

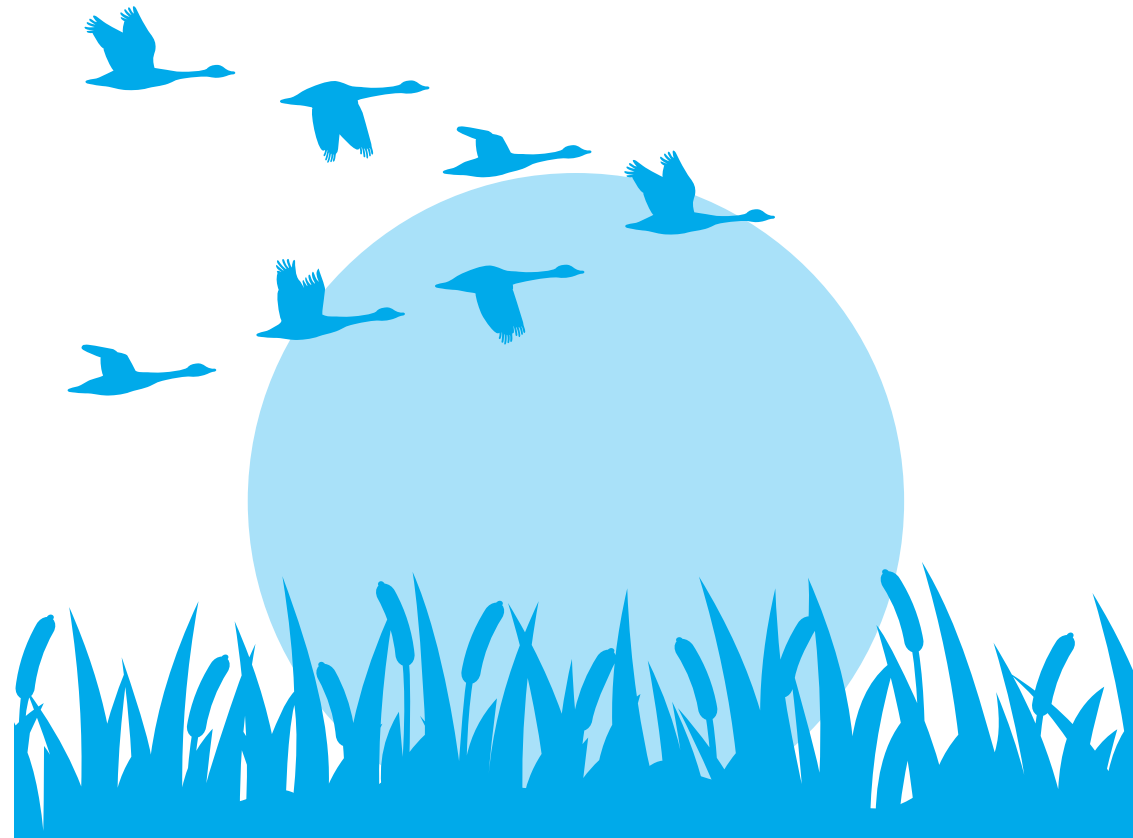
Hoger onderwijs en leiderschap

Nienke Meijer

Harmen van Wijnen



Vereniging Hogescholen



Hoger onderwijs en leiderschap

Nienke Meijer en Harmen van Wijnen

NOVEMBER 2016

Ten geleide

De Vereniging Hogescholen presenteert alweer voor de vijfde keer een (dubbel-)essay in de reeks die zij in 2015 startte ter gelegenheid van het veertigjarig bestaan. Deze beschouwingen betreffen actuele thema's rond het hoger beroepsonderwijs. Deze keer werpen twee hogeschoolbestuurders hun licht op een onderwerp dat niet alleen henzelf raakt maar ook docenten, studenten, management en overheid: dienend leiderschap. Wat is dat in de context van de hogescholen?

In hogescholen moeten bestuurders leiding geven aan managers, docenten en onderzoekers in verschillende lagen. Dat is geen geringe opgave. Hoe faciliteer je mensen die vaak lang hebben gestudeerd en gewerkt om optimaal hun passie te volgen: goed onderwijs geven en organiseren, goed onderzoek doen en maatschappelijke betekenis geven? Hoe voorkomen we dat deze kenniswerkers niet murw worden door planning en control? Hoe zorgen we ervoor dat zij niet overmeesterd worden door formuleren, verantwoordingskaders, regels en procedures?

