



Koerszoekend leiderschap en Windesheim

Ontwikkeld leiderschap in een op autonomie gerichte hbo-instelling

Koerszoekend leiderschap en Windesheim

Ontwikkeland leiderschap in een op autonomie gerichte hbo-instelling

Inhoud

Inleiding 4

1

Eerste periode: het hoger beroepsonderwijs in de jaren '80 tot 1993

Van School naar Hogeschool 5

• Brief van Lodewijk Kruithof (lid en voorzitter CvB 1986-1994) 7

• De opdracht als hoofd onderwijskundige dienst 11

• Leerervaringen 12

2

Tweede periode: het hoger beroepsonderwijs in de jaren '90

Op zoek naar autonomie en identiteit 14

• Een doel, groter dan wijzelf: Roel Steenbergen
(voorzitter CvB 1992-1997) 15

• De opdracht als directeur van de dienst Onderwijs, Dienst-
verlening en Studentenzaken (ODS) 22

• Leerervaringen 23

3

Derde periode: het hoger beroepsonderwijs in de 21^e eeuw.

*Van onderwijs- naar kennisinstelling met vraagsturing
en competentieren* 25

• Koerszoekend leiderschap van Hein Dijkstra
(voorzitter CvB 1998- heden) 26

• De opdracht als programmadirecteur en directeur
Strategie- & organisatieontwikkeling 33

• Leerervaringen 34

4

Heden en toekomst

• Koerszoekend leiderschap: prof. dr. C. J. Zwart 36

• De nieuwe koers: Longview-interimmanagement 45

Epiloog 47

Inleiding



Henk van der Wal

Dit boekje is uitgegeven ter gelegenheid van mijn afscheid als directeur Strategie & Organisatieontwikkeling op Windsheim. In dit boekje zijn de bijdragen opgenomen van de sprekers op het minisymposium dat op 1-10-2008 werd gehouden ter gelegenheid van dit afscheid. Drie CvB-voorzitters leverden hun bijdrage aan het symposium door achtereenvolgens te vertellen over hun ambities, drijfveren en doelen met Windsheim onder de titel: Koerszoekend leiderschap en Windsheim.

Ruim 26 jaar werken in een hbo-instelling waarvan 22 jaar in een management-functie, dat betekent nauw betrokken zijn bij de ontwikkelingen in het hbo. In dit boekje geven bestuurders weer wat hun drive was, hun zoeken naar de koers van de organisatie waaraan zij leiding gaven in verschillende periodes. Deze bijdragen worden in hun tijd geplaatst door een korte beschrijving van de hbo-context van die periode.*

Per periode beschrijf ik wat mijn opdracht was en wat ik daarvan geleerd heb. Dat geheel geeft een overzicht van de ontwikkeling van een onderwijsorganisatie: Windsheim in relatie tot mijn ontwikkeling. Duidelijk wordt dat ontwikkelingen per tijdeenheid vragen om leiderschap dat op die tijd van toepassing is. Tot slot gaat de bijdrage van Cees Zwart in op de veranderende wijze van sturing in een zich steeds ontwikkelende omgeving.

Henk van der Wal

Heino, 8 november 2008

* met dank aan collega dr. S.P. van 't Riet

1 Eerste periode: het hoger beroeps- onderwijs van 1980 tot 1993

Van School naar Hogeschool

In 1968 werd de mammoetwet van kracht. Deze wet regelde het hele voortgezet onderwijs inclusief het hoger beroepsonderwijs. In de jaren '70 werden veel hbo-instituten in het leven geroepen, zo ook in de regio Zwolle, Kampen en Dronten. Deze instituten waren allemaal van Protestants Christelijke huize en vielen onder het regime van de wet op het voortgezet onderwijs, behalve de nieuwe lerarenopleiding te Zwolle (CLZ). De CLZ viel onder de experimentenwet. In de discussienota 'Contouren van een toekomstig onderwijsbestel' werkte Van Kemenade zijn ideeën uit om te komen tot een samenhangend geheel van onderwijsvoorziening van het primair tot het tertiair onderwijs. Deze onderwijsvoorziening moest in het kader van education permanente goed op elkaar worden afgestemd. Hij wilde ook dat hbo en wo meer zouden integreren. Echter, doordat ze onder verschillende wetgeving vielen was dit moeilijk snel te realiseren. Om hbo en wo meer op elkaar te laten afstemmen, moesten de hbo-scholen zich ontwikkelen tot instellingen van grotere omvang. Minister Pais, de opvolger van Van Kemenade, wilde de afstemming tussen hbo en wo sneller regelen en streefde naar een aparte hbo-wet. Deze ontwikkelingen in combinatie met het besef van de overheid in de jaren '80 meer op afstand te gaan besturen, leidde tot deregulering en decentralisatie. Voor het hbo werd dit met name vormgegeven in de STC-nota: Schaalvergroting, Taakverdeling en Concentratie (1983). Het geheel leidde in 1986 tot de invoering van de wet op het hbo. In deze wet werden zware eisen gesteld aan instellingen. Fusies werden afgedwongen:

- Op 1 augustus 1986 moest iedere instelling uit minimaal 600 studenten bestaan
- Alleen instellingen met meer dan 2500 studenten mochten nieuwe taken gaan uitvoeren zoals vervolgonderwijs, onderzoek, tweede faseonderwijs en onderwijsontwikkeling

- Er moest één bevoegd gezag, één directie en één medezeggenschapsraad per instelling komen en een geografische concentratie in één gemeente
- Het financieringssysteem en de voorzieningen (onder andere voor nieuwbouw) moesten worden aangepast.

De overheid koos voor een bestuurlijke weg. Onder deze omstandigheden is Windesheim ontstaan. Veertien instituten (waarvan de PABO nog in de nadagen van de fusie tussen Pedagogische Academie en de Opleidingsschool voor Kleuters zat) fuseerden gelijktijdig tot één instelling. Ze kwamen allemaal onder één wettelijk regime (wet op het hbo) met een nieuwe wijze van bekostiging.

De meer inhoudelijke discussies hbo-breed in deze periode:

- Eind jaren '80 is er h(b)o - breed een eerste discussie gaande over modulair onderwijs.
- Mede vanwege HOOP 1988 was er gedurende drie jaar een discussie gaande over het zogenaamde vouchersysteem.

Brief van Lodewijk Kruithof

Aan Henk van der Wal
Zwolle, september 2008

Beste Henk,

Jouw vraag een bijdrage te leveren aan deze studiedag over 'koerszoekend leiderschap in Windesheim' brengt mij in verlegenheid. Uiteraard vind ik het een eer dat je aan mij gedacht hebt en wil ik graag dat deze studiedag een succes wordt. Jij verdient het.



Lodewijk Kruithof

Het is alweer meer dan 25 jaar geleden dat ik het bestuur van de CLZ, de Christelijke Lerarenopleiding te Zwolle, voorstelde jou aan te stellen als docent onderwijskunde bij de opleidingen wis- en natuurkunde. En ik heb daar nooit spijt van gehad en jij ook niet, mag ik om meerdere redenen veronderstellen! Dát is dus niet mijn probleem.

Het probleem zit meer in mijn relatie met het thema van deze studiedag, 'koerszoekend leiderschap in Windesheim'. In de beginjaren, van 1986 tot 1994, maakte ik deel uit van het College van Bestuur van de Christelijke Hogeschool Windesheim, en dat is heel lang geleden. Daarbij komt dat ik altijd het standpunt heb ingenomen dat ik, na me als lid van het CvB teruggetrokken te hebben, niet meer met bestuurlijke zaken moest bemoeien. Dat leek mij niet 'chique'.

Als ik vriendschappelijk bij jou langs kwam en naar het welzijn van Nellie en jou vroeg, kwam het onderwerp 'bestuurlijke zaken van Windesheim' welhaast onvermijdelijk even aan de orde. Maar verder hield het onderwerp me nauwelijks meer bezig. Op verzoek van jou toch nog wat 'jeugdherinneringen' aan het koerszoekend leiderschap in de begin jaren van Windesheim (CHW).

Toen ik in 1986 lid van het CvB van de CHW werd, had ik eigenlijk geen flauw idee wat de taak van een lid van een CvB was. Ik was lid van de directie geweest van één van de gefuseerde instellingen voor hbo, de al eerder genoemde CLZ, Christelijke Lerarenopleiding Zwolle. Een directielid in het onderwijs was toen nog een docent met 'singuliere gaven': dat wil zeggen, een docent die de kunst verstond brieven van het Ministerie van Onderwijs zodanig te exegetiseren dat ze de voor zijn onderwijsinstelling de meest gunstige of minst ongunstige betekenis kregen. En mijn vader was predikant geweest, dus met exegese, 'uitlegkunde', had ik ervaring.

Daarnaast moest een directielid de koers bewaken, onder toezicht van het Bestuur, zorgen dat talloze klusjes gedaan werden en daarbij de sfeer aan 'boord' goed houden. Wat die sfeer betreft, moet de toenmalige directeur Frans Vos met ere genoemd worden. Daarbij was het doel van de 'reis' eigenlijk eenvoudig, en volgens mij is dat nog steeds zo: de studenten moeten na een jaar of vier de opleiding verlaten met die kennis, vaardigheden en, voor zover mogelijk, beroepshouding en -wijsheid die nodig zijn om met het gekozen beroep te beginnen. 'Startcompetenties' zal men dat tegenwoordig wellicht noemen. Alles in de organisatie dat daar niet, direct of indirect, ten dienste van staat, is geldverspilling. (Ik kon me dan ook gruwelijk ergeren aan een CvB in het noorden des lands die als eerste 'beleidsdaad' hun werkkamer luxe had ingericht!)

Maar wat moest een lid van een CvB doen? De CHW was ontstaan uit circa dertien afzonderlijke instellingen voor hoger beroepsonderwijs die met elkaar in zee waren gegaan met de leus: 'decentraal tenzij...' (Om een of andere reden verbind ik de metafoor 'koerszoekend' meer met de scheepvaart, dan, zoals het plaatje op de uitnodiging voor deze middag suggereert, met een fietstocht.) De CHW werd niet zozeer als één schip, maar meer als een 'gelegenheidskonvooi in zwaar weer' ervaren!

En dit zwaar weer werd vooral veroorzaakt door het ministerie van onderwijs met de financiële bezuinigingen en eisen van minimum grootte van een instelling voor hbo. Jij werd hoofd van één van de gemeenschappelijke diensten, de Onderwijskundige Dienst. De 'gemeenschappelijke diensten', -ik probeerde in die tijd het woord 'centrale diensten' te vermijden-, hadden aanvankelijk het karakter van 'parlevinken': op afroep beschikbare bevoorradingsschepen.

