



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Wat maakt goed onderwijsbestuur? De gedragsmatige determinanten van taakuitvoering door raden van toezicht in het voortgezet onderwijs

Heemskerk, K.; Heemskerk, E.; Wats, M.

DOI

[10.5117/MEM2014.2.HEEM](https://doi.org/10.5117/MEM2014.2.HEEM)

Publication date

2014

Document Version

Final published version

Published in

Mens en Maatschappij

License

CC BY-NC-ND

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Heemskerk, K., Heemskerk, E., & Wats, M. (2014). Wat maakt goed onderwijsbestuur? De gedragsmatige determinanten van taakuitvoering door raden van toezicht in het voortgezet onderwijs. *Mens en Maatschappij*, 89(2), 151-174. <https://doi.org/10.5117/MEM2014.2.HEEM>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (<https://dare.uva.nl>)

Wat maakt goed onderwijsbestuur?

De gedragsmatige determinanten van taakuitvoering door raden van toezicht in het voortgezet onderwijs

Klaas Heemskerk, Eelke Heemskerk & Margrietha Wats¹

M&M 89 (2): 151-174

DOI: 10.5117/MEM2014.2.HEEM

Summary

What determines good educational governance? Behavioral determinants of supervisory boards' task performance in secondary education.

We investigate how task performance by supervisory boards in secondary education is determined by the social dynamics that play within a board. We show how the controlling task plays out different from the advising task. The internal, behavioral dynamics about task conflict, the use of expertise, effort norms and social cohesion all determine the task performance. The outcomes of a survey study among all secondary schools in the Netherlands serves as the empirical underpinning for a process oriented model of good educational governance. As such we contribute to the emerging literature on behavioral governance. Implications of our study includes that anticipating governance that combines both the controlling and the advising task is best served by diversity of ideas and opinions within a board. Particularly since task conflicts in supervisory boards do not lead to less but rather to more social cohesion.

Key words: Good Governance, secondary education, task performance, supervisory boards

1. De gedragsmatige benadering van goed onderwijsbestuur

Er is een toenemende belangstelling voor de kwaliteit van het bestuur en toezicht binnen organisaties. Niet alleen van commissarissen van banken en bedrijven, maar ook van de raden van toezicht in onderwijsinstellingen, woningcorporaties en ziekenhuizen wordt steeds meer verwacht dat ze in staat zijn de directeuren en raden van bestuur van hun organisaties

scherp te houden. Maar wat maakt dat deze interne toezichthouders goed functioneren?

Het merendeel van het onderzoek naar goed bestuur en toezicht binnen organisaties richt zich op de relatie tussen de structurele en formele eigenschappen van de raden van toezicht en besturen,² zoals hun omvang en diversiteit enerzijds en de effectiviteit van het bestuur, doorgaans vertaald als financieel resultaat, anderzijds (Di Petria e.a., 2008; Hermalin & Weisbach, 1991). De resultaten van dit soort onderzoek zijn volgens Dalton en Dalton echter weinig hoopgevend: '[...] we are not aware of a body of literature in corporate governance – or elsewhere – where null results present with such consistency' (Dalton & Dalton, 2011: 408).

De laatste tien jaar wint echter het inzicht terrein dat het niet de structurele en formele eigenschappen zijn die de effectiviteit van een raad van toezicht bepalen, maar vooral de sociale en gedragsmatige aspecten (Huse, 2005; Huse e.a., 2011; Pye & Pettigrew, 2005; Pettigrew, 1992; Van Ees e.a., 2009). Het gaat daarbij niet zozeer om samenstelling, vergaderfrequentie of de gekozen rechtsvorm, maar veel meer om de wijze waarop binnen een raad van toezicht wordt samen gewerkt. Elementen als conflict, cohesie en gedeelde opvattingen over de gezamenlijke taak zijn hierin cruciaal.

In de gedragsmatige benadering van goed bestuur wordt ook directer gekeken naar de effectiviteit van raden van toezicht. Het gaat hier niet zozeer om de afgeleide prestaties van de organisatie, zoals financiële resultaten, maar om de kwaliteit van de taakuitvoering door de toezichthouders zelf. Dit maakt deze benadering ook bijzonder geschikt voor de bestudering van goed bestuur in non-profit of publieke instellingen (Cornforth, 2001), omdat hier vaak minder duidelijk is hoe de vaak niet-financiële opbrengsten gemeten en vergeleken kunnen worden (Brown, 2005; Lindgren, 2001). Daarnaast is de context van non-profit governance vaak veel complexer en heterogener dan het ondernemingsbestuur (Callen e.a., 2010; Leatherwood & O'Neal, 1996).

In dit onderzoek bestuderen wij daarom op welke wijze de taakuitvoering door toezichthouders in het voortgezet onderwijs wordt beïnvloed door de sociale dynamiek die zich binnen de raad van toezicht afspeelt.³ Ook het onderzoek naar goed onderwijsbestuur in Nederland is nog altijd sterk gericht op de structurele en formele eigenschappen van het interne toezicht (Blokdijs & Goodijk, 2012; Buwalda & Minderman, 2009; De Koning & Dielemans, 2011; Oosterling & Vink, 2011; Turkenburg, 2008) of beperkt zich tot praktische informatie uit eigen en andermans adviespraktijk (Van Dijk & Wassink, 2010; Van Elderen, 2010; Klifman, 2010b). Desalniettemin is ook in het voortgezet onderwijs de vraag relevant of en hoe het interne

toezicht er binnen een onderwijsinstelling toe doet. De problemen bij grote onderwijsinstellingen als Amarantis en BOOR onderstrepen dit: die instellingen liepen qua governance-structuur en protocollen niet zelden voorop (Commissie onderzoek financiële problematiek Amarantis, 2012). Inzicht in de determinanten van goed bestuur in het onderwijs is ook relevant omdat de functionele scheiding van bestuur en toezicht een terugkerend criterium is voor goed onderwijsbestuur (Buwalda & Minderman, 2009; Klifman, 2010a, OCW, 2005, Zoontjens, 2010). Net als in het bedrijfsleven dienen de taken tussen de uitvoerende directeuren en de toezichthoudende ‘commissarissen’ gescheiden te worden. Dit zou het interne toezicht verbeteren en daarmee ook het externe toezicht, de onderwijsinspectie, efficiënter en selectiever kunnen maken (Huisman & Noorlander, 2011; Janssens & De Wolf, 2009). Met de Wet ‘Goed onderwijs, goed bestuur’, ingegaan op 1 augustus 2010, is de functionele scheiding van bestuur en toezicht voor scholen in het voortgezet onderwijs verplicht gesteld (Nolen & Huisman, 2010; OCW, 2010).

Dit is het eerste onderzoek dat zich expliciet richt op de vraag hoe sociale processen binnen het interne toezicht van onderwijsinstellingen bijdragen aan een effectieve taakvervulling. We maken daarbij gebruik van het model dat Forbes en Milliken (1999) hebben ontwikkeld om te toetsen hoe taakuitvoering wordt beïnvloed door de sociale processen. De effectiviteit van de taakuitvoering wordt volgens hen bepaald door vier gedragsmatige factoren: de inspanningsnormen, het gebruik van kennis en vaardigheden, de ruimte voor taakconflicten en de sociale cohesie binnen een raad. Forbes en Milliken (1999) benaderen raden van toezicht als een besluitvormende groep met een controlerende en een adviserende taak. Onder de controlerende taak verstaan we de wettelijke plicht om het management van een organisatie te monitoren met het oog op de belangen van de diverse stakeholders. Een voorbeeld van de controlerende taak is het goedkeuren van de jaarrekening en begroting. De controlerende taak is gebaseerd op de agentschaptheorie en stelt dat de verantwoordelijkheid is van de interne toezichthouder om te controleren dat de uitvoerende directeur wel handelt in het belang van de stakeholders. De adviserende taak verwacht van een raad het management gevraagd en ongevraagd te adviseren en mee te denken over strategie, koers en cruciale ontwikkelingen. Een voorbeeld hiervan is het zoeken naar de onderwijskundige positionering en profilering van een school ten opzichte van het concurrerende onderwijsaanbod. De adviserende taak komt voort uit de theorieën van bronafhankelijkheid (*resource dependency*) waar de raad met ervaring, netwerken en diverse inzichten een bijdrage leveren aan de organisatie. Deze tweedeling tussen

de controlerende rol en de adviserende rol van de interne toezichthouders is ook terug te zien in de code Goed onderwijsbestuur: 'De toezichthouder houdt integraal toezicht [...] Hij staat de bestuurder met raad terzijde en fungeert als klankbord' (VO-raad, 2011: 16).