De opdracht lijkt te zijn om de cultuur in de hogeschool te kantelen: van hiërarchie naar vertrouwen, ruim baan voor creativiteit, energie en verantwoordelijkheid. Dit vraagt van bestuurders en managers niet zomaar loslaten, maar juist krachtig leiderschap. De essentie lijkt professionele ruimte scheppen. En professionele ruimte is binnen een moderne netwerkorganisatie als de hogeschool altijd teamruimte.

Nienke Meijer, voorzitter van het college van bestuur van Fontys Hogescholen geeft in haar essay aan dat dienende leiders niet op zichzelf gefocust zijn maar juist gemotiveerd zijn om het leven van anderen beter te maken. Dat geeft betekenis en voldoening. Iedere bestuurder zal steeds de balans moeten zoeken tussen kaders stellen en ruimte geven. Dit vraagt om een cultuur waar fouten maken mag.

Haar collega van de Christelijke Hogeschool Ede, Harmen van Wijnen, schetst een dienende instelling als een hybride complex van institutionele, organisatorische en organische aspecten waarin iedereen oog heeft voor samenhang én onderscheid. Het is de kunst om gezamenlijk deze 'dans' uit te voeren. Van dienende leiders mag gevraagd worden de dans te faciliteren en te regisseren.

Ik ondersteun hun visies van harte. Dienend leiderschap is bescheiden en terughoudend, maar stevig op de juiste momenten en het ondersteunt het primaire (onderwijs-)proces en de maatschappelijke opgave. Dat geldt niet alleen voor de hogeschoolbestuurder maar voor iedereen: van minister tot docent.

Thom de Graaf
Voorzitter Vereniging Hogescholen

Dienend leiderschap in het onderwijs

Nienke Meijer



Vereniging Hogescholen

Dienend leiderschap in het onderwijs

De samenleving ondergaat een enorme transitie van technologische, economische en sociaal-maatschappelijke aard. De digitale revolutie brengt grote voordelen, maar maakt tegelijkertijd de wereld om ons heen onvoorspelbaarder. Dit vraagt van mensen aanpassingsvermogen en flexibiliteit om goed met deze veranderingen om te kunnen gaan. Ook vraagt het van ieder individu innovatiekracht en innovatievaardigheden.

Al deze veranderingen hebben een enorme impact op de wijze waarop wij nieuwe generaties opleiden. Dit vraagt om sterk leiderschap in het onderwijs. Leiderschap dat oog heeft voor zowel de behoeftes van de samenleving als van de huidige en toekomstige studenten.

De invloed van maatschappelijke ontwikkelingen zorgt ervoor dat ook de politieke agenda en de publieke opinie hun stempel drukken. Dit leidt tot toenemende transparantie in onze sector. Dat is een uitstekende ontwikkeling, zolang althans het collectief verdiende vertrouwen daardoor groeit. In de praktijk leidt het vooral tot het uitvergrooten van negatieve incidenten – een misstand bij een instituut, fraude bij tentamens – tot structurele misstanden die het hele onderwijs zouden beslaan. Het gevolg: corrigerende maatregelen voor de hele sector, een sfeer van wantrouwen en verlies van eigenaarschap. De focus komt dan te liggen op controle, macht en eigenbelang waardoor power-georiënteerd leiderschap de boventoon voert. Precies het soort leiderschap dat ik niet vind passen in de onderwijscontext. Uiteraard moeten excessen worden aangepakt, maar maak die incidenten niet groter dan ze zijn en behoud het verdiende vertrouwen in de rest van de sector. Alleen dan krijgt een ander soort leiderschap de kans. Het soort waar het onderwijs het meeste bij is gebaat: dienend leiderschap. Zoals de totale onderwijsbranche op de eerste plaats dienend moet zijn. Dienend aan ons belangrijkste doel: het maximaal ontplooiën van de talenten van onze studenten en het vergroten van de bijdrage van deze talenten aan de samenleving.

