoor als vanzelf door het ontwikkelproces getrokken: “het maakt me niet meer uit dat men mijn kwetsbaarheid ziet”.

Authentiek leiderschap wordt in sterke mate beïnvloed door betekenisgeving en verwerking van levenservaringen, zo wordt betoogd door Shamir en Eilam (2005) en Quinn (2007). Erikson (1963) beschrijft in zijn klassieke studies naar identiteitsontwikkeling een 9 fasen-model waar in elke fase bepaalde levensdilemma's aan de orde zijn. Pas in de late volwassenheid (vanaf 65 jaar) plaatst hij opgaven rondom integriteit en wijsheid. Interessante vraag voor vervolgonderzoek is nu of een life event een versnellende werking heeft op het gangbare ontwikkelproces dat mensen in hun leven doormaken.

Er zijn diverse kanttekeningen bij het onderzoek te plaatsen.

Ten eerste de selectiviteit van de steekproef. Er zijn vijf leidinggevend geïnterviewd. Dat is een kleine groep waardoor het niet mogelijk is

generaliserende uitspraken te doen over 'de schoolleiders die life events meemaken'. In de tweede plaats is gewerkt met een vorm van zelf-rapportage waarbij men vertelde over eigen ervaringen. Hoe zou het beeld zijn als derden zoals de leidinggevendenden of medewerkers van de betrokken leidinggevendenden geïnterviewd zouden zijn? Levert dat een zelfde beeld of geeft het (deels) andere inzichten.

De geïnterviewde schoolleiders zijn allen actief zijn gebleven in hun leiderschapsrol. Daarmee hebben ze de ervaring ook kunnen verwerken. Je zou kunnen stellen dat het hier gaat om 'succeservaringen' in de verwerking. Geen onderzoek is gedaan naar leidinggevendenden die na het life event uit hun leiderschapsrol of zelfs hun werkkring zijn geraakt of anderszins psychologisch vast zijn komen te zitten. Hoe zou het verwerkingsproces bij hen eruit zien? Zouden zij geholpen zijn bij de verwerkingsmanier en adviezen van de onderzochte schoolleiders?

De verklaring van de stevigheid van leiders is ook om te draaien. Het is ook mogelijk dat stevige persoonlijkheden beter bestand zijn tegen life events. Onderzoek van Kobasa (1979) laat zien dat managers met meer zelfvertrouwen, stevigheid in optreden en een interne locus of control minder ziekte-uitval vertonen dan managers die minder stevig in hun schoenen staan. En een sterke professionele identiteit zorgt dat mensen beter bestand zijn tegen stress (Ruijters, Van de Braak & Van Oeffelt, 2013). Het huidige onderzoek kan deze verklaringen niet uitsluiten. Echter, het feit dat de geïnterviewden zelf rapporteren dat zij 'als gevolg van' het life event anders in hun leiderschap staan, laat in ieder geval zien dat zij zelf wel degelijk een oorzaak-gevolg relatie zien tussen het life event en hun leiderschap. En in het onderzoek van Ruijters et al. (2013) wordt nu bezien hoe een sterke professionele identiteit ontstaat, waarbij de ontwikkelcomponent, het leerproces, uitdrukkelijk een plek krijgt. Wat betreft de betrouwbaarheid van de resultaten is winst te behalen door een onafhankelijke beoordeling van de teksten en codes toe te voegen aan het gehanteerde protocol van gezamenlijke codering door twee onderzoekers. De ambitie van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in het verwerkingsproces en de invloed op persoonlijk leiderschap, zoals door leidinggevendenden zelf ervaren. De verschillende verhalen hebben daar wel een aanzet toe geleverd. Voor een completer beeld is nader onderzoek bij een grotere groep schoolleiders, maar ook bij hun leidinggevendenden, medewerkers en mogelijk andere betrokkenen noodzakelijk.

In veel handboeken en praktijkboeken voor coaches, therapeuten en adviseurs worden adviezen gegeven ten aanzien van rouwverwerking, verandervermogen en persoonlijk leiderschap (zie voor deze studie o.m. Fiddelaers-Jaspers & Wielink (2012), Quinn (2007), Veenbaas en Weisfelt

(1997), Weggeman (2007), Worden, (2009)). Wat de auteur dezes niet in de literatuur heeft aangetroffen is de relatie tussen life events van schoolleiders en de impact op hun leiderschap. Toename in persoonlijke kracht en moed bieden volgens de auteur een nieuw perspectief op rouwverwerking en leiderschap, een perspectief dat wordt ondersteund door het onderzoek van Brown (2013) en uitnodigt tot nader onderzoek.