We verwachten dat de sociale dynamiek binnen een raad van toezicht een bepalende factor is voor de controlerende en adviserende taak (Minichilli e.a., 2009; Minichilli e.a., 2012; Sellevoll e.a., 2007; Van den Heuvel & Van Gils, 2009). In de gedragsmatige benadering van goed bestuur is onderbelicht gebleven in hoeverre de sociale dynamiek verschillend uitwerkt op de controlerende taak en de adviserende taak. Deze vraag is van belang, gezien de toenemende verantwoordelijkheden die aan toezichthouders worden toegeschreven. Of het nu banken zijn die genationaliseerd worden; ziekenhuizen met resistente bacteriën op de operatiekamers of scholen die door fusiedrang te groot zijn geworden: in al deze gevallen worden de interne toezichthouders steeds vaker verantwoordelijk gehouden. Toezichthouders kunnen niet langer volstaan met uitsluitend de achteruitkijkende controlerende taak. Van hen wordt ook anticiperend toezicht verwacht: vooruitkijken en mogelijke risico's en strategische ontwikkelingen beoordelen. Anticiperend toezicht vormt de kern van de adviserende taak van het interne toezicht (Heemskerk e.a., 2013). Hier onderzoeken we of bepaalde elementen van de sociale dynamiek vooral effect hebben op de adviserende of de controlerende taak.

Onderzoek naar de sociale aspecten binnen een raad vraagt om directe toegang tot empirische materiaal uit de *black box* van de bestuurskamer, want zoals Leblanc stelt: '[...] trying to distill a relationship between governance and performance – from outside of a boardroom – is analogous to trying to find out what makes a sports team effective by sitting in a cafeteria reading the sports pages' (Leblanc, 2004: 437). Wij gebruiken een survey onder alle onderwijsinstellingen in het voortgezet onderwijs om inzicht te krijgen in deze *black box*.

Het vervolg is als volgt opgebouwd; eerst schetsen we kort het model van de besluitvormingscultuur binnen een raad, zoals dat is ontwikkeld door Forbes en Milliken (1999) en formuleren we de verwachte invloed van de gedragsmatige indicatoren binnen het model op de taakuitvoering door raden van toezicht in het voortgezet onderwijs. Daarna bespreken we de gekozen onderzoeksmethode en presenteren we onze bevindingen. Vervolgens bediscussiëren we de belangrijkste uitkomsten van ons onderzoek om vervolgens te komen tot een conclusie en aanbevelingen voor verder onderzoek.

Uit ons onderzoek blijkt de adviserende taak om ander gedrag te vragen dan de controlerende taak. Voor de adviserende taakuitvoering is het van belang dat er ruimte is voor meningsverschillen binnen een raad van toezicht. Die meningsverschillen blijken bovendien geen bedreiging voor de sociale cohesie binnen een raad van toezicht.

2. De sociale dynamiek van goed bestuur

Op welke wijze beïnvloeden de vier genoemde sociale factoren de controlerende en de adviserende taak? De inspanningsnorm is een op groepsniveau geconstrueerde verwachting van de hoeveelheid tijd en energie die individuele groepsleden geacht worden te investeren in hun taak (Forbes & Milliken, 1999). Inspanningsnormen zijn informele regels die de raad als groep gebruikt om het gedrag van de leden van de groep te reguleren en *free-rider*-gedrag te voorkomen (Bailey & Peck, 2011). Deze normen zijn sterker naarmate de wederzijdse afhankelijkheid van de groepsleden ten aanzien van de uit te voeren taken groter is (Wageman, 1995). Wanneer toezichthouders accepteren dat er te weinig tijd wordt geïnvesteerd in het analyseren en verzamelen van informatie, neemt de kans toe dat ze verworden tot een passief publiek dat de voorgenomen besluiten van het management afstempelt (Minichilli e.a., 2012; Stiles & Taylor, 2001). Een raad waar heldere normen bestaan over de inspanning die van leden wordt verwacht, zal effectiever invulling kunnen geven aan zowel zijn controlerende taak als zijn adviserende taak (Minichilli e.a., 2012).

Hypothese 1: Hoe hoger de inspanningsnormen binnen een raad van toezicht, des te beter de taakuitvoering van de raad.

Het gebruik van kennis en vaardigheden beschrijft de mate waarin een raad van toezicht in staat is de kennis en vaardigheden die het in huis heeft, ook daadwerkelijk in te zetten voor de vervulling van zijn taken. Dat vraagt om respect voor en kennis van elkaars expertise binnen een raad (Forbes & Milliken, 1999). Veel onderzoek richt zich echter uitsluitend op de aanwezigheid van kennis en ervaring binnen een raad (vgl. Veltrop & Van Ees, 2010). Raden van toezicht in het voortgezet onderwijs werken in toenemende mate met profielschetsen voor leden om zo tot een goede mix van kennis en vaardigheden te komen (Klifman, 2010b). Maar aanwezigheid van kennis maakt een raad niet noodzakelijkerwijs effectief. Daarvoor is het nodig dat de aanwezige kennis en vaardigheden ook effectief worden

aangewend om de kwaliteit van de besluitvorming als groep te verhogen (Minichilli e.a., 2012).

Hypothese 2: Des beter een raad van toezicht er in slaagt gebruik te maken van de aanwezige kennis en vaardigheden, hoe beter de taakuitvoering door de raad.

Jehn (1995) maakt een onderscheid tussen twee soorten conflicten: relatieconflicten en taakconflicten. Een relatieconflict ontstaat door interpersoonlijke onverenigbaarheden onder de leden van de groep en uit zich in spanningen, vijandigheid en ergernis. Taakconflicten ontstaan uit onenigheid tussen leden van de groep over de inhoud van de taken die moeten worden uitgevoerd door verschillen in standpunten, ideeën en meningen (Jehn, 1995).

Taakconflicten kunnen een positief effect hebben op de taakuitvoering, terwijl relatieconflicten alleen een negatief effect hebben (De Wit e.a., 2012; Jehn, 1995). Taakconflicten dragen bij aan de kwaliteit van het debat doordat ze deelnemers dwingen meer verschillende gezichtspunten in ogenschouw te nemen. Taakconflicten hebben daarmee een positieve invloed op de controlerende en adviserende taak van een raad. Dat wordt ook ondersteund door de uitkomsten van het onderzoek van Jehn, waar het verband tussen taakconflicten en teamprestaties vooral positief is bij niet-routine taken, taken waarbij de uitwisseling van verschillende perspectieven bij uitstek van belang is (Jehn, 1995; O'Neill e.a., 2013). Ook Veltrop en Van Ees (2010) vonden een positief verband tussen professionele spanningen binnen een raad van commissarissen en de uitvoering van de toezichthoudende taak door de raad.

Hypothese 3: Hoe meer ruimte er is voor taakconflicten binnen een raad van toezicht, des te beter de taakuitvoering van een raad.

Sociale cohesie wordt doorgaans gedefinieerd als de neiging van een groep om één en verenigd te zijn in het nastreven van zijn doelen (Mach e.a., 2010). Het effect van sociale cohesie op groepsprestaties is veelvuldig onderzocht. Hoewel het effect in deze onderzoeken afhankelijk lijkt van de aard van een groep en het soort prestaties dat wordt gemeten, vinden diverse onderzoekers een positief verband tussen sociale cohesie en prestaties. Sociale cohesie zorgt voor meer participatie en een betere communicatie binnen een groep en verhoogt bovendien de acceptatie van de doelen, taken en rollen (Casy-Cambell & Martens, 2009).