Maar nogmaals, wat moest een lid van het CvB doen? Ik had er nauwelijks een voorstelling bij. Het 'decentraal tenzij...' gaf meer aan wat ik niet moest doen, dan wat ik wel moest doen. Nu kan 'niet-doen' ook zeer verstandig beleid zijn. Ik kreeg bijvoorbeeld op de dag dat mijn benoeming tot lid van het CvB bekend werd, een warm voorstander van 'modulair onderwijs' op bezoek, die hoopvol vroeg of ik nu op korte termijn dát onderwijs ging invoeren voor de CHW. 'Nee dus.' Top down, dat leek mij geen goede innovatiestrategie.

De leus 'decentraal tenzij...' vraagt toelichting. Volgens mij zat er achter het 'decentraal tenzij...' een respectabele visie die samenhang met de 'gereformeerde' visie van de 'soevereiniteit in eigen kring', gecombineerd met het 'small is beautiful' van de jaren zeventig. Veel directieleden van de gefuseerde instellingen kwamen uit die sfeer. Helaas is die visie verder niet of nauwelijks ontwikkeld, maar verwerd het 'decentraal tenzij...' in de aanlooptijd naar de fusie en in de beginjaren van de hogeschool tot een soort bezweringsformule om de fusiepartners gerust te stellen. De complete zin, die jaren in mijn agenda heeft gestaan, luidde: 'Decentraal, tenzij overwegingen van eenheid van beleid, doelmatigheid en onderwijskwaliteit zich daartegen verzetten'. Het is opmerkelijk dat dit organisatieprincipe altijd geciteerd werd als 'decentraal tenzij...'!

Wat 'decentraal' betekent is overigens zeer relatief. Ik herinner mij nog dat een hoge ambtenaar van het Ministerie van Onderwijs mij in 1982 vroeg, hoe het bijzonder onderwijs zou aankijken tegen decentralisatie, een grotere beleidsvrijheid voor de instellingen van hbo, bijvoorbeeld door de lumpsum financiering. Ik zei uiteraard: 'Positief!' Maar wat vanuit het Ministerie 'decentralisatie' is, is voor de basis nog niet per se decentralisatie. Dat hangt af waar de zeggenschap van het ministerie terecht komt. Ik denk dat veel docenten het decentralisatiebeleid van het ministerie ervaren hebben als centralisatie, als een versterking van

de 'top'. (Opmerkelijk daarbij is dat deze nieuwe top later ook nog meer ging of wilde verdienen dan de oude top, de minister! En dat er nu pas weer ministeriële aandacht is voor de basis, het leren en de leraar!)

Hoe het ook zij, op basis van 'decentraal tenzij...' bleek het voor het CvB niet eenvoudig in de eerste jaren na de fusie een koers te bepalen voor het 'gelegenheidskonvooi'. Nu waren er gelukkig voor een CvB meer dan voldoende werkzaamheden: afvloeiingslijsten opstellen, aanvragen voor nieuwe studierichtingen onderbouwen, visitaties voorbereiden, etc. Maar het opstellen van een duidelijke koers voor de Windesheim als geheel, dat viel niet mee. In het 'Luctor et emergo' ging veel energie zitten. Trouwens, om op koers te varen moet je er eerst wel voor zorgen te blijven drijven!

Tot zover wat 'jeugdherinneringen' mijnerzijds.

Roel Steenbergen zal ongetwijfeld in zijn referaat aangeven hoe het CvB het 'decentraal tenzij...' sinds 1992 heeft aangepakt, of beter gezegd: heeft afgepakt, en de koers is gaan uitzetten.

Beste Henk, helaas kan ik door familieomstandigheden niet aanwezig zijn. Een goed minisymposium gewenst en uiteraard de hartelijke groeten aan Nellie, het ga jullie goed.

Met vriendelijke groeten, ook namens Anneke,

Lodewijk Kruithof , voorzitter CvB Windesheim 1986-1995

De opdracht als hoofd onderwijskundige dienst

Op 1 augustus 1986 werd ik hoofd onderwijskundige dienst. Er moest één hogeschoolbrede dienst worden opgebouwd voor onderwijsvoorzieningen. De gehele organisatie van Windesheim was in werkgroepen voorbereid, zo ook deze dienst. Dat wil echter nog niet zeggen dat daarmee deze dienst als zodanig geaccepteerd was. Onder het motto 'decentraal tenzij ...' moest je alle zeilen bijzetten om er één dienst van te maken. Hierbij kregen we hulp van boventallige docenten die voor een aantal dagen werden uitgeleend aan de dienst. De eerste jaren werden besteed aan het op orde brengen van de mediatheek en het audiovisueel centrum.

Alle instituten, althans de meeste, brachten hun boeken en audiovisuele middelen in. Er moest één gezamenlijke collectie geformeerd worden met één ontsluitingssystematiek. De audiovisuele dienst moest zijn dienstverlening ontwikkelen en op orde brengen. De ene sector (zo werden de gefuseerde instituten genoemd) zag met lede ogen aan dat hiermee alle autonomie en eigenheid ontgenomen werd, terwijl de andere sector ontdekte dat zich nieuwe mogelijkheden voordeden die ongekend waren. Er was voor allen echter één knelpunt: het geld. Vanaf 1986 tot in het begin van de jaren '90 was het sturingsinstrument van het CvB - lees van de sectordirecteuren - het geld. De discussie op hogeschoolniveau ging erover of het geld, dat van de overheid binnenkwam, van de sectoren was of van het college van bestuur.

Deze jaren tot ongeveer het begin van de jaren '90 kenmerken zich door een eigen ontwikkeling binnen afdelingen; sectoren en diensten. Alleen die dingen samen doen waar je niet onderuit kunt en vooral in je eigen organisatieonderdelen. De onderwijskundige dienst kocht in 1987 de eerste personal computer. Iedereen mocht daar om beurten mee werken. Een jaar later werd de catalogus en de uitleen van de mediatheek geautomatiseerd. Dit werd zo succesvol, dat vele hogescholen daarvoor naar Windesheim kwamen om te kijken naar het geïmplementeerde VUBIS-systeem.

Leerervaringen

Tot 1986 verrichtte ik naast uitvoerende werkzaamheden als docent ook coördinerende werkzaamheden. Deze werkzaamheden waren veelal van organisatorische en inhoudelijke aard.

Toen ik in 1986 een leidinggevende functie kreeg, gingen de organisatorische en inhoudelijke kwesties als vanzelf. Echter, leiding geven is en werd meer. Zeker gelet op de gewijzigde wettelijke context waarin je moest gaan optreden namens de werkgever. Dit betekende een omslag. Je geeft opdrachten, je functioneert in een gezagsverhouding. Daarmee krijg je zeggenschap over mensen. Gaandeweg moest ik mensen beoordelen, aannemen, uitkiezen, opdrachten geven of ze vertellen dat ze andere werkzaamheden moeten gaan doen, dat ze geen vaste aanstelling krijgen of dat ze zich anders moeten gedragen. Deze personele zaken heb ik, evenals de financiële zaken (het maken van begrotingen, het lezen van balansen), met vallen en opstaan in de praktijk moeten leren.

Pas aan het eind van de jaren '80 kwamen er codes voor functioneringsgesprekken en voor beoordelingsbeleid. Voor werving en selectie werden afspraken gemaakt en er werd een sollicitatiecode vastgesteld. De zogenaamde P-kant van de organisatie moest nog worden ontwikkeld. Al doende leerde je. Ook, dat je wellicht vanuit de organisatie geredeneerd gelijk had, maar het vanwege de belangen van de fuserende partners het gelijk niét kreeg. Het CvB-lid waaraan ik in die tijd rapporteerde heeft mij dat goed geleerd: het verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen. Toch heb ik me altijd door de inhoud, het belang van de student en het belang van de organisatie en het onderwijs laten leiden. Eind jaren tachtig voltrok zich de discussie over de positionering van de Dienst Beheer en de Onderwijskundige Dienst ten opzichte van de sectoren. Bij die gelegenheid hebben wij (Cees van de Meent en ik als hoofden van beide diensten) dringend gevraagd om die invloed te mogen hebben waarmee we onze verantwoordelijkheid konden dragen. Dit gebeurde in een periode waarin een zogenaamd delegatiepatroon werd opgesteld. Vanaf dat moment waren we officieel lid van het College van Overleg (het adviesorgaan van directeurs olv het CvB).

Tot begin jaren '90 werd de organisatie en daarmee mijn rol bepaald door de organisatiestructuur (het harkje) waarin ieder zijn eigen rol had en waarin uitsluitend dat samen gedaan werd wat echt nodig was. Tot die tijd was vrijwel uitsluitend het economische principe leidend: uitkomen met je budget. Het credo was: decentraal tenzij... Voor mij als diensthoofd was het van belang om zowel goede relaties met het CvB te onderhouden als met de sectordirecteuren. Als het je lukte om met de gezamenlijke begrotingsgesprekken tot goede afspraken te komen, dan kon je weer een jaar vooruit. Ook daar werd je behendig in. Je leerde onderhandelen over je begroting.

Je eigen winkel op orde hebben, dat was voor mij de opdracht. Ondertussen leerde ik in het leidinggeven steeds beter en duidelijker te communiceren met medewerkers die dit tot mijn verbazing waardeerden. Zoals hierboven beschreven was mijn leiderschap in die periode vooral zoeken, relaties onderhouden, onderhandelen, maar ook sturen, want... als onderwijskundige had ik ook duidelijk een inhoudelijke drive met de Onderwijskundige Dienst. Op basis van de Didactische Analyse van Leon van Gelder was mijn inzet vooral om leermiddelen als een onderdeel van het didactisch proces te zien en niet als een faciliteit zoals een lokaal. Dit is ook altijd de reden geweest waarom deze onderdelen toegewezen waren aan de portefeuillehouder Onderwijs in het CvB. Mede door mijn inhoudelijke betrokkenheid kwam bij mij de behoefte om meer betrokken te zijn bij en te werken aan visievorming. Vooral visievorming voor hbo-onderwijs/- didactiek aan de hand van nieuwe ontwikkelingen. Naast de coördinatie van het computerondersteund onderwijs gingen we ons steeds meer bezighouden met interactieve beeldontwikkeling. Ik heb me toen, de ene periode meer dan de andere, bezighouden met de didactische mogelijkheden van de beeldplaat en later van de CD-interactief (CD-i). Voor het branden van een CD-i moest er af en toe iemand een dag naar Eindhoven om dat daar door 'specialisten' te laten doen.