In dienst van de ander

Verdiend vertrouwen en krachtig leiderschap zijn fundamenteel noodzakelijk in het onderwijs. Krachtig leiderschap vanuit de overtuiging het belang van het onderwijs, de behoefte van de samenleving en de ontwikkeling van de studenten boven andere en/of eigen belangen te stellen. Er zijn vele goede definities van deze vorm van leiderschap. Ik kies hier voor de definitie van 'dienend leiderschap' zoals dat is ontwikkeld door [Robert Greenleaf \(1970\)](#). Hij deed jarenlang onderzoek naar leiderschap en beschreef de noodzaak van een nieuw leiderschapsmodel. Het klassieke powermodel gaat over het vermeerderen en uitoefenen van macht, over hoe je ervoor kunt zorgen dat mensen dingen doen en over hoe je kunt aanvallen en winnen. In dit model is niet het wijze gebruik van macht maar het hebben van macht het doel. Greenleaf kwam met een alternatief model dat het dienen van anderen (medewerkers, klanten, de gemeenschap) tot prioriteit maakt. Dat wil niet zeggen dat dienende leiders geen macht hebben of gebruiken. Alleen gebruiken zij die macht om anderen verder te helpen.

De inspiratie voor het model van dienend leiderschap kreeg Greenleaf door het lezen van Reis naar het Morgenland van [Hermann Hesse \(2007\)](#). Een prachtig verhaal over een groep reizigers die een lange wandeling maakt. Onder de reizigers was Leo, die veel ondersteunende klusjes deed. Leo maakte het eten, hij verzorgde de blaren van de reizigers, hielp mee met kaartlezen en was altijd ergens in de groep te vinden om de anderen op weg te helpen. Hij liep niet vooraan, hij was niet de fysiek sterkste van de groep, dat waren anderen. Op een dag was Leo ineens verdwenen en raakte de groep in totale verwarring. Het gezelschap bleek niet in staat om verder te trekken. De reis was ten einde. Zonder het dienend leiderschap van Leo strandde de groep.

De missie van een dienende leider is volgens Greenleaf het vaststellen van de behoeften van anderen en daarin voorzien. Anderen helpen geeft een dienende leider betekenis en voldoening in het leven. Wat dienende leiders onderscheidt van andere leiders is dat ze niet gefocust zijn op zichzelf, maar op anderen en dat ze gemotiveerd zijn om het leven van anderen beter te maken in plaats van alleen dat van zichzelf. De tien karakteristieken van de dienende leider zijn volgens Greenleaf: luisteren, empathie, helend vermogen, bewustzijn, overtuigingskracht, conceptualiseren, vooruitzien, rentmeesterschap, commitment aan groei van mensen en bouwen aan de gemeenschap. In de context van 'mensen en werk' stelt hij: het werk is er voor de mensen, evenzeer als dat de mens er is voor het werk. Met andere woorden: het bedrijfsleven en/of instanties bestaan evenzeer om te voorzien in betekenisvol werk voor mensen als om een product of dienst aan een klant te leveren. Het vinden van zin of zingeving is daarin belangrijk, omdat persoonlijke betekenis een intrinsieke motivator is. Mensen worden intrinsiek gemotiveerd als ze iets doen omdat ze het willen, als hun werk interessant, bevredigend en zinvol is. Uit onderzoek blijkt regelmatig dat intrinsiek gemotiveerde medewerkers productiever, innovatiever en meer betrokken zijn dan degenen die vooral extrinsiek gemotiveerd zijn. Ook in het stellen van doelen zie je dit onderscheid. Extrinsieke doelen gaan over wat men heeft. Intrinsieke doelen gaan over wie men is. Zo ligt in de actuele discussie over bildung en persoonsvorming in het onderwijs de focus vooral op het realiseren van intrinsieke doelen in een sociale context.

Is dienend leiderschap nu effectief in iedere context? Of vragen specifieke branches, bepaalde groepen medewerkers of verschillende situaties om verschillende leiderschapsstijlen? Bijzonder vond ik het verhaal van Generaal Mart de Kruif bij het Denk Groter Debat van Fontys in 2013. Ik (en velen met mij in de zaal) ging er altijd vanuit dat het leger, oorlogssituaties en levensgevaarlijke manoeuvres het gebied zouden zijn van power-georiënteerd leiderschap, een machocultuur gebaseerd op macht. Generaal De Kruif hield daarentegen een prachtig verhaal over persoonlijk leiderschap, over je ambitie en kracht in dienst stellen van het team. Een authentiek verhaal over de essentie van dienend leiderschap.