Forbes en Milliken veronderstellen echter geen lineair positief verband, maar een omgekeerd U-vormig verband tussen sociale cohesie en de taakuitvoering door een raad. Want, hoewel te weinig cohesie negatief is voor taakuitoefening, leidt teveel cohesie volgens hen tot groepsdenken (Forbes & Milliken, 1999). Groepsdenken ontstaat wanneer mensen zich dusdanig nauw betrokken voelen bij een besloten groep dat ze in hun streven naar unanimiteit het vermogen om alternatieve besluiten redelijk af te wegen verliezen (Hogg & Hains, 1998). Cohesie binnen een groep is de belangrijkste factor voor het ontstaan van groepsdenken (Park, 2000). Ook Klifman ziet een raad van toezicht die gaat functioneren als een vriendenclub als een valkuil (Klifman, 2010b). Te weinig cohesie binnen een raad van toezicht leidt tot een gebrek aan samenwerking in de adviserende en controlerende taak, terwijl te veel cohesie binnen de raad van toezicht kan leiden tot groepsdenken.

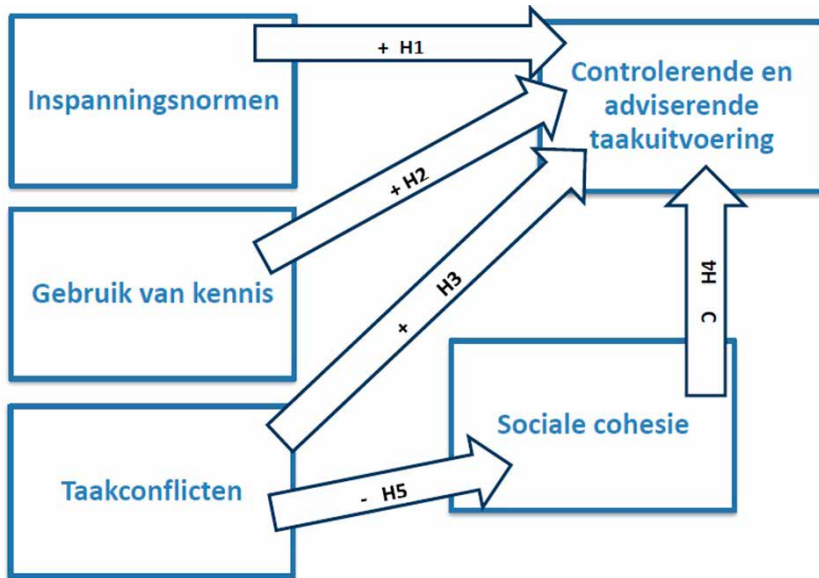
Hypothese 4: Zowel te veel als te weinig cohesie binnen een raad van toezicht vermindert de kwaliteit van de taakuitvoering door de raad. Het verband tussen de sociale cohesie binnen de raad en de taakuitvoering is daarmee omgekeerd U-vormig.

Forbes en Milliken zien sociale cohesie als een belangrijke tussenliggende variabele die het effect van taakconflicten op taakuitvoering beïnvloedt. Dat maakt het verband tussen sociale cohesie, taakconflicten en de taakuitvoering complex en contextafhankelijk. Zo vinden Minichilli en anderen in vergelijkend onderzoek een negatief verband tussen taakconflicten en teamprestaties in Scandinavische bedrijven en een positief verband tussen taakconflicten en de adviserende taak van bedrijven in Italië (Minichilli e.a., 2012). De negatieve invloed van taakconflicten op de teamprestatie in bepaalde contexten kan worden verklaard vanuit het samengaan met of zelfs veroorzaken van relatieconflicten (Mooney e.a., 2007), die vervolgens een negatieve invloed hebben op de sociale cohesie binnen een team en daarmee op de prestaties (Forbes & Milliken, 1999; Jehn, 1995). Taakconflicten bevorderen de prestaties van een team wanneer voorkomen wordt dat ze escaleren tot relatieconflicten. Eisenhardt, Kahwajy en Bourgeois (1997) vonden bijvoorbeeld dat managementteams van technologiebedrijven die in staat zijn om constructief van mening te verschillen, zonder te vervallen in disfunctionele interpersoonlijke conflicten, het meest effectief waren, zowel in snelheid als in kwaliteit van de besluitvorming.

In eerder onderzoek gebaseerd op Forbes en Milliken (1999) wordt omwille van deze complexiteit, sociale cohesie als variabele vaak weggelaten

(Bailey & Peck, 2011; Minichilli e.a., 2012; Zona & Zattoni, 2007). Hoewel deze weglating zowel het theoretisch model als ook de analyses eenvoudiger maken, lijkt het gezien de intermediërende rol die cohesie speelt in het effect van taakconflicten op de taakuitvoering niet onwaarschijnlijk dat juist die weglating bijdraagt aan de tegenstrijdige bevindingen ten aanzien van het effect van taakconflicten, variërend van geen significant verband (Zona & Zattoni, 2007), een negatief verband (Minichilli e.a., 2012) tot een positief verband (Bailey & Peck, 2011). In dit onderzoek is daarom wel het verband tussen taakconflicten en sociale cohesie expliciet in het model opgenomen.

Hypothese 5: De positieve werking van taakconflicten op de kwaliteit van de taakuitvoering door de raad van toezicht gaat gepaard met een negatief verband tussen taakconflicten en de cohesie binnen een raad.



Figuur 1 Theoretisch model van de besluitvormingscultuur binnen een raad van toezicht

Figuur 1 geeft het model schematisch weer. Eerdere studies ondersteunen het model op onderdelen. Inspanningsnormen en gebruik van kennis bleken in eerder onderzoek onder bedrijven in Italië en Noorwegen een positief effect te hebben op de taakuitvoering (Minichilli e.a., 2012; Zona & Zattoni, 2007). Bailey en Peck (2011) vonden bovendien een positief effect van inspanningsnormen en taakconflicten op de taakuitvoering in beursgenoteerde

bedrijven in de Verenigde Staten, terwijl ander onderzoek onder Italiaanse bedrijven ook een positief effect van taakconflict op de taakuitvoering laat zien (Minichilli e.a., 2009). Kwalitatief onderzoek door Huse en anderen wijst ook op een positief verband tussen sociale cohesie en de taakuitvoering (Huse e.a., 2005). Hoewel het model tot nog toe vooral is toegepast op de sociale dynamiek binnen ondernemingsbesturen, verwachten we dat ook in de publieke sector, en in het bestuur van het voortgezet onderwijs, dit model inzicht biedt in de gedragsmatige determinanten van goed toezicht.

3. Gegevens & Methode

3.1 Toegang tot de black box

Het verkrijgen van toegang tot de *black box* van de bestuurskamer is volgens velen de belangrijkste uitdaging voor gedragsmatig onderzoek naar goed bestuur (Huse, 2005; Leblanc & Schwartz, 2007; Pettigrew, 1992). Bovendien zijn sociale processen minder eenvoudige te kwantificeren dan formele eigenschappen van een raad zoals de samenstelling of juridische structuur. '[...] it is difficult to observe differences in behavior and harder still to quantify them in a way useful for statistical study' (Adams e.a., 2008: 1). In dit onderzoek is er daarom voor gekozen een survey te ontwerpen om de geformuleerde hypothesen te toetsen. Een vragenlijst maakt het immers mogelijk om toegang te krijgen tot de gedragsmatige processen binnen een raad van toezicht en tegelijkertijd voldoende kwantitatieve data te verzamelen om uitspraken te kunnen doen over de externe validiteit van het model (Huse, 2009a).

De opgestelde vragenlijst is vervolgens in 2012 verspreid onder alle 342 besturen voor voortgezet onderwijs. Zowel in de vragenlijst als in de begeleidende brief is de anonieme en vertrouwelijke verwerking van de gegevens benadrukt, zowel om de respons te vergroten, als ook om een mogelijke systematische meetfout in variabelen gemeten met dezelfde methode, te reduceren (Chang e.a., 2010; Podsakoff e.a., 2003). In ons onderzoek halen we een respons van 43%, hoger dan de 15 tot 30% die in het procesgericht survey-onderzoek gebruikelijk is (Huse, 2009b) en hoger dan de 24% in recent survey-onderzoek naar bestuur en toezicht in het onderwijs (Blokdijk & Gooddijk, 2012).