2 Tweede periode: het hoger beroeps- onderwijs in de jaren '90

Op zoek naar autonomie en identiteit

In de zomer van 1993 trad de nieuwe Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) in werking.¹ Vanaf 1988, toen het wetsontwerp het licht zag, was eraan gewerkt. De WHW 1993 was de eerste wet waarin het hele hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek werd geregeld. In de WHW werd een stelsel van hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek beoogd, dat recht zou doen aan:²

- de individuele behoeften van studerende(n) in het hoger onderwijs, onafhankelijk van hun inkomenspositie
- de behoefte van de maatschappij aan hoger opgeleiden
- de behoefte van de maatschappij aan wetenschappelijke kennis en inzichten vooral op die gebieden waarop die behoefte niet door een koopkrachtige vraag werd gedekt, bijvoorbeeld in geval van kennisvermeerdering als doel op zichzelf

Ook in verband met de veranderende opvattingen in de westerse samenleving over de rol van de overheid als sturende instantie was de regering van mening dat de instellingen meer autonomie moesten krijgen.³ In plaats van een regulerende en plannende overheid kwam er een systeem van selectieve sturing door de overheid met meer vrijheid van de instellingen voor eigen beleid. De instellingen zouden daardoor effectiever kunnen reageren op veranderingen in hun externe omgeving. Toch hield de minister de vinger aan de pols bij het instellen van de ACO (adviescommissie onderwijsaanbod).

1 Staatsblad 1992, 593

2 Van Wageningen, 2003, p. 49-51

3 Van Wageningen, 2003, p. 45-46

Een doel, groter dan wijzelf



Bij jouw afscheid, beste Henk van der Wal, wil ik uiteraard de zes jaren in herinnering roepen die wij samen hebben doorgebracht op de Christelijke Hogeschool Windesheim, 1992-1998. In het boek 'Onrust in de wijngaard, de wording van Windesheim', schrijft de auteur Herman Broers dat 'in die periode de Campus werd omgevormd van een complex van bij elkaar geschoven zelfstandige hbo-scholen tot een in het fundament geïntegreerde hogeschool'. Over die periode gaan veel verhalen en die getuigen van heel

verschillende waardering voor wat toen tot stand is gebracht. Toch mondden ze uiteindelijk allemaal uit in het besef dat er nu een geïntegreerde, krachtige hogeschool Windesheim bestaat.

Het mensenverhaal

Mensen leven van verhalen. Elk levensverhaal is een onontwarbare kluwen van feiten en fictie, indrukken en incidenten, vreugdevolle en verdrietige momenten, dromen en daden. Door het verhaal dat zo ontstaat, geven mensen betekenis en zin aan het bestaan, wordt hun identiteit zichtbaar. Alles waar géén verhaal van is, sterft in het tij van de geschiedenis; dán is het niet méér dan het komen en gaan, komen en gaan van mensen, die vervolgens al of niet snel weer vergeten worden...

Het organisatieverhaal

Ook organisaties hebben een verhaal. Het is het verhaal waardoor de identiteit van de organisatie zichtbaar wordt. Daardoor kunnen medewerkers zich - met hun eigen persoonlijke verhaal - aan dat verhaal verbinden. Leaders - zo is mijn overtuiging - moeten zich verantwoordelijk stellen voor de totstandkoming van

dat gezamenlijke organisatieverhaal. Pas dán immers ontstaat een betekenisvolle organisatiecultuur.

Ménsen hebben recht van bestaan omdat ze er zijn, organisaties niet.

Organisaties moeten hun bestaansrecht bewijzen, door een maatschappelijk verantwoord doel na te streven. Dat lukt beter als de medewerkers en de leiding in een gezamenlijke worsteling een organisatieverhaal kunnen ontwikkelen.

In 1992 was het boekje 'Inclusief' de eerste poging om van alle pre-fusieverhalen een gezamenlijk Windesheimverhaal te maken. Het werd vlak voor het kerstreces aan alle medewerkers uitgereikt. Ik herinner me als de dag van gisteren dat ik op de eerste morgen van het nieuwe jaar over de luchtbrug liep, toen een docent mij aansprak. Hij had 'Inclusief' gelezen, zei hij. En hij vervolgde: 'Ik werk hier nu zes jaar. Zes jaar heb ik gedacht: ben ik nou gek, of zijn ze hier op Windesheim gek? Nu weet ik dat ik niet gek ben'.

'Inclusief' werd in 1995 gevolgd door het strategieboek 'Een Reis'. Het was, zo schrijft Herman Broers 'een periode waarin de collegevoorzitter als eerste probeerde invulling te geven aan de christelijke identiteit van de hogeschool, in het besef dat een christelijke signatuur verder gaat dan het dragen van de titel 'christelijke hogeschool' alleen. 'Inclusief' en 'Een Reis' waren geen vanzelfsprekende verhalen, het waren verhalen waardoor medewerkers hun eigen identiteit konden verbinden met de ontluikende identiteit van Windesheim.

Maar wat is nu de kern van het feit dat elke organisatie een gezamenlijk verhaal nodig heeft, waardoor zijn identiteit leefbaar en hanteerbaar wordt gemaakt voor medewerkers? In het boek 'De geluksfabriek, over het binden en boeien van mensen in organisaties', schrijven Bruel en Colsen: 'Mensen hebben hun dromen en ambities, en organisaties ook. Ergens in het midden moeten zij elkaar vinden. Dan kunnen er heel mooie dingen groeien. Maar alleen als het spel open en bloot wordt gespeeld. Dat nu is maar zelden het geval. Er ontstaan in de praktijk wonderlijke situaties in het schimmenspel tussen managers en medewerkers. Het is opvallend hoe weinig mensen in organisaties weten van elkaars dromen, talenten en ambities'.

Weggeman beschrijft een organisatie als 'een verzameling mensen waarvan de meesten er voor gekozen hebben om met elkaar eenzelfde, voor henzelf toetsbaar ideaal of doel na te streven'. In deze opvatting is een organisatie niets meer, maar ook niets minder dan een groep mensen die besloten heeft samen een organisatie te zijn omdat zij elkaar - voor zolang het duurt - gevonden hebben op het willen bereiken van gemeenschappelijke doelen of idealen. En ik herhaal: de leider van de organisatie is ervoor verantwoordelijk dat dit gezamenlijke doel tot stand komt. Hij is ervoor verantwoordelijk dat medewerkers kiezen voor dat gezamenlijke doel en niet volstaan met het nastreven van het individuele eigen belang, hoe legitiem dat op zichzelf ook kan zijn.

De kunsthistoricus Henk van Os was enige jaren directeur van het Rijksmuseum in Amsterdam. Uit die tijd vertelde hij enkele jaren geleden het volgende verhaal: 'Op een dag ging ik met de tram naar het werk. Ik stapte uit tegenover het Rijksmuseum en bleef op de stoep staan. Ik keek naar dat grote rode bakstenen gebouw. Er kwam een man naast me staan. Die tikte me op m'n schouders en zei: "ik denk dat ik weet wat u denkt!" Ik was verbouwereerd door zijn woorden en stamelde: "en wat dan wel?" "Meneer Van Os", zei de man, "dat gebouw daar en wat daarin gebeurt, is groter dan ikzelf". De man bleek één van de portiers van het Rijksmuseum te zijn'.

Een doel, groter dan wijzelf

Terug naar Windesheim. Wat is dan dat doel, groter dan wijzelf? Nog steeds is relevant wat in 1995 in 'Een Reis' werd geschreven. Het is een uitspraak van de Amerikaanse filosoof Bruce Wilshire: 'De kern van het probleem van het hoger onderwijs is, dat onderwijs niet meer als een morele of ethische taak wordt beschouwd. Ook studenten zien studie vaak als een noodzakelijke stap in hun carrière. De waarheid is niet meer dan een diploma of titel'.

In het hoger onderwijs moet het dus gaan om de vraag hoe docenten er steeds weer in kunnen slagen studenten te verleiden tot echt leren. Hierbij gaat het wel degelijk om kennisoverdracht, maar die kennis moet integrale kennis zijn en geplaatst kunnen worden in een ervaringscontext, waardoor studenten echt vakmanschap kunnen ontwikkelen. Vakmanschap: die wonderlijke combinatie van geïntegreerde kennis, kunde en een persoonlijkheid, die de student in staat

stelt om tot morele of ethische keuzes te komen, dienstbaar aan de samenleving waarin we leven.

Ik kan het wellicht nog iets pregnanter formuleren door Lea Dasberg te citeren. Zij deed de oproep om in het onderwijs op te voeden tot weerbarstigheid. Daarmee verklaarde ook zij onderwijs tot een moreel probleem. Kennis dwingt tot keuzes, maatschappelijke en moreel verantwoorde keuzes, tot weerbarstigheid.

Frank Huser schreef het in 1995 zo prachtig:

Ik maak mij zorgen
over studenten die
herhalen wat een docent
hen heeft verteld

Ik maak mij zorgen
over docenten die
opleiden voor een functie
in het systeem

Ik sta op
tegen ieder systeem
dat van iemand
niemand maakt

Niet voor het diploma leren wij, wij leren voor het leven. Dát is het doel, groter dan wijzelf. Met minder kan Windesheim ook in 2008 niet toe.

Een gefragmentariseerde leeromgeving

Als dát de opdracht van Windesheim is, is ook de opdracht voor het leiderschap gesteld. Het is immers helemaal niet vanzelfsprekend dat de hiervoor omschreven leeromgeving in de schoolorganisatie aanwezig is. Drie hindernissen moeten dan worden overwonnen.

Ten eerste: professionele organisaties kunnen slechts bestaan bij de gratie van vakmanschap zoals hiervoor gedefinieerd. Maar juist in professionele organisaties is vaak middelmatigheid te zien, heerst versnippering van vakmanschap en wordt weinig van elkaar geleerd (Vermaak, 1997).

Ten tweede: de student lijkt vooral een consumerende student te zijn, die gefragmentariseerde leerstof tot zich neemt en docenten hebben de neiging geïndividualiseerde consumptieaanbieders te zijn en zich te beperken tot hun eigen vakgebied.

Ten derde: dit probleem van de gefragmentariseerde leeromgeving, van een schoolorganisatie die uit zichzelf nauwelijks als voorbeeldig kan worden gezien, is het probleem van de gehele samenleving anno 2008.

Pleidooi voor een menselijke organisatie

Onze samenleving anno 2008 kenmerkt zich door het ontbreken van grote verhalen waarbinnen mensen hun eigen identiteit kunnen ontwikkelen. Er is een bijna eindeloze relativeringdrang, het ontbreekt aan gezamenlijke kaders, waaruit richting, doel of zin valt te destilleren. Er bestaat alleen nog maar een individueel beleefde werkelijkheid. Het probleem van de lerende schoolorganisatie kan niet los gezien worden van het probleem van de samenleving waarin een richtinggevende cultuur ontbreekt. Het is niet meer vanzelfsprekend dat medewerkers aanspreekbaar zijn op hun bijdrage aan de organisatie. In dit conceptuele vacuüm is het risico groot dat medewerkers weinig binding met de organisatie ervaren. Werken is dan slechts een noodzakelijkheid om in het eigen levensonderhoud te voorzien en de eigen doelen na te streven. Bestuurders, docenten en managers die wel een betekenisgevende cultuur willen bevorderen en hun verhaal vertellen in de organisatie, lopen het risico als goeroe en als 'onderdrukkers van de vrijheid' van hun werknemers en studenten te worden verklaard.