Een ander perspectief op het type leiderschap voor organisaties wordt geboden door Jim Collins in zijn boek Good to Great (2011). Hij heeft onderzoek gedaan naar bedrijven die bekend staan als 'goede' organisaties en die de transformatie hebben gemaakt naar 'excellente' organisaties. Daarbij gaat het om opmerkelijke resultaten wat betreft het benodigde leiderschap voor dit soort transformaties. Hij noemt dit 'niveau 5-leiders'. Zij richten hun behoefte en erkenning niet op zichzelf maar op het creëren van een geweldig bedrijf en/of organisatie. Het is niet zo dat zij geen ego of eigenbelang kennen. Integendeel, ze zijn ongelofelijk ambitieus. Maar die ambitie richt zich vooral op de organisatie en niet op zichzelf. Collins beschrijft dat niveau 5-leiders bestaan uit tegenstellingen: bescheidenheid en wilskracht, nederigheid en onverschrokkenheid. Ze zijn uitermate resultaatgericht.

Wat betekent dit voor een organisatiecultuur? Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan Good to Great geeft aan dat succesvolle bedrijven gebouwd zijn op een consistent systeem met duidelijke begrenzingen. Deze bedrijven geven mensen tegelijkertijd vrijheid en verantwoordelijkheid. Ze benoemen medewerkers met zelfdiscipline die niet gemanaged hoeven te worden. Vervolgens geven de bestuurders leiding aan het systeem en niet aan mensen. Deze bedrijven zijn gefocust, consequent en gericht op het afleggen van verantwoording en het nemen van verantwoordelijkheid. In het onderzoek kwam tevens helder naar voren dat bureaucratie ontstaat als er gecompenseerd moet worden voor incompetentie en gebrek aan discipline. Een interessant perspectief in de continue discussie over de vermindering van regeldruk vanuit de overheid.

Docenten die het verschil maken

Er zijn vele definities en geloofsovertuigingen van 'goed onderwijs'. In mijn ogen is de essentie: iedereen heeft talenten en de maximale ontplooiing van deze talenten en het vergroten van de bijdrage van deze talenten aan de samenleving zijn de primaire taak en inspiratie van ons onderwijs ([Fontys Hogescholen 2016](#)).

Uitgaan van de talentontwikkeling van onze studenten vraagt om een visie op de rol van de docent. Ik zie goede docenten bij uitstek als 'dienend leiders'. Zij zetten hun eigen ego opzij en creëren een omgeving waarin het belang en de ontwikkeling van de student centraal staan. Een docent is daarbij voortdurend bezig om zichzelf te verbeteren om inspirerend les te kunnen blijven geven aan studenten. Een interessant McKinsey-onderzoek over onderwijsinstellingen ([How the world's best-performing school systems come out on top, Barber, 2007](#)) onderschrijft dit principe. McKinsey toont aan dat op de best presterende scholen docenten samen het onderwijs maken, veel bij elkaar in de klas meekijken, elkaar regelmatig feedback geven en de ruimte van het management krijgen om het onderwijs zelf in te richten.

In het recente artikel '[High impact learning anno 2022](#)' geeft Filip Dochy (2008) een beschrijving vanuit ditzelfde perspectief. Hij geeft het volgende aan:

'Niemand twijfelt eraan dat opleiding, training en ontwikkeling als vorm van investeren in menselijk kapitaal een goede strategie is om de maatschappelijke ontwikkeling te versterken. Als gevolg hiervan wordt de onderwijsagenda sterker dan ooit tevoren gedomineerd door de eis van het opleiden tot zelfverantwoordelijke en geëngageerde individuen die te allen tijde een kritische houding kunnen aannemen, reflectievaardigheden kunnen hanteren en probleemoplossend te werk gaan.'