De survey is gericht aan de eindverantwoordelijke bestuurder binnen de onderwijsinstelling. Hoewel Useem terecht stelt dat het gebruik van slechts één respondent per organisatie, hoe goed geïnformeerd die ook mag zijn, een mogelijke bedreiging vormt voor de betrouwbaarheid van de

data (Useem, 1995), is het in procesgericht onderzoek gebruikelijk (Daily e.a., 2003; Huse, 2009a; Minichilli e.a., 2009). De eindverantwoordelijke bestuurder kent de organisatie immers goed en is bovendien ook meer dan de toezichthouders zelf in de positie om uitspraken te doen over de raad als geheel (Minichilli e.a., 2012). De Raad van Toezicht vergadert slechts in hoge uitzondering zonder dat de bestuurder aanwezig is. In enkele gevallen ($n=8$) is de vragenlijst niet ingevuld door de eindverantwoordelijke schoolbestuurder, maar door de bestuurssecretaris. Hoewel zowel de vragen als ook de pagina's in de vragenlijst genummerd waren, heeft een aantal respondenten ($n=14$) een pagina in de vragenlijst overgeslagen, wat leidde tot relatief hoge item-non respons bij een aantal variabelen.

De respons is onderzocht op de geografische spreiding; de omvang van de onderwijsinstelling en de richting van de onderwijsinstellingen. De enige vertekening in de respons die de betrouwbaarheid van dit onderzoek zou kunnen bedreigen, is de ondervertegenwoordiging van kleinere instellingen, de zogenaamde 'eenpitters', met maar één school. De complexiteit van de onderwijsinstelling, uitgedrukt in het aantal scholen onder een bestuur, is daarom als controle variabele in de analyses opgenomen.

3.2 Afhankelijke en onafhankelijke variabelen

De afhankelijke en onafhankelijke variabelen zijn gemeten door het gemiddelde te bepalen van meerdere items op 7-punts Likertschalen. De taakuitvoering door raden van toezicht is verdeeld in twee afhankelijke variabelen: de adviserende taakuitvoering en de controlerende taakuitvoering. De *controlerende taakuitvoering* is gemeten door de eindverantwoordelijke schoolbestuurders te bevragen over de mate waarin de interne toezichthouder actief toe ziet op vijf voor de sector relevante onderwerpen: de onderwijsopbrengsten, de horizontale verantwoording, het integriteitsbeleid, het meerjarig financieel beleid en de professionalisering van medewerkers. De onderwijsopbrengsten vormen de primaire output van een onderwijsinstelling. De horizontale verantwoording ziet op het afleggen van verantwoording van opbrengsten en beleid aan de directe stakeholders, zoals: leerlingen, ouders, gemeentebestuur of het lokale bedrijfsleven. De laatste drie onderwerpen worden als aparte hoofdstukken besproken in de code Goed onderwijsbestuur. Het toezicht op het financieel beleid is ook wettelijk vastgelegd (art. 24e1 WVO).

Voor het in kaart brengen van de *adviserende taakuitvoering* is de bestuurder gevraagd in welke mate de toezichthouders binnen de instelling door advisering bijdragen aan vijf relevante beleidsvelden: het financieel beleid, het integriteitsbeleid, het beleid rond de werving van nieuwe leer-

lingen, de onderwijskwaliteit en de professionalisering van werknemers. Voor de adviserende taak is de werving van nieuwe leerlingen als beleidsveld toegevoegd, omdat het leerlingaantal de grondslag vormt voor de bekostiging. Het werven van voldoende leerlingen is daarmee de belangrijkste voorwaarde voor de continuïteit van de organisatie.

De *inspanningsnorm* binnen het interne toezicht is gemeten door in vier items de actieve betrokkenheid van de toezichthouders te bevragen. Gevraagd is naar de mate waarin de leden van de raad van toezicht voorafgaand aan de vergadering zorgvuldig de stukken bestuderen; zelf informatie over zaken die de instelling aangaan vinden; actief participeren met kritische vragen tijdens de vergaderingen en actief betrokken zijn tijdens de vergaderingen. Voor de keuze en formulering van deze items is gebruik gemaakt van de suggesties van Forbes en Milliken (1999) en van de voorbeelden van Bailey en Peck (2011) en Sellevol en anderen (2007).

Voor het bepalen van de mate waarin aanwezige kennis en vaardigheden ook worden gebruikt, de variabele *gebruik van kennis en vaardigheden*, is gebruik gemaakt van drie items. De bestuurder werd gevraagd of de leden van zijn interne toezicht elkaars competenties en expertises goed kennen; of de taken verdeeld zijn in overeenstemming met de kennis en ervaring van individuele leden en of de best geïnformeerde leden ook de meeste invloed hebben.

De variabele *taakconflicten* is gemeten door de bestuurder in drie items te vragen naar de diversiteit in meningen, invalshoeken en redeneren binnen het interne toezicht. Voor de formulering is gebruik gemaakt van de veelgebruikte 'value creating boards'-surveys (Huse, 2009b; Sellevol e.a., 2007).

Sociale cohesie is gemeten door vier vragen op basis van de suggesties van Forbes en Milliken (1999) en de surveyvragen in Sellevol en anderen (2007). Gevraagd is naar de mate waarin de leden van de raad van het toezicht het prettig vinden elkaar te ontmoeten op de vergaderingen; samen zorgen voor een goede sfeer in de vergaderingen; streven naar consensus over de voorliggende vraagstukken en beslissingen zo veel mogelijk unaniem nemen. De veronderstelde U-vorm van het verband tussen sociale cohesie en de taakuitvoering wordt geanalyseerd met een *scatterplot* en door het gemiddelde ook gekwadrateerd op te nemen in de regressieanalyse.

3.3 Controlevariabelen

In de analyse wordt gecontroleerd voor de bestuurlijke complexiteit van een onderwijsinstelling en de ervaring van de respondent. Ook het jaar waarin bestuur en toezicht binnen een onderwijsinstelling zijn geschei-

den, is opgenomen aangezien Blokdijk en Goodijk (2012) stellen dat in het voortgezet onderwijs die scheiding tijd nodig heeft om optimaal te gaan functioneren. Verder wordt verondersteld dat de vergaderfrequentie positief samenhangt met de taakuitvoering (Blokdijk & Goodijk, 2012) en dat ook een regelmatig contact tussen bestuurder en voorzitter een positief effect heeft op de taakuitvoering (Klifman, 2010b). Ook die zijn daarom als controlevariabelen opgenomen. Dit leidt weliswaar wellicht tot een zekere mate van 'overcontroleren', omdat de vergaderfrequentie en het contact tussen de voorzitters mogelijk een intermediaire variabelen zijn in de relatie tussen inspanningsnormen en de taakuitvoering, maar in een gedragsmatige benadering is het ook wenselijk om te onderzoeken of veelgebruikte afgeleide variabelen zoals de vergaderfrequentie niet evenveel verklaringskracht hebben als de gedragsmatige determinanten. In tabel 1 is steeds de operationalisering opgenomen.

Tabel 1 Overzicht van de variabelen

Variabelen	Operationalisatie	Alfa
Controle variabelen		
1. Complexiteit	Aantal brinnummers onder bestuur	
2. Startjaar bestuur en toezicht	Aantal jaar sinds de scheiding van bestuur en toezicht	
3. Ervaring respondent	Dienstjaren respondent bij de instelling	
4. Vergaderfrequentie	Aantal vergaderingen toezichthouder per jaar	
5. Frequentie voorzittersoverleg	Aantal contactmomenten vz CvB en vz RvT per jaar	
Afhankelijke variabelen		
6. Adviserende taak	5 items op een 7-punts Likertschaal	0,78
7. Controlerende taak	4 items op een 7-punts Likertschaal	0,72
Onafhankelijke variabelen		
8. Inspanningsnormen	4 items op een 7-punts Likertschaal	0,80
9. Gebruik van kennis	2 items op een 7-punts Likertschaal	0,72
10. Taakconflicten	3 items op een 7-punts Likertschaal	0,78
11. Cohesie	4 items op een 7-punts Likertschaal	0,86
Waar relevant, is de waarde van Cronbach's α opgenomen		

4. Resultaten

4.1 Analyse van de data

Om te toetsen of de verschillende items waaruit de variabelen zijn opgebouwd ook consistent zijn, is de Cronbach's α van de variabelen bepaald.⁴ In tabel 1 staan waar van toepassing de waarden van de Cronbach's α voor

de verschillende variabelen vermeld. Hierbij bleek dat één van de drie items die vragen naar het gebruik van kennis een ander concept leek te meten (α van 0,4). Deze vraag, of de best geïnformeerde leden ook de meeste invloed hebben, lijkt bij nadere beschouwing ook meer gericht op de uitoefening van invloed dan op het gebruik van kennis als concept. In de analyses is dit item daarom buiten beschouwing gelaten. Gegeven de aard van het onderzoek lijken de waardes van α de interne consistentie van de items te bevestigen.