Bestuurders verzaken

In dat perspectief is het niet toevallig dat juist in de laatste jaren de discussie is losgebarsten over de integriteit van bestuurders. Uitgerekend de organisatie-elite, de groep van bestuurders, lijkt zelf in veel gevallen geen binding meer te hebben met de doelen en het primaire proces van de organisatie en het welzijn

van de medewerkers. Het beeld is – niet ten onrechte – ontstaan dat aan de top slechts boekhouders en bureaucraten werken, die nogal eens een gebrek aan bestuurlijke visie en integriteit tonen. Waar visie ontbreekt, regeert de boekhouder en telt slechts het eigen gewin op korte termijn.

Koerszoekend leiderschap

Docenten, bestuurders en managers staan in Windesheim voor dezelfde opdracht: het gaat altijd om het leiderschap, in het lokaal en in de organisatie. Het gaat om het uitzetten van een koers, waarin leren meer is dan kennis verwerven en werken meer is dan individueel je taak uitvoeren. Alleen een schoolorganisatie waarin mensen zich met elkaar verbonden voelen en met en van elkaar willen leren, is in staat om de student echt te laten leren. Leiderschap is het aanvaarden van de verantwoordelijkheid voor een betekenisvolle cultuur, waarin studenten en medewerkers worden aangesproken op en erkend in hun existentiële behoeften. Dat is een cultuur waarin begrippen als vakmanschap, verantwoordelijkheid en aanspreekbaarheid, betrokkenheid, creativiteit, integriteit en moraliteit weer volop hun betekenis krijgen.

Wat beweegt ons? Wat brengen wij teweeg?

Als dat de kern is van het koerszoekend leiderschap, blijven twee vragen relevant: Wat beweegt ons? Wat brengen wij teweeg?

Beste Henk, ik denk terug aan de zes jaren die wij samen hebben beleefd op Windesheim.

Wat jou bewoog?

De overtuiging dat wij niet in de eerste plaats voor onszelf leven. De zekerheid dat we elkaar mogen aanspreken als mensen, op ons vakmanschap, onze verantwoordelijkheid, onze toewijding en integriteit.

Wat jou bewoog?

Het verzet tegen middelmatigheid, tegen luiheid in het denken, tegen het zichzelf meer achten dan de ander, tegen vermeend slachtofferchap, tegen het exclusief denken.

Wat jou bewoog?

De koestering van het verlangen naar een inclusieve schoolgemeenschap waarin studenten leren om mens te zijn; het besef dat het roer steeds weer om kan, dat mensen het verschil maken.

Henk, blijf bewogen en bewegen, zodat je teweeg kunt blijven brengen waarnaar je verlangt!

Roel Steenbergen, voorzitter CvB Windesheim 1992-1997

dagvoorzitter José Mens



De opdracht als directeur van de dienst Onderwijs, Dienstverlening en Studentenzaken (ODS)

Wendesheim had inmiddels een bestuurscrisis achter de rug en met de komst van een nieuwe voorzitter, Roel Steenberg, werd ook een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd.

Er kwam voor de gehele onderwijsondersteuning een dienst: Onderwijs, Dienstverlening en Studentenzaken. Ik werd daar directeur van. Het werd weer een periode van bouwen. De hogeschoolbrede implementatie van de WHW (een model OER, studentenstatuut) spande de kroon. De hogeschool werd door externen - maar ook door OC&W en IBG - steeds meer gezien als één organisatie. Dat dwong ons en hielp ons om zaken intern beter af te stemmen. Als een ui werden nieuwe randvoorwaardelijke processen afgepeld, gestructureerd en geordend. Ik mocht in die periode leiding geven aan het ontstaan van een gemeenschappelijke studentenadministratie (GSA), de implementatie van een inschrijvingssysteem (CATS) en een studievoortgangssysteem, één afdeling voor PR/Voorlichting, het strategisch ICT-beleid, één dienst ICT (inclusief Windowsmigratie), één coördinatiepunt voor contractactiviteiten, één decanaat, en één team voor onderwijskundige ondersteuning en internationalisering. Daarnaast ontwikkelde de mediateek zich tot een professioneel mediacentrum (inclusief AV-voorzieningen). De hogeschool als geheel werd de focus.

Ook diensten voor Financiën, Personeel & Organisatie en Facilitair Bedrijf werden in die periode professioneler, mede onder invloed van decentralisatie van huisvestingsinvesteringen en decentralisatie van arbeidsvoorwaarden.



Leerervaringen

Begin jaren '90, na een bestuurscrisis, kwam een volgende fase in mijn werkzame leven. Niet je afdeling en je rol daarin, maar je bijdrage aan het grote geheel aan de missie en doelstelling van Windesheim kwam centraal te staan. Hierin voelde ik mij zeer in mijn element. Inhoudelijk sloot het aan bij mijn loyaliteit aan het geheel, maar inhoudelijk paste het ook veel beter. We bouwden aan één School, één efficiënte organisatie waardoor uiteindelijk studenten beter geholpen zouden worden en in hun leerprocessen beter gefaciliteerd zouden worden. Het denken in processen op het niveau van de gehele instelling, waardoor de hokjes doorbroken werden en waarin de bijdrage aan het geheel leidend was in functioneren en beoordelen was echt mijn ding. Met veel enthousiasme heb ik in die periode gewerkt. Immers het komt erop aan dat medewerkers (en dus ook jezelf) aanspreekbaar zijn op hun gedrag en hun bijdrage. Ik heb dan ook met overtuiging meegewerkt om dié structuren te doorbreken die belemmerend waren om de hogeschooldoelstelling te realiseren. Niet alleen het denken in processen, maar ook gevoelsmatig het sturen van processen was op mijn lijf geschreven. Dat wil zeggen dat ik mensen bewust wil maken van hun bijdrage aan het proces, ongeacht waar het gepositioneerd of gestructureerd is. Van belang hierbij was de onvoorwaardelijke steun vanuit het college van bestuur. Roel Steenbergen wist mensen aan te sporen om hun verantwoordelijkheid te nemen. In die situatie ontstond als vanzelf de ruimte om jezelf te ontplooien: groeien in je rol als leidinggevende en leren van je fouten. De competentie die ik toen meer heb ontwikkeld was die van enthousiasmeren, samen werken aan de toekomst. Het boekje 'Inclusief' was voor mij een vanzelfsprekendheid. Misschien komt dat ook door de waardering die ik al had voor het boek 'Inclusief Denken, een andere tijd vraagt een ander denken' van Feitse Boerwinkel (1966) waarnaar Steenbergen in 'Inclusief' meermalen verwijst.

Een ander leermoment uit die tijd is het omgaan met de identiteit. Discussies met Lodewijk Kruithof en Roel Steenbergen gingen toch vaak over het voorkómen van het 'dogmatisch overkomen' bij je achterban en in je omgeving. Dus vooral moest benoemd worden wat we niet willen zijn. De heldere keuze in die tijd waar je voor stond was een opgave wanneer je tenminste niet expliciet evangelisch of

behoudend te boek wilde staan. Een boeiende tijd, waarin studenten je (terecht) uitdaagden om vooral aan te geven waar je wel voor staat. Mijn voorkeur had en heeft om kleur te bekennen. Overigens gold en geldt dit ook voor Lodewijk Kruihof en Roel Steenberg. Waar sta je voor en waarom. Ik koos destijds voor het christelijk onderwijs uit overtuiging. In deze periode betekende dat op Windesheim ook vaak veel uitleggen. Het christelijk onderwijs werd steeds meer gezien als een 'overlevering' en niet als een eigen keus.

In 1997 en 1998 wordt de faculteitslaag er tussenuit gehaald, zoals Annette Roeters dat zo mooi wist te zeggen. Een verplattung van de organisatie. Mede op mijn verzoek werd daarom ook de dienst ODS opgeheven. De reden hiervoor was niet zozeer, dat het te groot en onbestuurbaar was geworden, maar lag meer in het 'politieke' vlak. Als grote dienst en daardoor vooral ook als dienstdirecteur kwam ik in een riskante positie terecht. De positie kreeg relatief te veel invloed. Hiermee kwam dus een eind aan de dienst ODS. Deze dienst zou volgens plan per 01-01-1999 worden ontbonden in vijf diensten. Echter, dat gebeurde versneld met één klap op vrijdag de 13e november 1998 door een auto-ongeluk waar ik bij betrokken was...

3 Derde periode: het hoger beroeps- onderwijs in de 21^e eeuw

Van onderwijs- naar kennisinstelling met vraagsturing en competentieleren

In juni 1999 verklaren de ministers van onderwijs van 29 Europese landen in Bologna om tot harmonisatie van hun hoger onderwijsstelsels te komen. Een jaar later wordt in Lissabon besloten om Europa binnen tien jaar tot één van de meest competitieve kennis economieën van de wereld te maken. Het streven van de Nederlandse overheid wordt dat op termijn vijftig procent van de beroepsbevolking beschikt over een diploma Hoger Onderwijs. Binnen deze context wordt op Windesheim gewerkt aan een nieuw strategisch proces: WindWijs. Een interactief proces om de ambities van Windesheim af te stemmen met alle relevante stakeholders. Globalisering, regionalisering, ICT-ontwikkelingen, kennisontwikkeling, flexibilisering, normen en waarden zijn de leidende thema's waarbinnen keuzes moeten worden gemaakt.

Een nieuwe wet op het hoger onderwijs wordt aangekondigd. De belangrijkste wijzigingen zullen zijn:

- verbreding van de (bachelor-)opleidingen,
- de mogelijkheid om een hogeschool in zijn geheel te laten accrediteren: instellingsaccreditatie.
- Bovendien ziet het ernaar uit dat er verdere harmonisatie zal plaatsvinden tussen HBO en WO.

Dit leidt alles leidt tot een hogeschoolstrategie met als dominante keuze: een vraaggestuurde instelling (Nota bene tien jaar eerder was er al een uitgebreide discussie over het vouchersysteem geweest) met competentiegericht leren. Tevens kiest Windesheim vanwege de vormgeving van de bachelor master-structuur en voor de verdere invulling van het toepassingsgericht onderzoek voor een fusie met de Vrije Universiteit te Amsterdam. De kansen om de hoger onderwijsruimte gezamenlijk in te vullen moeten daarin worden gerealiseerd .