Aan de hand van het 'high impact learning model' geeft Dochy aan met welke bouwstenen docenten in teams zelf het onderwijs van de toekomst kunnen ontwerpen en optimaliseren. Volgens Dochy kan dit enkel in een klimaat van minder toezicht en controle, waarbij de docent een hogere professionaliteit nastreeft door sterker teamwerk in een lerende organisatie en een sterk dynamische onderwijsaanpak: docenten herontwerpen voortdurend hun onderwijs, leren continu van collega's en delen onophoudelijk hun knowhow.

Onlangs had ik een interessante discussie met studenten van de Studentenfractie van Fontys over hun ideeën ten aanzien van het vraagstuk 'wie is de beste docent'. Zij maakten een driedeling in persoonlijkheid, vakinhoud en didactiek. Wat betreft persoonlijkheid ging het vooral om het geven van persoonlijke aandacht aan iedere individuele student. Het ging om een eerlijke benadering, waarbij de student zich serieus genomen voelt en waarbij de docent uitstraalt de student echt te willen helpen. Wat betreft vakinhoud kwamen termen terug als: praktijkervaring, boven de stof staan en in staat zijn om zijpaden te nemen. Ten slotte kenmerkte de didactische component zich door enthousiasme, passie van de docent en de vaardigheid om 'verhalend' les te geven. Alle studenten gaven prachtige voorbeelden van docenten die op deze manier voor hen echt het verschil gemaakt hadden. Docenten die in staat waren geweest hun talentontwikkeling een bijzondere draai te geven. In feite allemaal docenten die hun eigen persoonlijkheid en kracht hadden ingezet voor het ontwikkeltraject van hun studenten. Echte voorbeelden van dienend leiderschap. In vergelijking met de bedrijven uit het eerder genoemde onderzoek van Collins is een duidelijke parallel te trekken. Excellente docenten richten hun behoefte en erkenning niet op zichzelf maar op het faciliteren van de maximale talentontwikkeling van hun studenten. Het is niet zo dat zij geen ego of eigenbelang kennen. In tegendeel, ze zijn ongelofelijk ambitieus. Maar hun ambitie richt zich vooral op hun studenten en niet op henzelf.

Niet een rood maar een groen potlood

Een goede definitie van talentontwikkeling is in mijn ogen gebaseerd op de inclusie-definitie, oftewel 'Een talent is iets dat je beter kan dan andere dingen die je kunt' ([Thunnissen, 2016](#)). Hierbij ben je dus niet in concurrentie met anderen. De definitie op basis van exclusie luidt immers: 'Een talent is iets dat je (veel) beter kunt dan anderen'.

In de context van dienend leiderschap van docenten is de benadering van talentontwikkeling op basis van inclusie de meest voor de hand liggende. Het gaat om de individuele groei van talenten, om de mogelijkheden voor studenten om op eigen (moreel) kompas te varen en eigen regie te ontwikkelen voor hun carrièrepad. Dus niet zozeer om hun talentontwikkeling in relatie tot hun medestudenten. Hierbij past het om voort te bouwen op de sterke punten van studenten in plaats van de eenzijdige focus op het repareren van hun zwakke punten. Dit betekent niet dat studenten altijd de gemakkelijkste weg kunnen bewandelen, juist niet. Het is essentieel om hen te confronteren met nieuwe en onverwachte zaken, hen uit hun comfortzone te halen en echt te laten leren door fouten te laten maken. Kortom: de talentontwikkeling van studenten kan alleen maximaal bereikt worden in een omgeving van dienend leiderschap.

Het rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) '[De lerende economie](#)' (2013) geeft een helder beeld: onze toekomst wordt bepaald door de kracht van ons innovatief vermogen. Van zowel sociale, technologische als economische innovaties. Deze innovaties vragen om 'dwarsdenken', experimenteren en onderzoeken, vallen en weer opstaan. Kortom, een andere manier van werken, andere businessmodellen, andere productieprocessen, maar ook een andere focus in het onderwijs. De basis voor innovatief denken is dus experimenteren, uitproberen en omgaan met onzekerheden. Dit gaat gepaard met het maken van fouten, met vallen en opstaan. In Nederland is het echter 'not done' om fouten te maken.