Om zicht te krijgen op de validiteit van de verschillende items en om te toetsen of de concepten uit het theoretisch model ook worden uitgedrukt in de verschillende items, is ook een verkennende factoranalyse uitgevoerd op de items gemeten op een Likertschaal. De *extracted communalities* van twee items bleek daarbij bijzonder laag ($h^2 < 0,2$). Dat betrof het toezicht op de financieel beleid door de toezichthouder ($h^2 = 0,163$) en het derde item van de vragen naar het gebruik van kennis, dat hierboven al op grond van de waarde van Cronbach's α buiten de analyses werd geplaatst ($h^2 = 0,195$). Dat juist bij het item dat vraagt naar het toezicht op het financieel beleid de uit de behouden factoren verklaarde variantie zo gering is, zou verklaard kunnen worden uit het feit dat de toezicht op het financieel beleid wettelijk verankerd is (OCW, 2010). Bovendien blijkt uit eerder onderzoek dat het toezicht binnen het voortgezet onderwijs vooral gericht is op de financiële verantwoording (Blokdijs & Goodijk, 2012). Dat maakt dat het toezicht op het financieel beleid veel hoger wordt gescoord dan het toezicht op andere onderdelen. Waar het gemiddelde van de andere items rond de 4 ligt met een standaard deviatie van 1,5, is het gemiddelde voor het toezicht op het financieel beleid 6,5 met een standaard deviatie van slechts 0,6.

Omdat zowel de afhankelijke als de onafhankelijke variabele zijn gemeten met hetzelfde surveyinstrument, kunnen de resultaten mogelijk vertekend zijn door het optreden van *common method bias*. Daarom is ook een de factoranalyse verwante toets, de *Harman's single factor test* uitgevoerd op de dataverzameling om te controleren voor systematische meetfouten (Chang e.a., 2010). Uit deze analyse bleek dat minder dan 50% van de variantie wordt verklaard door één factor. Het gebruik van eenzelfde meetinstrument lijkt dus niet te hebben geleid tot een vertekening van de resultaten.

4.2 Bevindingen op basis van de correlatieanalyse

In de appendix zijn de gemiddelden, de standaarddeviaties en bivariate correlaties van alle variabelen weergegeven. Anders dan op grond van hypothese 5 werd verwacht, vinden we een significante *positieve* correlatie tussen taakconflicten en sociale cohesie. Het verband tussen taakconflicten

en de sociale cohesie binnen raden van toezicht lijkt dus niet negatief maar positief te zijn. Ook vinden we *geen* significant verband tussen cohesie en de adviserende taakuitvoering. Dit zou verklaard kunnen worden uit de aanname van een niet-lineair, omgekeerd U-vormig verband, terwijl lineariteit een assumptie is bij de bepaling van Pearsons correlatiecoëfficiënt. Analyse van het *scatterplot* van cohesie en zowel de controlerende als de adviserende taakuitvoering laat echter ook geen duidelijk omgekeerd U-vormig verband zien. Opvallend is dat de cohesie binnen raden van toezicht gemiddeld erg hoog is (gemiddeld 6,38 op het gemiddelde over vier 7-puntsschalen) en weinig varieert (standaarddeviatie van 0,56).

Bij de controlevariabelen valt op dat de complexiteit van een instelling en het startjaar van de scheiding van bestuur en toezicht samen blijken te hangen. Dat komt overeen met het gegeven dat grotere instellingen met meerdere scholen onder één bestuur, eerder zijn overgegaan tot een scheiding van bestuur en toezicht. Verder valt op dat de frequentie van het voorzittersoverleg correleert met de controlerende en adviserende taakuitvoering. Het lijkt er dus op dat intensief contact tussen de voorzitter van het college van bestuur en de voorzitter van de raad van toezicht samenhangt met de effectieve taakuitvoering. Een goede samenwerking tussen de voorzitter van het college van bestuur en de voorzitter van de raad van toezicht draagt bij aan de effectiviteit van de toezichthouder (zie ook Klifman, 2010b).

4.3 Bevindingen op basis van hiërarchische regressieanalyse

Met behulp van meervoudige hiërarchische regressieanalyse zijn vier modellen getoetst. Een controle model bestaande uit de controle variabelen: complexiteit, startjaar van het toezicht, ervaring van de respondent, vergaderfrequentie en de frequentie van het voorzittersoverleg. Vervolgens voegt model 1 daar de onafhankelijke variabelen: inspanningsnormen, het gebruik van kennis en taakconflicten aan toe. Deze onafhankelijke variabelen correleren weliswaar, maar verdere statistische analyse wijst uit dat van multicolineairiteit geen sprake is ($VIF < 1,5$; $tolerance > 0,7$). Model 2 voegt daar de cohesie aan toe. Omdat het verwachte verband tussen cohesie en de taakuitvoering omgekeerd U-vormig is, wordt in model 3 vervolgens ook de cohesie gekwadeerd opgenomen. De uitkomsten van de hiërarchische regressieanalyse zijn opgenomen in tabel 2.

Tabel 2 Uitkomsten hiërarchische regressieanalyse (pairwise deletion)

	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
	Controleren				Adviseren			
Complexiteit	-0,045	-0,063	-0,067	-0,069	0,027	0,012	0,021	0,021
Aanvang toezicht	0,085	0,082	0,087	0,086	0,063	0,061	0,050	0,051
Ervaring respondent	-0,013	-0,047	-0,047	-0,049	0,012	-0,011	-0,012	-0,011
Vergaderfrequentie	0,080	0,140	0,140	0,142	0,079	0,136	0,135	0,135
Frequentie vz.-overleg	0,161†	0,088	0,091	0,096	0,224*	0,167*	0,161†	0,159†
Inspanningsnormen		0,212*	0,205*	0,205*		0,230*	0,243*	0,243*
Gebruik van kennis		0,241*	0,229*	0,226*		0,093	0,118	0,119
Taakconflicten		0,123	0,121	0,126		0,215*	0,220*	0,218*
Sociale cohesie			0,036	-1,177			-0,074	0,326
Sociale cohesie (kwadr.)				1,215				-0,400
Waarde R ² van het model	0,006	0,210	0,204	0,201	0,032	0,207	0,204	0,198

* = $p < 0,05$; † = $p < 0,1$

Zoals verwacht mocht worden op basis van de correlatieanalyse, bleek in het controlemodel alleen de frequentie van het voorzittersoverleg een significant effect te hebben op de taakuitvoering ($\beta_{st} = 0,161$, $p < 0.1$ voor de controlerende taak en $\beta_{st} = 0,224$, $p < 0.05$ voor de adviserende taak). De fit van de verschillende modellen laat zien dat het model met alleen de controle variabelen weinig verklarende waarde heeft ($\bar{R}^2 = 0,006/0,032$) en dat feitelijk alleen het eerste model voldoende verklarende kracht lijkt te hebben ($\bar{R}^2 = 0,210/0,207$). De toevoeging van cohesie en de gekwadeerde cohesie als variabele leidt voor zowel de controlerende als de adviserende taak tot een daling van de aangepaste determinatiecoëfficiënt. Model 1 lijkt dus het model dat de variantie in de taakuitvoering het beste verklaart.

De eerste hypothese, dat er een positief verband bestaat tussen de inspanningsnormen en de taakuitvoering, wordt door deze analyse bevestigd. De tweede hypothese, dat er een positief verband bestaat tussen het gebruik van kennis en de taakuitvoering, laat een verschil zien tussen de controlerende en de adviserende taakuitvoering. Er is wel een effect op de controlerende taakuitvoering, terwijl er geen significant effect blijkt te zijn op de adviserende taakuitvoering. De derde hypothese, waarin een positief effect werd verwacht van taakconflicten op de taakuitvoering, blijkt alleen te worden bevestigd voor de adviserende taakuitvoering. Op de controlerende taakuitvoering hebben taakconflicten geen significant effect.