Koerszoekend leiderschap



Hein Dijkstra

Beste Henk, Nellie, Maartje en Reine, geachte aanwezigen

Henk, toen ik het thema van jouw afscheidssymposium zag, moest ik even glimlachen.

Je laat drie voorzitters van het College van Bestuur, waarmee jij in verschillende rollen intensief hebt samengewerkt en onder wie jij niet uit te wissen praktische resultaten hebt behaald, hun visie geven op leiderschap en de koers die Windesheim heeft gevolgd. En door je titel 'koerszoekend leiderschap', voorkom je tegelijkertijd dat ze in hun redes kunnen volstaan met het opsommen van hun en jouw rol.

Met deze titel breng je twee dingen in één verband:

Enerzijds het feit dat leiders de opdracht hebben om koers te bepalen. Anderzijds een evaluatie van twintig jaar leiderschap in het hoger onderwijs: leiders die – al of niet wanhopig – steeds weer zochten naar een koers, een reis, een plan, om een adequaat te antwoorden op de vele maatschappelijke ontwikkelingen die op het hoger onderwijs van invloed waren.

Als één van die zoekende leiders deed jij je werk: je implementeerde en concreteerde.

Om maar wat te noemen:

- een geïntegreerde mediatheek en een audiovisueel centrum
- de windowsmigratie
- de inrichting van hogeschoolbrede ICT-systemen voor kantoorautomatisering en onderwijsondersteuning
- één ICT-dienst voor de hele hogeschool
- HET strategische proces WindWijs
- de implementatie van vraagsturing en competentieleren in het veranderprogramma WOOP

Een buitenstaander zou zelfs kunnen denken dat de CvB-leden zoekend waren, terwijl jij deed.

Maar dat zou geen recht doen aan jou en je verhouding tot deze leiders. Als ik een van je kernkwaliteiten zou mogen omschrijven, dan is het wel dat je zelf zocht naar manieren om bestaande en versteende verhoudingen te problematiseren en CvB-leden te stimuleren daarover hun gedachten te laten gaan.

Een cyclisch proces, als het ware, dat elk jaar weer van voren af aan begon.

Ook weer met dit symposium. Beste Henk, je daagt mensen graag uit. En ik neem die handschoen graag op.

Daarmee heb ik eigenlijk al twee ingrediënten van wat ik op een hoger abstractieniveau onder koerszoekend leiderschap versta, aangegeven. Ten eerste: de kunst van leidinggeven is een optimale match tot stand brengen tussen de organisatie - in ons geval een hogeschool - en de omgeving. En ten tweede: de kunst van leidinggeven is uitdagen en de handschoen opnemen.

Zoekend leiderschap in het onderwijs anticipeert op veranderingen in de omgeving. Dat kan alleen met visie, vooruit denken, een veranderstrategie en daadkracht. En daarbij gaat het niet in de eerste plaats om het aanpassen van structuren en systemen aan veranderende omstandigheden - hoewel dat vanuit een oogpunt van versterking van stabiliteit niet te vermijden is en jij daar eerlijk

gezegd ook niet wars van was - maar om het vergroten van de professionele kwaliteit van de organisatie.

Dat ga je pas zien als je het door hebt. Of, in de termen van Pieter Winsemius over Cruijff en leiderschap: de zoektocht van leiders ligt steeds in het behouden van focus, het bieden van ruimte, het creëren van uitdagingen, het prikkelen van de creativiteit, het bevorderen van de teamgeest, het stimuleren van vertrouwen, het behouden van de menselijke maat, het tegen mensen blijven aanpraten, het vermijden om met je krachten en met geld te smijten. Eén keer raken. Leiders zoeken de mogelijkheden en bieden het inzicht om de snelheid van handelen van de organisatie te verhogen, voorkomen onnodig hardlopen en leren van fouten te leren. Ze brengen hun teamgenoten niet ten val, maar laten ze beter spelen. Ze koppelen niet in eigen doel. Voorin staan ze in voetbaltermen nooit buitenspel, achterin heffen ze de buitenspelval nooit op.

Leiders zoeken de ruimte en zijn op tijd weg. Ik realiseer me in het licht van jouw vertrek van Windesheim dat dit 'op tijd weg zijn' een beeld is van meerduidige betekenis. Net als koerszoekend leiderschap. Op tijd weg zijn, betekent vooruitdenken, het spel kunnen lezen, op de goede plaats staan, startsnellheid hebben, anticiperen op je medespelers. En, leiders zijn ook in een andere betekenis op tijd weg. Ze zorgen ervoor niet vastgezogen te worden in de routines van hun organisatie. Ze zorgen ervoor geen deel van welk probleem dan ook te worden. Ze creëren nieuwe uitdagingen. Ze nemen de handschoenen op. En dat vergt inzicht en moed.

Zoekend leiderschap in Windesheim: 1998-2008

Henk, in de afgelopen tien jaar zochten wij alle twee. Ieder vanaf onze eigen plek en vanuit onze eigen rol, maar ook samen.

We zochten hoe we de hogeschool konden vormen, anticiperend op de toekomst. Toen ik bij Windesheim als collegevoorzitter begon, was net de faculteitslaag afgeschaft en vielen de directeuren – die toen nog met de onbegrijpelijke afkortingen imo's en imd's werden aangeduid – direct onder het College.

Door de grote hoeveelheid imo's en imd's werden Annette Roeters en ik gedwongen om twee parallelle directeurenoverleggen te organiseren: meer dan 36 imo's en imd's zorgden wel voor massa, maar niet voor focus. En daar begon de zoektocht mee.

Mijn opdracht van de Raad van Toezicht was om van Windesheim één hogeschool te maken en het proces waarmee mijn voorganger Roel Steenbergen was gestart tot een goed einde te brengen. Eén hogeschool met focus en massa, anticiperend op de veranderingen die zich in de samenleving als geheel en het onderwijsveld in het bijzonder aandienen. Veranderingen in de context van de ontwikkeling naar een steeds kennisintensievere netwerksamenleving, waarin processen maar ook begrippen als kennistransfer, kenniscirculatie, de kenniseconomie, kennismanagement, kennisvalorisatie en alle andere termen waaraan het woord kennis kon worden verbonden steeds dominanter werden.

Een context die leidde

- tot een steeds groter wordende behoefte aan hoger opgeleiden
- tot de vraag naar anders opgeleiden in het licht van het snel verouderen van specifieke beroepsvaardigheden
- tot nieuwe opvattingen over onderwijs en leren waarin een veel grotere rol is weggelegd voor de actieve participatie van de lerende
- tot afstandsleren
- tot internationalisering en
- tot al die beleidsdoelstellingen die sindsdien de politieke agenda en de strategische agenda van het ministerie (HOOP, Kennis op Koers) hebben bepaald

Een context die gekenmerkt werd door

- het Bolognaproces, vervolgd door Lissabon, Berlijn en nu Leuven
- de invoering van de bachelor-masterstructuur,
- de uitholling van het binaire stelsel – met vallen en opstaan, langzaam, traag, vol belangenstrijd, maar ook in de toekomst niet te stuiten –
- en nieuwe vormen van accreditatie

Een context die pendelde tussen de ideologie van deregulering, de overheid op afstand en feitelijke nieuwe vormen van regelgeving, aangescherpt en geïntensiveerd. Een context waarin op sommige momenten het ADHD-bestuur (om een term van Jos de Beus te gebruiken) hoogtij vierde. Een context die voortdurend in beweging was en is. Maar misschien is dat wel de paradox waarmee koerszoekend leiderschap zich dient te verstaan: in een tijd waarin veranderingen steeds sneller gaan en over elkaar heen buitelen, wordt tegelijkertijd de roep om ont-haasting, slow cooking, slow food en slow management steeds groter.

Waar het om ging in deze periode was het verbinden van deze veelheid aan externe ontwikkelingen met de interne ontwikkelingen die Windesheim doormaakte. Daartoe waren verbindende concepten nodig, die tegelijkertijd de veelheid aan groeperingen en belangen in de hogeschool konden binden aan Windesheim. Niet voor niets stelt Herman Broers in *Onrust in de Wijngaard*, het jubileumboek (p. 59) bij het vierde lustrum van Windesheim, dat de hogeschool op het moment dat Dijkstra vanuit Leeuwarden naar Zwolle komt nog als een vulkaan is, die na een uitbarsting tot rust moet komen.

Het is niet mijn taak hier die geschiedenis opnieuw te beschrijven, c.q. te herschrijven. Immers, het ging om koerszoekend leiderschap. Ik zei het al. Gezocht hebben we. En ik ben trots op de manier waarop.

We startten in januari 2000 een strategieontwikkelingstraject WindWijs over identiteit en ambitie en de keuzes die we daarin als hogeschool maakten. We ontwikkelden in verschillende strategische teams beelden van Windesheim over vijf jaar, uiteindelijk resulterend in een beeld waarin we ons afvroegen:

- wie zijn we (onze identiteit)
- voor wie zijn we er (ons bestaansrecht)
- wat hebben we in huis (de talenten van onze medewerkers)
- wat doen we en hoe doen we dat (het primaire proces)
- hoe is ons huis ingericht en
- hoe ziet onze organisatie er uit

Vragen, waarvan de antwoorden op een consistente en coherente wijze met elkaar zijn verbonden.

Dat beeld hebben we vertaald en geoperationaliseerd in het Instellingsplan 'Windesheim op Streek', in het verandertraject WOOP en in onze pogingen om de fusie met de VU van de grond te krijgen. Wetende dat dit beeld, dat aan veranderingen onderhevig was, bijgesteld moet worden omdat als de omgeving verandert, ook wij veranderen.

Wetende dat strategieontwikkeling een cyclisch proces is, waarbij het er steeds weer om gaat samen met de medewerkers aan de basis van de organisatie, heen en weer tussen bottom up en top down, maatschappelijke trends te verkennen en vooruit te denken wat deze ontwikkelingen betekenen voor de processen van Windesheim.

We hebben steeds opnieuw gericht, ingericht, verricht, bericht. We zijn voortgeschreden en soms teruggekeerd. Onze koers zoekend tussen de vele Scylla's en de Charybdissen die onderwijsveranderingen nu eenmaal met zich meebrengen. We hebben een instellingsplan Verrijkt en Verrijkend neergezet, dat voortbouwt op de ontwikkelingen die we sinds 2000 in gang hebben gezet, en in sommige opzichten hebben we, bijvoorbeeld ten aanzien van de samenwerkingsagenda VU Windesheim, onze Koers Verlegd.

