

Ledencongres Besturenraad

“Verlies de professional niet uit het oog”

Het ledencongres van de Besturenraad stond dit jaar in het teken van besturen en toezicht houden in een onderwijsinstelling. Een actueel thema dat volop de aandacht heeft van overheid en samenleving. Gastspreker Doekle Terpstra, bestuursvoorzitter van Hogeschool Inholland, gooide in hoog tempo enkele stenen in de vijver.



Aanwezigen luisteren geboeid naar het verhaal van Doekle Terpstra en maken gebruik van de mogelijkheid hem vragen te stellen.



Dat was even schrikken voor de zaal vol bestuurders en toezichthouders in het onderwijs. Een diepe crisis zoals bij Inholland kan zich bij elke onderwijsinstelling voordoen. Schijnbaar vanuit het niets kan van de ene op de andere dag het voortbestaan van de organisatie op het spel staan.

Geen getob

Die waarschuwing had Doekle Terpstra, voorzitter van het college van bestuur van hogeschool Inholland, in petto voor de ruim honderd deelnemers aan het ledencongres van de Besturenraad in Amersfoort. Onder de titel ‘Geen getob aan de

top’ ging het over het verbeteren van de kwaliteit van besturen en toezicht houden in het onderwijs, en over Management Drives als een instrument om de juiste balans in een organisatie te krijgen. Met Terpstra als keynotespeaker op het congres had de Besturenraad een ervaringsdeskundige bij uitstek aangetrokken. Anderhalf jaar geleden werd de voormalig voorzitter van de HBO-raad en van de vakcentrale CNV binnengehaald om de diepe bestuurscrisis bij Inholland te bezweren en te voorkomen dat de instelling helemaal zou kapseizen. Een periode die hij beschreef als ‘buitengewoon spannend’.

Hij wilde de deelnemers aan het congres maar al te graag deelgenoot maken van de stormachtige ontwikkelingen die Inholland heeft doorgemaakt. Want daar kunnen anderen alleen maar wijzer van worden. Maar Inholland is geen casus op zich. “Zie het verhaal Inholland als een metafoor van wat er in de hele samenleving aan de hand is. Het gaat om het gebrek aan vertrouwen. Het speelt niet alleen in het onderwijs, maar in het hele publieke domein. In de zorg, bij de woningbouwcorporaties, bij de banken.”

Opdracht

In de ogen van de bestuursvoorzitter is er de afgelopen jaren iets grondig misgelopen bij onderwijsinstellingen als Inholland. In de kern komt het erop neer dat de verantwoordelijke bestuurders uit het oog zijn verloren wat de opdracht van het



Lydeke Zandbergen en Frits Hoekstra



Herstructurering; een van de vijf workshops



Carla Rhebergen



Cor Keijser

'Maak professionals weer mede-eigenaar van het onderwijs'

schaalvergroting, maar alleen als uitkomst van een zorgvuldig proces."

De bestuurders van Inholland waren volkomen losgezongen van de werkvloer, analyseerde Terpstra, en ze werden daarin niet gecorrigeerd door de raad van toezicht, omdat die geen kaas gegeten had van onderwijs. "Het is leuk als je bekende Nederlanders als toezichthouder kunt aantrekken, maar je hebt er niets aan als ze zich door een bestuurder het bos in laten sturen." Inholland was in de woorden van Terpstra verworden tot een 'dienstgedreven organisatie' waar niet-onderwijsgerichte activiteiten als 'zelfrijzend bakmeel' toenamen. Het onderwijs kwam op het tweede plan. Dat was ook te zien aan de opbouw van de organisatie: slechts de helft van het personeel bestond uit onderwijzers. Daar heeft het nieuwe bestuur dan ook meteen het mes in gezet. En Terpstra wilde achteraf best toegeven dat de kritiek van Beter Onderwijs Nederland op dit punt volkomen terecht was.

Aanspreekcultuur

Hoe uit deze crisis te komen, c.q. hoe te voorkomen dat een onderwijsinstelling uit de rails loopt? Voor Terpstra is de richting duidelijk: het eigenaarschap van het onderwijs moet ook bij de professionals liggen, bij de mensen die dag in dag uit met hun poten in de onderwijsklei staan. Maar in het adagium dat de professional als individu de ruimte moet krijgen, gelooft Terpstra niet. Want dat levert het schrikbeeld op van de docent in zijn klaslokaal die zelf wel bepaalt wat goed onderwijs is. "Het onderwijs mist een aanspreekcultuur, we spreken elkaar niet aan op wat wel en

niet goed gaat. Er wordt wel in teams gesproken, maar dat is toch een soort van veredeld werkoverleg."

Het is de taak van de bestuurders en het management om dat gedeelde eigenaarschap te faciliteren. Het is volgens Terpstra 'dom en naïef' om te denken dat je vanuit een ivoren toren kunt uittekenen wat goed is voor een organisatie. "De energie zit bij de mensen die de organisatie dragen, niet bij de leiders."

Drijfveren

Na het verhaal van Terpstra zou je als congresdeelnemer bijna gaan denken dat het een haast onmogelijke opdracht is om de kwaliteit van een organisatie te versterken. Maar daarvoor bood Cor Keijser op het congres een wenkend perspectief. Hij is ontwikkelaar van Management Drives, een instrument om de drijfveren van mensen in een organisatie – maar ook van de organisatie als geheel – in beeld te brengen. Die drijfveren laten zien wat de denkpatronen zijn, ze bepalen het gedrag van individuen en organisaties. Met Management Drives kan dus inzicht worden verkregen in de sterke en zwakke kanten. Een goede mix van drijfveren is van belang om een evenwichtige leiding of organisatie te krijgen die in staat is om haar doelstellingen waar te maken.

Evert Helfferich, directeur van Landstede Salland in Raalte en congresdeelnemer, heeft dat laatste goed in zijn oren geknoopt. "We gaan op zoek naar een nieuw lid voor ons directieteam, en dat moet dus iemand zijn die andere drijfveren in zijn of haar profiel heeft dan jezelf hebt, zodat je elkaar kunt aanvullen." Ook het verhaal van Doekle Terpstra vond Helfferich heel leerzaam. "Zijn opmerking over zelfrijzend bakmeel en dat je er alert op moet zijn dat je voeling houdt met het onderwijs, dat sprak me wel aan. Het interessante van deze bijeenkomst is dat je een spiegel krijgt voorgehouden."

onderwijs is: jonge mensen betekenisvol opleiden, hun talenten tot bloei laten komen en hen voorbereiden op een plek in de samenleving. Onderwijs draait om passie, engagement, emotie, toewijding en gedrevenheid, maar het was volgens Terpstra toch vooral de zogenaamde rationaliteit wat bij bestuurders de klok sloeg.

"Wat ik bij Inholland aantrof, was een bijna getraumatiseerde groep medewerkers. Gefrustreerd door de ene fusiegolf na de andere", aldus Terpstra. Voor de bestuurders draaide het vooral om de structuur, ze waren ervan overtuigd dat door de samenvoegingen als vanzelf een nieuwe organisatie met een eigen identiteit zou ontstaan. Maar voor de medewerkers was het tegendeel het geval, zij hadden nauwelijks een band meer met hun eigen instelling. De les van Terpstra: "Niet dat ik een tegenstander ben van samenwerking, fusies en