Hypothese vier verwachtte een omgekeerd U-vormig verband tussen cohesie en de taakuitvoering. Die hypothese is eerder al verworpen op basis van het meer lineaire patroon in de *scatterplots*. Model 2 in tabel 2

laat daarbij ook geen significant lineair verband zien tussen cohesie en controlerende en adviserende taakuitvoering. Bovendien laat model 3 met de gekwadrateerde cohesie zien dat er inderdaad ook geen significant non-lineair of U-vormig verband lijkt te bestaan.

De vijfde hypothese, dat er een negatief verband bestaat tussen taakconflicten en de cohesie binnen het interne toezicht, is al op basis van de correlatieanalyse verworpen. In plaats van een negatief verband, blijkt er sprake van een positief verband. De regressieanalyse laat ook zien dat de toevoeging van cohesie in het model geen effect heeft op het verband tussen taakconflicten en de taakuitvoering.

5. Discussie en conclusie

De uitkomsten van deze studie laten zien dat de effectiviteit van de taakuitvoering van raden van toezicht in het voortgezet onderwijs inderdaad beïnvloed wordt door de gedragsmatige dynamiek binnen het toezicht. Dit onderzoek biedt daarmee een empirische onderbouwing voor de procesgeoriënteerde modellen die zijn gericht op het verkrijgen van meer inzicht in de interne werking van besturen (Forbes & Milliken, 1999; Huse, 2005). Ten eerste laten we zien dat inspanningsnormen effect hebben op zowel de controlerende als de adviserende taak van interne toezichthouders. Hoe hoger de verwachtingen rond de investering van tijd en aandacht aan het toezichthoudende werk, hoe effectiever een raad van toezicht invulling geeft aan zowel zijn adviserende taak als zijn controlerende taak. Veel onderzoek gebruikt de vergaderfrequentie van de raad van toezicht als maat voor de activiteit en inspanning (Blokdijs & Goodijk, 2012), maar de vergaderfrequentie blijkt niet samen te hangen met de inspanningsnormen en ook niet met de controlerende en adviserende taakuitvoering (vgl. tabel 2). Wel blijkt uit de regressieanalyse van het controlemodel een significant verband tussen het bilaterale contact tussen de bestuurder en de voorzitter van de raad van toezicht en met name de adviserende taakuitvoering. Het is de vraag welk causaal mechanisme daar achter zit. Is het voor een bestuurder met een goed functionerende toezichthouder eenvoudiger om af en toe voor overleg contact op te nemen met zijn voorzitter of leidt meer bilateraal contact tussen beide voorzitters tot een effectiever functionerende raad van toezicht? Dat laatste is wel de gedachte achter de aanbeveling in adviesliteratuur om een regelmatig voorzittersoverleg te hebben (Klifman, 2010b).

Uit ons onderzoek blijkt daarnaast een duidelijk verschil in het effect van gedragsmatige indicatoren op de controlerende en de adviserende taak van raden van toezicht. Voor beide taken is het van belang dat van leden inspanningen verwacht worden, maar voor de controlerende taak blijken toezicht daarnaast vooral ook gebaat bij een goed gebruik van de aanwezige kennis en vaardigheden, terwijl voor het voor de adviserende taak met name van belang is dat er ruimte is voor taakconflicten. Het lijkt het erop dat adviseren meer dan controleren vraagt om het boven tafel krijgen van diverse gezichtspunten en alternatieven. Bovendien is het effect van taakconflicten sterker op minder routineuze taken (Jehn, 1995; O'Neill e.a., 2013). De adviserende taakuitvoering is minder geroutineerd dan de controlerende taakuitvoering die vaak deels is opgehangen aan de jaarlijkse terugkerende cyclus van de begroting, de onderwijsopbrengsten, de aanmeldingen van nieuwe leerlingen, etc.

Deze resultaten geven ook aan dat wanneer een raad van toezicht niet uitsluitend wil controleren maar ook invulling wil geven aan anticiperend toezicht, hij er goed aan doet om ruimte te laten voor taakconflicten. Juist het verschil in meningen en perspectieven leidt tot een goede adviserende taakuitvoering. In de praktijk is er binnen raden van toezicht en commissarissen niet altijd voldoende ruimte voor afwijkende meningen en discussie omdat men huiverig is voor teveel conflicten en een gebrek aan cohesie. Maar taakconflicten blijken – anders dan verwacht in hypothese vijf – geen negatief maar juist positief effect te hebben op de cohesie. Wat dat betreft lijkt er geen belemmering om meer debat en tegenstellingen toe te laten in de bestuurskamer.

Een mogelijke verklaring voor dit onverwachte positief effect van taakconflicten op de sociale cohesie is de hoge gemiddelde cohesie binnen raden van toezicht in het voortgezet onderwijs (vgl. de appendix). Voor 80% van de instellingen ligt die gemiddeld boven de zes op het gemiddelde over vier zevenpuntschalen. Het is dan ook mogelijk dat het effect van taakconflicten op de cohesie tegelijkertijd ook afhankelijk is van de mate van cohesie. Taakconflicten zouden een hechte groep wel eens nog veel hechter kunnen maken, terwijl conflicten bij een minder hechte groep wel een negatieve invloed op de cohesie zouden kunnen hebben. Ensley en anderen (2002) stellen bijvoorbeeld op grond van hun analyse dat groepen met een hoge mate van cohesie beter in staat zijn om te voorkomen dat taakconflicten leiden tot relationele conflicten (Ensley e.a., 2002; Mooney e.a., 2007). De mate waarin het teams lukt om dit te voorkomen, hangt bovendien samen met de aard van een groep. In hun meta-analyse vinden De Wit en anderen

(2012) dat hoe hoger in de organisatie een team functioneert, hoe beter het in staat is te voorkomen dat taakconflicten persoonlijk worden.

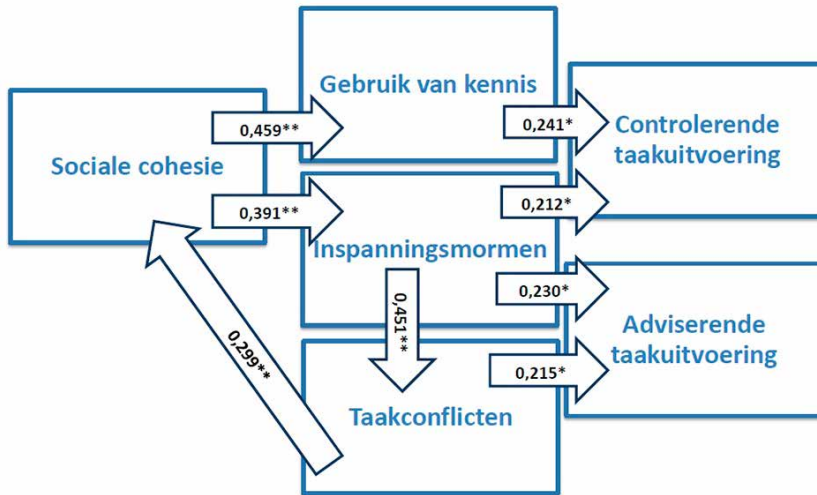
Tekleab en anderen (2009) bekritisieren terecht de geïsoleerde conceptualisering van het effect van conflicten en cohesie op de prestaties van groepen. De cohesie binnen een raad is dan ook de minst onderzochte en meest problematische factor uit het model van Forbes en Milliken (1999). In ander onderzoek wordt de cohesie ter vereenvoudiging van het model vaak weggelaten (Bailey & Peck, 2011; Minichilli e.a., 2012; Zona & Zattoni, 2007). De uitkomsten uit ons onderzoek zijn ook niet bemoedigend: de cohesie binnen raden van toezicht heeft geen statistisch significant effect op de taakuitvoering; ook niet wanneer geen omgekeerd U-vormig, maar lineair verband wordt verondersteld.