We zochten en zoeken onze koers in de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. In het zogenaamde vraagsturingsconcept uit het begin van deze eeuw, maar ook in de ingezette maatregelen om de bureaucratie terug te dringen en de kwaliteit en positie van de docent te versterken. En we creëerden uitdagingen voor studenten en medewerkers. En, als leiders, voor ons zelf.

We zeilden flottielje en ook in andere formaties. Onze strategievorming was nooit een blauwdruk, maar een stapsgewijs proces van doordachte, doelgerichte en steeds opnieuw gereflecteerde trial and error. We hebben gespeeld en geleerd, geleerd en gespeeld. Onze managementstijl evolueerde met vallen en opstaan van 'dwang, controle, volgzzaamheid, contracten' naar 'ambitie, ondersteuning, discipline, vertrouwen'.

Windesheim werd één hogeschool. Die focus legde ons geen windeieren. We kregen massa door in knap tien jaar tijd ons studentenaantal bijna te verdubbelen. We staan al meer dan vijf jaar in de top van keuzegidsen en studenttevredenheidsonderzoeken.

Tot Slot

Beste Henk,

Hoewel dit geen laudatio is – René Smit zal je later op de middag namens ons allen toespreken – kan ik niet nalaten te zeggen dat je als directeur strategie- en organisatieontwikkeling in de tien jaar die mijn periode bestrijkt een essentiële rol hebt gespeeld.

Koerszoekend leiderschap. Je ziet het pas als je het doorhebt. Je doet het pas als je het doet.

Jij had het door en je deed het. Je hebt gezaaid en geoogst, geschoffeld en gewied. Je hebt aangeplant en schimmel bestreden. Getrokken en geduwd. Met heel veel energie. Of het nu om onderwijs, ondersteuning, onderzoek, studenten, medewerkers of andere leidinggevendenden ging. Je stond nooit buiten spel. Je bewoog en werd bewogen.

Al die tijd zocht je op tijd ruimte en was je op tijd weg. Uit de startblokken, wel te verstaan. Windesheim en ik zijn je daar zeer erkentelijk voor.

Hein Dijkstra, voorzitter CvB Windesheim 1998-heden

De opdracht als programmadirecteur en directeur Strategie- & organisatie-ontwikkeling

In 1999 vraagt het college van bestuur aan mij om als programmadirecteur leiding te gaan geven aan de strategieontwikkeling van Windesheim. Het wordt het WindWijs-programma. Een proces om op interactieve wijze, bottom up en topdown, op een creatieve wijze met veel betrokken medewerkers te werken aan een nieuwe toekomst van Windesheim. Dit proces levert 'Het Beeld van Windesheim over vijf jaar' op en het Instellingsplan 'Windesheim op streek'. In 2001 word ik directeur Strategie & Organisatieontwikkeling en vanuit die rol toegevoegd aan het college van bestuur. Ik geef dan onder andere leiding aan de operationalisatie en de implementatie van het strategisch beleid. Een verdere vertaalslag naar de organisatorische consequenties van het ingezette beleid is te vinden in het Windesheim Organisatie en Ontwikkelingsplan (WOOP). Eerst als directeur Strategie & Organisatieontwikkeling en later als lid MT/CvB gaf ik leiding aan de realisatie van de doelen in dit plan. Bij de instelling van het MT/CvB kreeg ik bovendien het Strategisch Informatiebeleid en twee Schools en twee diensten aan mijn portefeuille toegevoegd.

Leerervaringen

Een volgende fase waar ik veel plezier aan beleefd heb, is die van het ontwikkelen van visie, missie en strategie. Als organisatie gezamenlijk met medewerkers werken aan een visieontwikkelingsproces. Leiderschap werd voor mij naast het op orde hebben van processen en (verantwoordelijkheids)structuren vooral het ontwikkelen en uitdragen van een visie, die richtinggevend is voor de ontwikkeling van de organisatie. Vanaf die tijd (begin 2000) zeg ik op basis van ervaring, dat je grote complexe organisaties met professionals slechts kunt leiden als de leiding in staat is om met de belangrijkste stakeholders een visie te ontwikkelen en uit te dragen. Deze visie geeft de ruimte en de richting voor de professional. Hierop kan hij zijn eigen werkzaamheden en de wijze waarop hij ze wil verrichten, afstemmen en invullen. Daarnaast zijn er harde regels en wetten waaraan iedereen zich moet houden. Deze zijn veel meer van administratieve en beheersmatige aard. Iedereen die in de organisatie werkt heeft zich te houden aan die regels. Voor de verbinding tussen top down en bottom up is het van belang dat de visie wordt gedeeld. Hierbij is communicatie erg belangrijk. Communicatie niet alleen in schriftelijke vorm, misschien wel juist niet of als achtergrondinformatie, maar vooral het creëren van gezamenlijke beelden. Hiervoor gebruikten we infographics, folders, films, tekeningen. Kortom middelen om de beelden te kunnen delen door erover te spreken met elkaar. Dit geeft betrokkenheid en daarmee instemming en draagvlak. Dus niet van bovenaf, maar een proces voortdurend tussen boven en onder. Hetzelfde geldt voor de randvoorwaardelijke zaken door bij alle keuzes de vraag te stellen. Wat betekent dit en wat hebben we daarvoor nodig. Terzake deskundigen, collega's uit de organisatie werkten dit uit en brachten dit in. Ook dan is communicatie weer erg belangrijk. Want een ieder, die er niet direct bij geweest is, heeft zijn eigen drukke agenda af te werken en zal voortdurend geholpen moeten worden om weer aangehaakt te zijn.

Terugkijkend zie ik steeds meer dat aandacht en ruimte voor het individu en vooral ook de agenda van het individu van belang is. Immers iedereen die werkt wil door middel van dat werk invulling geven aan een stuk zelfrealisatie, regie nemen in zijn eigen rol en in zijn loopbaanontwikkeling. Voortdurend komt dan de spanning hoe dat past bij de doelen en het belang van de organisatie. Niet

afwachten wat de organisatie, je baas of je collega's willen, maar zelf het heft in handen nemen binnen de ruimte van de visie en binnen de kaders van de regels, die dan wel bekend moeten zijn. Medewerkers moeten ruimte krijgen om invulling te geven aan dat waarop ze aanspreekbaar willen zijn. Zo kan uiteindelijk ieder zijn bijdrage leveren aan het doel dat groter is dan jezelf.

Vanuit bewogenheid en betrokkenheid bij de organisatie (visie, doelen en beleid) heb ik mijn bijdrage geleverd. Redenerend vanuit de organisatie, dus de organisatie als vertrekpunt geef je mensen de ruimte om zichzelf te ontwikkelen. Dit geeft ook de grens aan, want de organisatie heeft niet als doel om zich te vormen naar de medewerkers. Toch zal deze organisatie, juist omdat die en de doelen ervan mede bepaald of in elk geval vormgegeven worden door medewerkers, daardoor steeds worden beïnvloed.

4 Heden en toekomst



Koerszoekend leiderschap

prof.dr. C.J. Zwart

Dames en heren,

Henk van der Wal heeft mij gevraagd voor u te spreken over koerszoekend leiderschap. Dit verzoek heb ik graag aanvaard, omdat dit een boeiend thema is, dat me in de loop van de jaren zeer dierbaar is geworden. Maar ik heb het ook aanvaard, omdat ik meen dat Henk zelf ook iets met dit thema heeft. En niet alleen in theorie, maar ook in praktijk.

Ik heb Henk de afgelopen tijd wat mogen meemaken en ik verklap dus geen geheim als ik zeg dat de aanloop naar dit afscheid niet zonder hobbels is geweest. Als ik zie hoe hij met die hobbels omging, dan weet hij wat koers zoeken is. En de volgende stap die hij nu zet in zijn persoonlijke biografie getuigt daarvan. De innerlijke kwaliteit waarmee hij dat doet, zou ik willen omschrijven als innerlijk overeind blijven.

En over die kwaliteit wil ik het vanmiddag met u hebben. Maar voordat ik dat doe, lijkt het mij wel goed om mijn eigen positie duidelijk te maken. Het is heel simpel. Ik vind dat de essentie van leiderschap en dus ook van koerszoekend leiderschap sturing is, tegenwoordig zegt men aansturing, maar dat vind ik minder fraai. Aansturing klinkt erg hiërarchisch, terwijl sturing in wezen een horizontaal proces is.

De allereerste keer dat ik met deze opvatting in contact kwam, was tijdens mijn studie tussen 1954 en 1960 tijdens colleges over het werk van Kurt Lewin, grond-

legger van de groepsdynamica in Amerika in de Tweede Wereldoorlog en kort daarna. Hij verrichtte veel onderzoek naar de dynamiek van de kleine groep. Hij ontdekte dat de rol van leider in een groep niet per se aan de voorzitter of de oudste in rang gekoppeld hoeft te zijn, maar dat leiderschap functioneel kan rouleren al naar gelang iemands bijdrage op dat moment aan het proces. Dat was voor mij het startpunt om over leiderschap als sturing te denken.

En ik ontdekte later dat er eigenlijk twee fundamenteel verschillende stromingen zijn bij het leiderschap. Aan de ene kant de meer rationeel verstandelijke sturing en aan de andere kant de meer gevoelsmatige intuïtieve sturing. Soms wordt dat aangeduid als de meer mannelijke, masculiene manier en de feminiene manier van sturing, maar daar wil ik even buiten blijven.

Hoe dan ook, het is wat mij betreft zonneklaar, dat in de laatste twee decennia de verstandelijke, rationele sturing dominant is geworden. We noemen dat ook wel hard management. Ook in de publieke sector kwam de voorkeur voor becijfering en berekening, het werken met indicatoren, ambitieplannen, programma-sturing of processturing, termijnbewaking en al dit soort dingen als een uitdijend heelal over ons.

Ik voorspel u dat dit over zijn hoogtepunt heen is en misschien wel aan een eindfase toegekomen. Ik zal straks duidelijk maken waarom ik dat vind. Maar eerst nog een opmerking. Die harde aanpak, de meer verstandelijke rationele benadering van de sturing was niet altijd dominant. Veel mensen denken dat omdat hun geheugen erg kort is.

Kort na het begin van de organisatieleer aan het begin van de twintigste eeuw, werd er al heel snel een soort intrinsieke spanning duidelijk. Spanning tussen enerzijds Taylor en Fayol, de grondleggers van het scientific management, dat prototypisch is voor een rationeel wetenschappelijke benadering. Anderzijds ontdekte men tijdens het Hawthorne-onderzoek in 1924 nog een andere werkelijkheid in het management: de menselijke werkelijkheid. Die was zo fenomenaal ineens aanwezig dat van daaruit een nieuwe stroming, de human relations beweging ontstond. Sindsdien zijn die twee lijnen periodiek met elkaar in gevecht geweest. In de jaren zestig van de vorige eeuw werd het zachte element, het

vrouwelijke element met flower power en alles er omheen, dominant. In de jaren negentig werd met de opkomst van het neoliberalisme juist die andere kant sterk benadrukt.