Ook in het onderwijs, waar het ingewikkeld is om bij onderzoek en experimenten fouten te accepteren. Wij zijn allemaal gewend om te reageren met het 'rode potlood' en missers te benadrukken. In een artikel uit 2015 beschreef [M. Schrikkema \(2015\)](#) waarom onze hersenen moeite hebben met feedback. Zij wees op het feit dat negatieve feedback, oftewel het wijzen op fouten, in het brein stresshormonen aanmaakt. Deze stresshormonen proberen gevoelens van angst te verminderen, waardoor je je minder goed kunt concentreren en slechter informatie tot je kunt nemen. Niet de beste voedingsbodem om een goed leereffect te bereiken. Bij positieve feedback daarentegen wordt dopamine aangemaakt, toonde de Japanse onderzoeker Dr. Norihiro Sadato aan, en dit laat mensen juist beter presteren. Kortom, een samenleving die vraagt om een innovatieve houding van een ieder, moet juist ruimte geven om fouten te maken. Als tegelijkertijd de aandacht wordt verlegd naar die facetten die juist wel goed gaan, positieve feedback, dan verbeteren prestaties zelfs sterk. Het 'groene potlood' dus, als instrument om van fouten te leren en de goede elementen te versterken.

Graag leiden wij onze studenten op tot 'competente rebellen'. Dit is niet altijd even eenvoudig. Onlangs was ik op een bijeenkomst voor nieuwe medewerkers van Fontys waar een aankomende docent een voorval beschreef. Zij vertelde hoe zij voor het eerst meeliep met een ervaren collega. Na het college gaf hij aan dat ze goed op die twee studenten bij het raam moest letten omdat deze twee voortdurend de les ontregelden met vragen en andere meningen en daarmee de les ophielden voor de rest van de groep. De nieuwe docent, met een jarenlange ervaring in het bedrijfsleven, gaf voorzichtig aan dat dit nu juist de studenten zijn die zij graag in haar vorige functie had aangenomen. We willen wel graag kritische denkers opleiden, maar daar is ons huidige onderwijs kennelijk niet altijd op ingericht.

We verwachten ook dat deze 'competente rebellen' hun hele leven lang (willen) blijven leren. De veranderingen in de samenleving gaan ongelofelijk snel, de toekomstscenario's worden steeds minder voorspelbaar. Dat vraagt om mensen die wendbaar en innovatief zijn en een lerende houding hebben. Een voortdurend lerende houding is in feite ook een vorm van dienend leiderschap. Ieder mens stelt zich dan open en kwetsbaar op, staat open voor nieuwe ontwikkelingen en is bereid om uit zijn comfortzone te stappen.

Bestuurder, practice what you preach!

Dienend leiderschap van docenten is noodzakelijk voor de talentontwikkeling van studenten en voor de kwaliteit van ons onderwijs in brede zin. Dan volgt logischerwijs de vraag of dit ook geldt voor onderwijsbestuurders. Het voor de hand liggende antwoord is een volmondig ja. Daar kun je ook niet op tegen zijn! Maar waarom opereert dan niet iedere onderwijsorganisatie op deze manier? Waarom zijn er zoveel bewegingen binnen en buiten het onderwijs die proberen de docenten vanuit deze overtuiging een eigen stem te geven? Zoals Educaton United, Operation Education en de Stichting LeerKRACHT. Waarom lijkt dit verhaal in de werkelijkheid meer een papieren droom dan realiteit?

Het daadwerkelijk consequent doorvoeren van dienend leiderschap in de totale onderwijscontext is niet altijd gemakkelijk. Fontys organiseert haar onderwijs zo kleinschalig mogelijk in bijna dertig verschillende hogescholen. Dicht bij de studenten, zodat iedere student herkend en erkend kan worden, niemand een nummer is en er maximale persoonlijke aandacht van docenten aan studenten gegeven kan worden. Dit vraagt om een zekere autonomie van de verschillende opleidingen, eigenaarschap bij alle professionals en verantwoordelijkheden die laag in de organisatie liggen. Het fundament om te opereren op basis van verdiend vertrouwen. Onderwijsbestuurders moeten dan af en toe op hun handen zitten en niet direct ingrijpen in het proces als er mogelijk kritische momenten zijn. Tegelijkertijd zijn zij eindverantwoordelijk voor de kwaliteit voor het onderwijs van hun instelling. Iedere onderwijsbestuurder, ook afhankelijk van de fase van de organisatie, zal steeds de balans moeten zoeken tussen sturing en loslaten, tussen kaders stellen en ruimte geven en de mogelijkheden om verschillende onderwijsonderdelen aan te sturen op basis van het uitgangspunt 'cultuur van verschil'.