Forbes en Milliken (1999) problematiseren zelf ook het verband door te stellen dat de cohesie ook invloed heeft op de inspanningsnormen binnen een raad: een hechte groep zal eerder geneigd zich meer in te spannen dan een losse, onsamenhangende groep (Nadler, 2004). En ook voor het gebruik van kennis en vaardigheden mag een positieve afhankelijkheid van de cohesie binnen een groep verwacht worden (Petrovic, 2008). Het is dan ook de vraag of cohesie niet veeleer een voorwaarde voor de sociale dynamiek vormt. Zonder groep immers ook geen groepsdynamiek. Toekomstig onderzoek zou hier meer verfijning in aan kunnen brengen, bijvoorbeeld door ook expliciet het in ons onderzoek buiten beschouwing gebleven concept vertrouwen te betrekken in het model (Mach e.a., 2010; Sonnefeld, 2002; Van Ees e.a., 2009) en door naast de taakconflicten, ook de relatieconflicten te bevragen.

Uit de door ons gekozen methode vloeit een beperking voort die de validiteit van de metingen mogelijkwerwijs bedreigt. De vragenlijst is alleen ingevuld door de bestuurder. Hoewel dat niet ongebruikelijk is in vergelijkbaar onderzoek (Huse, 2009a) en we zowel in het voorwerk als bij de analyse *common method bias* hebben geprobeerd te voorkomen, zou dit wel een mogelijke vertekening van de gegevens kunnen vormen, bijvoorbeeld doordat er een conflict speelt tussen de bestuurder en zijn raad van toezicht.

Vanuit de uitkomsten van dit onderzoek zou het model in figuur 1 aangepast kunnen worden tot een meer accurate beschrijving die als basis kan dienen voor verder onderzoek. Een voorzet daartoe is weergegeven in figuur 2. De sociale cohesie is daarin gebruikt als input-variabele. In de pijlen rechts staan de waardes van de gestandaardiseerde β 's uit tabel 2. Voor de waardes in de pijlen links zijn enkelvoudige regressieanalyses uitgevoerd. Wat ook in dit bijgestelde model is meegenomen, is dat het gebruik van kennis en vaardigheden een positief effect heeft op de taak-

conflicten, omdat verschillende expertises en gezichtspunten bijdragen aan de kritische discussie binnen een raad.



Figuur 2 Aangepast model van de besluitvormingscultuur
Pijlen tonen waarden van de gestandaardiseerde β 's (* = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$)

Ons onderzoek laat zien dat toezicht houden een sociaal proces is waarbij de verschillende taken, de controlerende en de adviserende taak, van een raad van toezicht een verschillende sociale dynamiek vragen. In onderzoek en advies gaat doorgaans de meeste aandacht uit naar de controlerende taak. Voor effectief toezicht is het echter ook noodzakelijk dat de adviserende taak invulling krijgt. Daarvoor is het nodig dat niet alleen de inspanningsnormen en het gebruik van kennis de aandacht hebben van toezichthouders, maar ook dat toezichthouders niet bang moeten zijn voor stevige discussies en taakconflicten niet uit de weg moeten gaan, om zo door de uitwisseling van de verschillende gezichtspunten en mogelijkheden de bestuurder van een voldoende uitgebalanceerd advies te voorzien.

Noten

1. Alle correspondentie richten aan: dr. Eelke M. Heemskerk, Universiteit van Amsterdam, Afdeling Politicologie, Oudezijds Achterburgwal 237, 1012 DL Amsterdam. E-mail: e.m.heemskerk@uva.nl
2. In de Engelstalige literatuur wordt doorgaans gesproken over de *board*, die zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders kent. Wij kijken hier naar de niet-uitvoerende interne

toezichhouders die in het Nederlandse model doorgaans apart bijeenkomen in de raad van toezicht

3. In de meeste onderwijsinstellingen in het voortgezet onderwijs is de interne toezichhoudende taak belegd bij een raad van toezicht of een toezichhoudend bestuur. Sommige scholen hebben gekozen voor een *one-tier* model, waarbij de toezichhoudende en de uitvoerende bestuurders gezamenlijk het bestuur van de instelling vormen.
4. Voorafgaand zijn de *outliers* in het gemiddelde van de items waaruit de variabelen zijn opgebouwd verwijderd.

Referenties

- Adams, R., Hermlin, B. & Weisbach, M. (2008): *The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey*. NBER Working Paper No. 14486.
- Bailey, B. & Peck, S. (2011): Board processes, climate and the impact on board task performance. In *First International Conference on Engaged Management Scholarship, June 2011*. [Op 10 april 2012 geraadpleegd via <http://ssrn.com/abstract=1852596>]
- Blokdijk, T. & Goodijk, R. (2012): *Toezicht binnen onderwijsinstellingen, Onderzoek naar samenstelling, werkwijze en functioneren van raden van toezicht in het onderwijs*. Den Haag: Nationaal Register.
- Brown, W. (2005): Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 15, 317-339.
- Buwalda, D. & Minderman, G. (2009): *Voortschrijdend goed bestuur, Onderzoek naar de centrale sturing van good governance in het voortgezet onderwijs*. Amsterdam: VU University Press.
- Callen, J., Klein, A. & Tinkelman, D. (2010): The contextual impact of nonprofit board composition and structure on organizational performance: Agency and resource dependence perspectives. *Voluntas* 21, 101-125.
- Casey-Campbell, M. & Martens, M. (2009): Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion-performance literature. *International Journal of Management Reviews* 11, 223-246.
- Chang, S.-J., Witteloostuijn, A. & Eden, L. (2010): Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies* 41, 178-184.
- Commissie onderzoek financiële problematiek Amarantis (2012): *Autonomie verplicht*. [Op 22 januari 2013 geraadpleegd op <http://www.overheid.nl/>]
- Cornforth, C. (2001): What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organisations. *Corporate Governance* 9, 217-227.
- Daily, C., Dalton, D. & Cannella, A. (2003): Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review* 28, 371-382.
- Dalton, D. & Dalton, C. (2011): Integration of micro and macro studies in governance research: CEO duality, board composition, and financial performance. *Journal of Management* 37, 404-411.
- De Koning, P. & Dielemans, J. (2011). *Implementatie van de Code Goed Onderwijsbestuur bij scholen voor voortgezet onderwijs. Stand van zaken per 31 oktober 2010*. Rotterdam: Hogeschool INHolland [Onderzoek in opdracht van de VO-raad].
- De Wit, F., Greer, L. & Jehn, K. (2012): The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 97, 360-390.

- Di Pietra, R., Grambovas, C., Raonic, I. & Riccaboni, A. (2008): The effects of board size and 'busy' directors on the market value of Italian companies. *Journal of Management & Governance* 12, 73-91.
- Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L. & Bourgeois, L.J. (1997): How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review* 75, 77-85.
- Ensley, M., Pearson A. & Amason, A. (2002): Understanding the dynamics of new venture top management teams, Cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing* 17, 365-386.
- Forbes, D. & Milliken, F. (1999): Cognition and corporate governance: Understanding board of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review* 24, 489-505.
- Heemskerk, K., Heemskerk, E.M. & Wats, M. (2013): Van controleren naar anticiperen: De rol van toezichhouders op goed bestuur in het voortgezet onderwijs. *Goed Bestuur* 9 (1), 36-43.
- Hermalin, B. & Weisbach, M. (1991): The effects of board composition and direct incentives on firm performance. *Financial Management* 20, 101-112.
- Hogg, M. & Hains, S. (1998): Friendship and group identification: A new look at the role of cohesiveness in groupthink. *European Journal of Social Psychology* 28, 323-341.
- Huisman, P. & Noorlander, C. (2011): Goed onderwijsbestuur: stand van zaken en vooruitblik. In Zoontjens e.a. (red.): *Jaarboek onderwijsrecht 2006-2010*. Den Haag: Sdu, 69-94.
- Huse, M. (2005): Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management* 16, S65-S79.
- Huse, M., Minichilli, A. & Schöning, M. (2005): Corporate boards as assets for operating in the new Europe: The value of process-oriented boardroom dynamics. *Organizational Dynamics* 34, 285-297.
- Huse, M. (2009a): Exploring methods and concepts in studies of board processes. In: Huse (ed.) *The value creating board, corporate governance and organizational behaviour*. London, New York: Routledge, 221-233.
- Huse, M. (2009b): The 'value creating board' surveys: A benchmark. In: Huse (ed.) *The value creating board, corporate governance and organizational behaviour*. London, New York: Routledge, 367-383.
- Huse, M., Hoskisson, R., Zattoni, R. & Viganò, R. (2011): New perspectives on board research: Changing the research agenda. *Journal of Management and Governance* 15 (1), 5-28.
- Janssens, F. & De Wolf, I. (2009): Analyzing the assumptions of a policy program, an ex-ante evaluation of 'Educational Governance' in the Netherlands. *American Journal of Evaluation* 30, 411-425.
- Jehn, K. (1995): A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly* 40, 256-282.
- Klifman, H. (2010a): Stand van zaken, Een slordige stempelafdruk. In Janssens & Noorlander (red.): *Goed onderwijsbestuur, Opstellen over een nieuwe besturingsfilosofie van het onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma, 33-56.
- Klifman, H. (2010b): Raden van Toezicht in de praktijk. In Janssens & Noorlander (red.): *Goed onderwijsbestuur, Opstellen over een nieuwe besturingsfilosofie van het onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma, 299-318.
- Leatherwood, M. & O'Neal, D. (1996): The transformation of boards in corporate and not-for-profit sectors: Diminishing differences and converging contexts. *Corporate Governance* 4 (3), 180-192.
- Leblanc, R. (2004): What's wrong with corporate governance: A note. *Corporate Governance* 12, 436-441.
- Leblanc, R. & Schwartz, M. (2007): The black box of board process: Gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance* 15, 843-851.