Troostrijk is dat de werkelijkheid zich zo constitueert, dat die twee voortdurend met elkaar in gesprek blijven. Nu houdt mijn voorspelling niet in -en ik hoop ook niet dat het zo zal zijn- dat we over enkele jaren plotseling weer naar de feminiene kant van het management terugkeren. De grote opgave die we hebben is om die twee elementen, ik noem ze hier de kant van de becijfering en de kant van de bezieling, beide tot hun recht laten komen, want het zijn namelijk naar mijn stellige overtuiging twee relevante elementen, die beide hun inbreng moeten hebben voor de kwaliteit en de effectiviteit van de sturing. Tot zover mijn standpuntbepaling.

En nu de toelichting op mijn stelling dat de vigerende, dominante manier van sturing over zijn hoogtepunt heen is. Nu heb ik twee maatschappelijke ontwikkelingen op het oog, die een context scheppen voor een wending in de manier van sturen. Ik zal u niet langer in spanning laten.

Ik begin met de eerste. De eerste ontwikkeling die ik zie komen, is een vrij ingrijpende. Ik denk namelijk, dat het platte vooruitgangsoptimisme aan zijn einde toe is, omdat er steeds meer innerlijke weerstand tegen komt. Ik zeg niet, dat we aan het eind toe zijn van een geloof in de mogelijkheid van een verbeterde wereld.

Ik zeg niet, dat we aan het einde toe zijn van een massieve inspanning om een andere vorm van geluk op aarde te brengen. Het zij verre van mij. Mensen die mij kennen weten dat ik juist een optimistische kijk op de toekomst heb. Dat ik blijf geloven in wendingen ten goede en soms noemt men mijn daarom ook te optimistisch. Het zij zo.

Als ik het heb over het platte vooruitgangsoptimisme, dan bedoel ik dat vooruitgangsoptimisme, dat in de 19^e eeuw zijn karakteristieke vorm kreeg en dat in de 20^e eeuw tot in het absurde werd doorgevoerd. Er ligt alleen maar een materialistisch mens- en wereldbeeld aan ten grondslag. En dat walst het diepe verlangen van mensen om zin te geven aan hun leven plat. De moeder van dit

voortgangsoptimisme is de Verlichting haar wieg is de opkomst van de toegepaste, praktische wetenschappen.

Ik denk, dat dit aan zijn einde is. Het tijdstip waarop de wending heeft ingezet, is nauwkeurig te bepalen: op de 11^e september 2001. De instorting van de Twin Towers in Manhattan, New York. Vlakbij Wall Street, het centrum van de economische hegemonie.

Die instorting van dat gebouwencomplex werd voor mij een symbool van de instorting van het centrale paradigma van het voortgangsoptimisme. Wat is dat centrale paradigma? Dat luidt heel kort gezegd: 'geluk is maakbaar'. Hoe? Door je onkwetsbaar te maken voor ingrepen van buitenaf. Door een domein veilig te maken en in te richten als een plek waar je je eigen dingen kan doen en waar je geen last hebt van de inbreuk die anderen in andere landen op je willen maken. Dat is ingestort, dames en heren. Waarom is er sindsdien zoveel onveiligheidsgevoel in de samenleving? Waarom hebben we het daar zo intensief met elkaar over? Omdat op die 11^e september duidelijk werd dat we naar een ander paradigma toe moeten. We gaan een tijd tegemoet waarin niet de onkwetsbaarheid, maar de kwetsbaarheid zal domineren.

Wij moeten leren dat we de werkelijkheid zo sturen dat we het 'kwetsbaar zijn' z'n volle glans kunnen geven. Daar gaat het eigenlijk om. Dat is wat mij betreft het eerste grote signaal dat we aan het eind toe zijn van dat voortgangsoptimisme en dat we daar iets anders voor in de plaats moeten zetten. Sturing op kwetsbaarheid; het lijkt bizar. Ik weet het, maar neemt u het eens met u mee. Laat het eens in u doorklinken. Dat de werkelijkheid subtiel in elkaar zit, hoef ik niet te beargumenteren. Als ik naar de milieuproblematiek kijk, dan zie ik van dag tot dag hoe subtiel en hoe kwetsbaar die natuur is waarin wij leven en de aarde waarop wij werken. Hoe gemakkelijk kan dit worden verstoord.

En ik hoef maar te verwijzen naar 'zwarte maandag'. Een typisch voorbeeld van een sfeer waarin onverwachte kwetsbaarheid plotseling dramatisch en krachtig doorbreekt. Dat gebeurde ook in 2001 en u herinnert zich misschien nog, dat één van de allereerste inspanningen op Manhattan was, dat de beurs weer moest functioneren. Wall Street moest open en toen Wall Street weer open was, ver-

zuchtte iedereen: 'gelukkig we zijn weer online, ja, we zijn weer daar waar we moeten zijn'.

Dramatische coïncidentie, in de zin van niet-toevalligheid, dat nu, terwijl de wereld zich weer op orde waande, hetzelfde Wall Street zijn en onze kwetsbaarheid zichtbaar maakt.

Wat is sturing op kwetsbaarheid, wat heb je daarvoor nodig? Merkwaardig genoeg is het vanmiddag al gezegd. Ik heb het niet overlegd, maar het is gezegd door de heer Steenberg met de term 'inclusiviteit'. Dit woord is mij zeer dierbaar. Bij kwetsbaarheid heb je het inclusieve nodig. Het inclusieve gaat niet uit de van tegenstelling tussen winnen en verliezen, maar van het geheel van winnen en verliezen. We zeggen niet voor niets: 'de win-loose verhoudingen zijn voorbij. We moeten zoeken naar win-win situaties'. Inclusiviteit vraagt ontmoeting, overbrugging en – ik zeg de geladen woorden maar- dat we de strategie van de verzoening in de praktijk durven brengen. Niet als een theologisch of een dogmatisch gegeven, maar als praktisch element in de sturing. Je zou kunnen zeggen -en dat kan ik in deze kring ook wel uitspreken- het is eigenlijk de strategie van de liefde. De liefde niet in de sentimentele zin van het woord, maar wat mij betreft in de betekenis van overbruggen, van verbinden, van helen. Dat heb je nodig in kwetsbaarheid.

Nu naar de tweede ontwikkeling, die voor mij bevestigt dat we bezig zijn een andere tijd binnen te treden. Eigenlijk spiegelt het paradigma van de kwetsbaarheid zich in turbulentie. Hoe vaak zeggen we niet tegen elkaar: 'we leven in turbulente tijden'. Veel voordrachten en artikelen beginnen hiermee. En nu wil ik u inzichtelijk maken, dat de term 'turbulentie' niet zo maar een modewoord is, maar een zeer exacte en heldere typering van de maatschappelijke dynamiek waarin we zitten.

Voor zover mij bekend werd de term 'turbulentie' in de wetenschap voor het eerst gehanteerd door de onderzoekers Emery en Trist. Zij deden in de jaren vijftig onderzoek naar omgevingsfactoren en schreven het artikel: 'The causal texture of environments'. Daarin beschrijven zij een statische omgeving in relatie tot een turbulent veld.

Het turbulente veld omschrijven ze als 'een situatie waarin tijd en ruimte chaotiseren'.

Stelt u zich dat even voor: tijd en ruimte, de twee fundamentele dimensies van de aardse werkelijkheid chaotiseren. Dus, je weet de volgorde der dingen niet meer. Denk eens even aan iedereen die zich vasthoudt aan planningen die niet meer uitkomen. Je probeert ze wanhopig bij te stellen, maar je weet eigenlijk niet waar je bent. En ook niet waar wat thuis hoort. De posities in het veld worden onduidelijk. Dat is voor mij eigenlijk het kenmerk van turbulentie. Dat die twee dimensies chaotiseren en dat je daarin ook innerlijk overeind moet blijven.

De auteur Peter Senge beschreef in het eerste hoofdstuk van zijn boek 'De vijfde discipline' de situatie van moderne sturende managers. Hij zegt: 'kenmerk voor die managers is dat ze de consequenties van hun beslissingen niet meer in ruimte en tijd kunnen overzien'. Dat is volgens mij de situatie waarin wij op dit moment in alle organisaties, maar ook in ons persoonlijke leven verkeren. En dan zegt Peter Senge verderop in dat boek: 'wat heb je dan voor mensen nodig? Wat zijn de mensen, wat moet je in jezelf meedragen, als mens, om daarin te kunnen functioneren?' Hij introduceert de term 'persoonlijk meesterschap'. De belangrijkste eigenschappen daarvan zijn, dat mensen nooit aankomen, maar altijd onderweg blijven. Ze blijven dus koers zoeken. Ze stellen geen doel dat ze proberen te verwezenlijken. Peter Senge beschrijft ze als 'mensen die in staat zijn om hun eigen creatieve stroom te blijven verbinden met de creativiteit die er in de omgeving is. En die weten, dat de omgeving waarin ze verkeren beïnvloedbaar is'.

Dus ze denken niet alleen maar aan aanpassen, maar ook aan creëren. Maar ze zijn niet zo onverstandig dat ze denken, dat ze die werkelijkheid eenzijdig kunnen beïnvloeden. Dat is persoonlijk meesterschap. Ik noem dit 'innerlijke stuurmanskunst'.

Welke competenties moet je hebben om deze innerlijke stuurmanskunst te kunnen hanteren. Dan is het eerste antwoord, dat je over innerlijke bakens moet beschikken. Innerlijke bakens zijn ten diepste altijd waarden. Waarden zijn opvattingen, die je in jezelf meedraagt, waar je achter staat en waarvan je zegt: ' Dit is de moeite waard, daar gaat het om. Dit is de essentie. Al dat soort formuleringen

wijzen impliciet of expliciet naar waarden die in de sturing relevant worden. Dat kunnen actuele waarden zijn, maar ook herinneringen zijn aan waarden van vroeger.

Daarom bepleit ik als raadgever vaak dat mensen terug gaan in het verhaal van hun organisatie om te zoeken naar de kernwaarden waaruit die organisatie geboren is, want die sneeuwen vaak onder. Dat noem ik 'herbronnen'. Herbronnen is in het koerszoekend sturen hoogst essentieel. Maar je kunt ook aan de horizon van de toekomst waarden zien opkomen waarvan je denkt: 'die worden relevant'. En dat noem ik: 'het vooruitdromen in het ontwikkelingsproces van je eigen leven of van de organisatie'. Zo hebben waarden een diepe betekenis in de sturing van de organisatie doordat je verbonden blijft met de ontwikkelingsstroom, het verhaal van de organisatie.