Wat levert dit onderzoek op voor de werkpraktijk van schoolleiders en coaches? De belangrijke eerste opbrengst is gelegen in het inzicht in verwerkingsprocessen. Dit helpt leidinggevend en coaches om betrokkenen in hun verwerkingsproces te begeleiden, door ruimte te geven, door te ondersteunen bij doorleving en betekenisgeving en door sociale steun. Inzicht in effecten op leiderschap biedt perspectief. Alhoewel het life event een ongelooflijke negatieve impact heeft op iemands leven kan het ook bijdragen aan iemands leiderschapsontwikkeling en daarmee wellicht aan acceptatie en het een plaats geven van het event in het leven.

Abstract

The impact of life events on personal leadership

In this research project the impact of life events on personal leadership of school leaders is investigated. Central research question was: how does personal leadership develop after the leader is confronted with an extremely stressful life event, according to these leaders? Five school leaders have been interviewed and the data have analysed in a qualitative way.

The school leaders report a variety of coping strategies that helped them to through the mourning process such as living through the emotions, attributing meaning to the event, sharing with others and looking for professional help. They report a wide range of effects on their personal leadership such as growth in their self-confidence, less fear, compassion with others, improvement of their coaching qualities and a more authentic, wise leadership style.

It is concluded that personal leadership for these school leaders has developed towards more empowerment and wisdom. The validity of this research however is limited through the small scale design.

Further research is suggested with a larger group of interviewees, on the relation between life events, vulnerability and personal leadership.

freark

Literatuur

Blanchard, K. (2007). *Over leiderschap. Leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties*. Pearson Benelux.

Blok, M. & Simons R.J. (2012) *Studiegids Master of Educational Management 2012 – 2014 najaar*. Amsterdam: Nederlandse school voor Onderwijsmanagement

Boeije,H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs

Bongers, A. & Schuijt. L. (2009). *De toegevoegde waarde van de leider*. Geraadpleegd op 12 juli 2013 via <http://www.lenetteschuijt.nl/wordpress/wp-content/uploads/2010/12/essay-Angelique-en-Lenette-22-juni-09.pdf>

Brown, B. (2013). *De kracht van kwetsbaarheid. Heb de moed om niet perfect te zijn*. Utrecht. A.W. Bruna uitgevers.

Donk, C. van der & Lanen, B. Van (2012). *Praktijkonderzoek in de school*. Bussum: Coutinho.

Ekvall, G. & Arvonen, J. (1994). Leadership Profiles, Situation and Effectiveness. *Creativity and Innovation Management*. 3(3), 139-161.

Erikson, E.H. (1963 rd ed.) *Childhood and Society*. New York/London: W.W. Norton & Company.

Fiddelaers-Jaspers, R. (2011). *Met mijn ziel onder de arm. Tussen welkom heten en afscheid nemen*. Heeze: In de Wolken.

Fiddelaers-Jaspers. R. & Van Wielink, J. (2012) *Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have

Frydenberg, E. (z.j.) *Coping Skills. What can we learn from those who succeed?* Geraadpleegd op 12 juli 2013 via <https://www.tip.duke.edu/node/773>

Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). *Management of organization behavior: utilizing human resources. (3rd ed.)*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of psychosomatic research*, 11(2), 213-218.

Kobasa, S. C. (1979) Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 37(1), Jan 1979, 1-11.

Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the table. How leaders can overcome conflict, influence others and raise performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kramer, D. A. (1990) Conceptualizing Wisdom: the primacy of affect-cognition relations. *Sternberg, R.J. (ed.) Wisdom, its nature, origins and development*. Cambridge: Cambridge University Press.

Quinn, R.E. (1997). *Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf*. Schoonhoven. Den Haag: Academic Service.

Ruijters, M., Van de Braak, E. & Oeffelt, T. (2013) *Top Class. Professionele identiteit als weg naar excellentie*. Wageningen: Stoas Hogeschool.

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.

Sternberg, R.J. (2001) Why schools should teach for wisdom: The balance theory of wisdom in educational settings. *Educational Psychologist* 36(4), 227-245.

Stroebe, M., Schut, H. & Stroebe, W. (2007) Health outcomes of bereavement. *Lancet*, 370: 1960-73.

Veenbaas, W. & Weisfelt, P. (1997). *Persoonlijk leiderschap*. Baarn: Uitgeverij H.Nelissen.

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum

Worden, J.W. (2009). *Grief counseling and grief therapy. A handbook for the mental health practitioner. 4th edition*. New York: Springer Publishing Company, LCC.

freak