- Lindgren, L. (2001): The non-profit sector meets the performance-management movement, a programme-theory approach. *Evaluation* 7, 285-303.
- Mach, M., Dolan, S. & Tzafir, S. (2010): The differential effect of team M&Mbers' trust on team performance; the mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 771-794.
- Minichilli, A., Zattoni, A. & Zona, F. (2009): Making boards effective: An empirical examination of board task performance. *British Journal of Management* 20 (1), 55-74.
- Minichilli, A., Zattoni, A., Nielsen, S. & Huse, M. (2012): Board task performance: An exploration of micro- and macro-level determinants of board effectiveness. *Journal of Organizational Behavior* 33, 193-215.
- Mooney, A., Holahan, P. & Amason, A. (2007): Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies* 44, 733-758.
- Nadler, D. (2004): Building better boards. *Harvard Business Review* 82, 102-111.
- Nolen, M. & Huisman, P. (2010): Het wetsvoorstel *Goed onderwijs, goed bestuur*. In Janssens & Noorlander (red.): *Goed onderwijsbestuur, Opstellen over een nieuwe besturingsfilosofie van het onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma, 57-84.
- OCW (2005): *Nota Governance in het onderwijs*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2004-2005, 30183 nummer 1.
- OCW (2010): *Wetsvoorstel Goed onderwijs, Goed bestuur*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2008-2009, 31828 nummer 3.
- O'Neill, T.A., Allen, N.J. & Hastings, S.E. (2013): Examining the 'pros' and 'cons' of team conflict: A team-level meta-analysis of task, relationship and process conflict. *Human Performance* 26, 236-260.
- Oosterling, M. & Vink, R. (2011): *Besturen met intern toezicht, Zicht op het omgaan met de wet 'Goed onderwijs, goed bestuur'*. Tilburg: IVA Tilburg.
- Park, W.-W. (2000): A comprehensive empirical investigation of the relationships among variables of the groupthink model. *Journal of Organizational Behavior* 21, 873-887.
- Petrovic, J. (2008): Unlocking the role of a board director: A review of the literature. *Management Decision* 46, 1373-1392.
- Pettigrew, A. (1992): On studying managerial elites. *Strategic Management Journal* 13, 163-182.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88, 879-903.
- Pye, A. & Pettigrew, A. (2005): Studying board context, process and dynamics: Some challenges for the future. *British Journal of Management* 16, S27-S38.
- Sellevoll, T., Huse, M. & Hansen, C. (2007): *The value creating board, Results from the 'Follow-Up Surveys' 2005/2006 in Norwegian firms*. Oslo: Norwegian School of Management BI.
- Sonnenfeld, J. (2002): What makes great boards great. *Harvard Business Review* 80, 106-113.
- Stiles, P. & Taylor, B. (2001): *Boards at work, How directors view their roles and responsibilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Tekleab, A., Quigley, N. & Tesluk, P. (2009): A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management* 34, 170-205.
- Turkenburg, M. (2008): *De school bestuurd. Schoolbesturen over goed bestuur en de maatschappelijke opdracht van de school*. Den Haag: SCP.
- Useem, M. (1995): Reaching corporate executives. In: Hertz & Imber (eds.): *Studying elites using qualitative methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 18-39.

- Van den Heuvel, J. & Van Gils, A. (2009): How actual board task performance influences value creation in Dutch SMEs. In Huse (ed.) *The value creating board, corporate governance and organizational behavior*. London & New York: Routledge, 398-412.
- Van Dijck, H. & Wassink, H. (2010): *Intern toezicht op onderwijsbestuur, Synergie in samenwerking tussen bestuur en toezichthouder*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Van Ees, H., Gabrielsson, J. & Huse, M. (2009): Toward a behavioural theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance* 17, 307-319.
- Van Elderen, J. (2010): De praktijk van goed onderwijsbestuur in het primair en voortgezet onderwijs. In Janssens & Noorlander (red.): *Goed onderwijsbestuur, Opstellen over een nieuwe bestuursfilosofie van het onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma, 265-297.
- Veltrop, D. & Van Ees, H. (2010). *Functioneren van de RvC, Onderzoek naar de effectiviteit van het functioneren van raden van commissarissen in woningcorporaties en de invloed van 'soft controls' en 'soft skills'*. Utrecht: VTW.
- VO-raad (2011): *Code 'Goed onderwijsbestuur' in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-raad. [Op 27 februari 2012 geraadpleegd op <http://www.vo-raad.nl/assets/5632>]
- VTOI (2012): *Nieuwsbrief* 33. [Op 9 december 2012 geraadpleegd op <http://www.vtoi.nl>]
- Wageman, R. (1995): Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 40, 145-180.
- Zona, F. & Zattoni, A. (2007): Beyond the black box of demography: Board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance* 15, 852-864.
- Zoontjens, P. (2010): Toezicht op het bijzonder onderwijs. *RegelMaat* 25 (3).

Over de auteurs

Klaas Heemskerk is promovendus bij het Amsterdam Institute for Social Science Research aan de Universiteit van Amsterdam.

Eelke Heemskerk is universitair docent politicologie aan de Universiteit van Amsterdam en governance specialist bij de Galan Groep.

Margrietha Wats is partner bij de Galan Groep en verbonden aan de afdeling politicologie aan de Universiteit van Amsterdam.

Appendix

Pearsons correlatie coëfficiënten (tweezijdige toets)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Controle variabelen											
1. Complexiteit	1										
2. Startjaar toezicht	0,177*	1									
3. Ervaring respondent	0,091	0,013	1								
4. Vergaderfrequentie	-0,031	-0,063	0,148	1							
5. Frequentie vz. overleg	0,082	0,077	-0,077	0,189*	1						
Afhankelijke variabelen											
6. Adviserende taak	0,034	0,080	0,006	0,149	0,242**	1					
7. Controlerende taak	-0,020	0,085	-0,017	0,104	0,180*	0,589**	1				
Onafhankelijke variabelen											
8. Inspanningsnormen	0,058	0,014	-0,037	-0,079	0,064	0,390**	0,388*	1			
9. Gebruik van kennis	0,055	0,039	0,091	-0,057	0,155	0,321**	0,411**	0,527**	1		
10. Taakconflicten	0,028	0,030	0,055	-0,094	0,080	0,332**	0,322**	0,451**	0,463**	1	
11. Cohesie	0,124	-0,105	0,031	-0,006	-0,008	0,113	0,229**	0,391*	0,459**	0,299**	1
<i>Gemiddelde</i>	4,92	3,51	10,0	5,82	8,75	3,93	4,49	5,67	5,88	4,73	6,38
<i>Standaard deviatie</i>	9,40	3,38	9,47	2,02	5,72	1,09	1,04	0,93	1,00	1,22	0,56
<i>N</i>	146	134	148	138	138	146	146	141	139	140	138

*= $p < 0,05$, **= $p < 0,01$