Maar dat is niet alles. Er zijn ook drie concrete kernkwaliteiten (dat woord gebruik ik liever dan competenties) die tegenwoordig belangrijk zijn om effectief te kunnen zijn in deze manier van sturing.

De eerste kernkwaliteit is concentratie. Het klinkt simplistisch, maar het is een ontzettend relevante kwaliteit. Hij wordt zelden genoemd in het human resource management, maar hij is ongelofelijk belangrijk omdat wij in de moderne tijd in de oneliners worden weggezogen. In de korte oppervlakkige typering van de werkelijkheid. En we worden weggezogen in wat tegenwoordig heet het multi taken. We worden opgetogen over jongeren die telkens drie of vier dingen tegelijk kunnen doen. Dan denk ik: 'mijn hemel, wat moeten ze daar moe van worden'. Ja, want mijn ervaring is dat multi taken juist je energie wegzuigt. En dus zeg ik, concentratie is het tegenwicht tegen de oneliner en tegen de multi task strategie, omdat de concentratie je leert om je diepgaand met één thema te verbinden. Dus je volle aandacht wijden aan één kwestie, aan één ding dat je bezig houdt. En de les die ik hieruit getrokken heb, voor mezelf is: het is erg belangrijk dat mensen leren tot op hoge leeftijd in zichzelf inhoudelijke thema's te wekken of te verzorgen en daar ook trouw aan te blijven.

Tweede kerncompetentie is empathie. Dat wordt tegenwoordig veel besproken en dat is niet toevallig. Alleen, het woord wordt misbruikt. Empathie is in vele

gevallen niet meer dan inleven. Maar empathie omvat sympathie en antipathie. Empathie is je terughoudend verbinden. Dus ondanks je verbondenheid met een ander, word je er niet in meegezogen. Er bestaat hier geen gevaar om je eigen innerlijke kwaliteiten los te laten of je oordeelsvermogen te laten slippen. Omgekeerd is het ook zo, dat je erg in je eigen oordeelsvermogen gaat 'rondzingen' en je de verbinding verliest. Dit heet 'percevereren'. Sommige mensen hebben daar last van als ze 's avonds naar bed gaan, dat alle gedachten blijven doormalen.

Dus empathie heeft die twee kanten van oordelen en voelen.

De derde competentie is trouw, toewijding. Toewijding aan de werkelijkheid waarin je zit. Dus met de poten in de modder blijven staan en doen wat er op je bord ligt. Daar niet van weglopen. Niet routinematig, maar daarin durven blijven bewegen in de werkelijkheid waarin je zit. En als je dat dan gelijktijd doet met zoals ik het straks heb omschreven het verhaal van je zelf wakker houden van waar je mee verbonden bent, dan merk je dat je op een bepaald moment ingevingen krijgt om intuïtief het goede te doen. Dat zijn de twee kanten van de werkelijkheid waarover ik het heb gehad.

En nu is de slotvraag: wat levert het op om op deze manier innerlijk overeind te blijven. En mijn antwoord is: het fantastische, innerlijke, dierbare geschenk van de integriteit. Maar niet in de betekenis zoals we het meestal gebruiken: ik doe alles volgens de regels, ik ben onkreukbaar desnoods, maar in de oorspronkelijke Latijnse betekenis van het woord 'integer': ongeschonden zijn, rechtschapen zijn. Dat is integriteit. En als je dat geschenk van integriteit in je innerlijke sturing eenmaal ontdekt hebt, dan mondt dat uit in een langzaam maar zeker begrijpen, wat het is om een compleet mens te zijn. En je leert ook ontdekken wat je in je innerlijke spoor moet doen om rechtschapen te zijn, maar dan ook in de moderne betekenis van het woord, dat ik zou willen aanduiden als authenticiteit, echtheid, eerlijkheid. Dat is het geschenk dat je ontvangt als je met integriteit door het leven durft te gaan. Dat is een worsteling, maar de moeite waard.

En ik kijk nu even naar Henk en wens je toe, dat je in de stap die je nu verder gaat zetten dit geschenk van de integriteit deelachtig zult worden en ik denk dat je goed op weg bent.

Ik dank u.

Prof. dr. Cees Zwart

Jos Mulder



De nieuwe koers: Longview-interimmanagement

Ik vervolg mijn koers, zo je wilt mijn opdracht, elders als interim manager. Ik doe dit als zelfstandige ondernemer. De onderneming, mijn BV, heb ik de naam 'longview-interim management' gegeven. Ik heb voor deze naam gekozen, omdat alles wat we doen, en wat een organisatie doet, volgens mij moet gebeuren met het oog op de toekomst, de lange termijn. De lange termijn als een lonkend perspectief, waar we op mogen en moeten koersen. Een lonkend perspectief, dat we zelf mede moeten vormgeven. Maar ook het lonkend perspectief, dat wat zich ontvouwt, dat wat ons ten deel valt, dat wat ons is toegezegd. Dus iets waar we aan werken en waar we in geloven. Dat wat ons inspireert en ons betrokken doet zijn. Met dat perspectief voor ogen wil ik organisaties helpen.

De problemen van organisaties op korte termijn, de problemen van nu, plaatsen in het perspectief van de lange termijn, van de strategie. Daarvoor is het nodig dat de winkel op orde is, dat de beheerorganisatie, de randvoorwaarden waarbinnen wordt gewerkt duidelijk zijn en dat deze werkzaamheden worden verricht met het oog op de toekomst, het perspectief. Tevens is het dan nodig dat het perspectief voldoende is geëxpliciteerd.

Wat ik hier boven schrijf voor organisaties geldt ook voor medewerkers, voor leidinggevendenden: voor alle individuen in een organisatie.

Soms gaat het dan om individuen die 'op orde' moeten zijn, die weten wie ze zijn, die weten wat ze willen, wat ze belangrijk vinden. Dit is een basis om perspectief te hebben en om perspectief te kunnen creëren.

Mensen en organisaties, zijn ze voldoende uitgerust, geëquipeerd voor de toekomst. Slechts dan kan ik koers zetten, als mijn persoonlijke uitrusting, die van de overige bemanningsleden en van de organisatie, op orde is.

Als interim manager weet je bij binnenkomst, dat je over niet al te lange tijd weer vertrekt. De tijd die je samen met een organisatie doorbrengt doe je om de organisatie te helpen om voldoende toegerust te zijn, om ieder zijn plek te

geven waar hij tot zijn recht komt. Soms is dat in dezelfde organisatie en soms in een andere. Het gaat erom dat de uniciteit van de mens tot zijn recht komt, dat iedereen zijn eigen bijdrage kan leveren en daarop kan worden aangesproken. Dus geëquipeerd zijn, betekent voor mij dat je bewust bent van je uniciteit en van je verantwoordelijkheid om aanspreekbaar op weg te gaan. Slechts dan, als de mensen en de organisatie voldoende zijn toegerust, kunnen ze op weg naar de gedroomde toekomst, naar de longview om de strategische ambities te realiseren: interim management met het oog op de lange termijn. Het lijkt een contradictio, maar interim management kan mijns inziens niet los van het perspectief gezien worden.

Er is veel te zeggen over wat er zoal nodig is om goed toegerust te zijn als mens en als organisatie. Het vraagt van iedereen om eraan te blijven werken, om er gezamenlijk en afzonderlijk naar te zoeken. Zoek naar, zoals Cees Zwart zegt, de waarden, de geschiedenis van je organisatie maar vooral ook naar de ankerpunten in je leven, dat is de missie. Vanuit een eigen stabiliteit, die best dynamisch mag zijn, toewerken naar het gedroomde, is de richting. Stabiliteit vind je door je eigen leefregels, jezelf en je omgeving serieus te nemen. Dit kan alleen door bij jezelf te blijven, authentiek en integer. Daar moet je aan werken. Uiteindelijk geeft dat houvast als het in de politiek/bestuurlijke verhoudingen even tegen zit, Als beelden en feiten door elkaar gaan lopen. Dan komt het erop aan, om èn analytisch, maar bovenal vanuit jezelf de omgeving nuchter te blijven aanschouwen en om te handelen: actie! Zo wil ik leven en werken. Zo wil ik mijn bijdrage leveren. Wat een prachtig perspectief, longview!



Ik ben alle inleiders erg dankbaar, dat zij door hun verhaal een bijdrage hebben geleverd aan het minisymposium ter gelegenheid van mijn afscheid van Windesheim. De CvB-voorzitters lieten hun betrokkenheid, hun ambities, en hun bijdrage aan Windesheim zien. Vervolgens vertolkte Jos Mulder op piano op fantastische wijze het stuk, dat hij voor deze gelegenheid had gecomponeerd: 'One Way'. José Mens leidde op professionele en betrokken wijze de sprekers in en plaatste het minisymposium in de juiste context.

De hoofd keynotespreker was Cees Zwart. Met zijn bijdrage plaatste hij het leiderschap in een bredere context en perspectief en gelijktijdig heel dichtbij. Ik ben Cees Zwart bijzonder veel dank verschuldigd voor zijn bijdrage en voor zijn steun. Mede dankzij de gesprekken met hem heb ik me verder weten te ontwikkelen. Dat heeft mij zicht gegeven op mezelf in een nieuwe toekomst. Een toekomst open en vrij.



drs. Henk van der Wal

LONGVIEW
interim management

Lemelerveldseweg 20
8141 PV Heino
M 06 300 922 40
T 0572 3930759

info@longview-im.nl
www.longview-im.nl



Nadat Henk van der Wal vijf-en-een-half jaar les had gegeven in het voortgezet onderwijs, kwam hij op 1 januari 1982 als docent onderwijskunde in dienst bij de opleidingen wis- en natuurkunde van de Christelijke Lerarenopleiding te Zwolle, één van de rechtsvoorgangers van Windesheim.

Vanaf de oprichting van Windesheim in 1986, vervulde Henk steeds leidinggevende functies. Tot 1992 was hij hoofd van de Onderwijskundige Dienst en adviseur van het College van Bestuur. Daaropvolgend werd

Henk benoemd tot directeur van de dienst voor Onderwijs, Dienstverlening en Studentzaken (ODS). Voor de uitwerking van het strategisch project WindWijs was Henk vanaf 1999 programmadirecteur strategieontwikkeling. Vervolgens werd hij in 2001 als directeur Strategie- & Organisatieontwikkeling toegevoegd aan het College van Bestuur. In 2007 was Henk lid van het MT Windesheim en daarna werd hij op interim basis directeur Studentzaken bij de VU.

Na 26 jaar koers zoeken en koers geven aan Windesheim, zet Henk een nieuwe koers uit in zijn eigen BV 'longview-interim management'.