[Kees Tillema \(2013\)](#) geeft in zijn boek Van cijfers naar waarden het dilemma helder weer. Enerzijds verlangen organisaties naar autonomie en vertrouwen, anderzijds is er een werkelijkheid van regels, normen en kaders. Tillema geeft aan dat dit gezien kan worden als een tegenstelling, als een moment om een keuze te maken, maar zelf ziet hij het als een model van én-én denken. Hij toont een organisatiecultuur die zich kenmerkt door sturing en zelforganisatie, cijfers en waarden, rationeel en intuïtief en ten slotte doelgericht en flexibel. Wat betekent dit nu in de praktijk? De Fontys-missie luidt: 'Het maximaal ontplooiën van de talenten van onze studenten en het vergroten van de bijdrage van deze talenten aan de samenleving'. Passend bij een stijl van dienend leiderschap horen daarbij de sturingsmechanismen gericht te zijn op: tweerichtingsverkeer (wederkerig), continue basis, formeel en informeel, gericht op leren en ontwikkelen, gericht op het ontdekken van nieuwe vormen en gebaseerd op realtime en volwaardige rapportages. Dit maken wij concreet in het kwaliteitsportfolio van Fontys.

Vanuit het adagium practice what you teach vragen wij onze docenten aan studenten het goede voorbeeld te geven. Maar de hele onderwijsorganisatie dient gebaseerd te zijn op de principes van dienend leiderschap. Dus onderwijsbestuurders: practice what you preach. Creëer een cultuur waarin docenten en medewerkers maximaal kunnen floreren. Bestuurders geven de richting aan, het doel, en geven vervolgens ruimte om dit doel te realiseren. Ruimte in de zin van vrijheid, maar ook ruimte in verantwoordelijkheden. Dit is geen ruimte zonder grenzen of kaders, maar een consistent systeem met duidelijke begrenzingen waarin docenten en medewerkers tegelijkertijd vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen, op zodanige wijze dat de medewerkers gefocust zijn, consequent kunnen handelen en gericht zijn op zowel het afleggen van verantwoording als op het nemen van verantwoordelijkheid. Dit past uitstekend bij de nieuwe opvattingen over het kwaliteitsdenken binnen professionele organisaties. Dit denken is gebaseerd op de individuele en collectieve verantwoordelijkheid van alle medewerkers om iedere dag de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren door feedback, transparante sturing en verantwoording. Binnen Fontys wordt nu hard gewerkt aan dit nieuwe kwaliteitsdenken. Daarbij reflecteert ieder instituut op basis van een aantal gemeenschappelijke uitgangspunten continu op de kwaliteit van zijn onderwijs. En communiceert hierover in- en extern met een brede betrokkenheid en eigenaarschap van medewerkers en docenten, studenten en werkveld. Binnen de totale onderwijsbranche komt deze wijze van kwaliteitsdenken vanuit 'waardierend perspectief' geleidelijk aan hoger op de agenda.

Dienend leiderschap van onderwijsbestuurders is niet alleen relevant vanuit de optiek van het aansturen van medewerkers en docenten, maar ook vanuit het perspectief van organisatieontwikkeling. In het eerdergenoemde WRR-rapport 'De lerende economie' komt duidelijk naar voren hoe organisaties steeds wendbaarder en innovatiever dienen te worden om op tijd in te kunnen spelen op de maatschappelijke veranderingen. Dit vraagt om een plooibare of 'agile' benadering. Een onderwijsorganisatie kan pas echt adaptief reageren op de ontwikkelingen in de samenleving als er vanuit dienend leiderschap gestuurd wordt. Waarbij de ambities van de organisatie gericht zijn op de toekomstige vraag van het werkveld en de samenleving.

Conclusie

Een toekomstgerichte onderwijsorganisatie behoort zich te baseren op de principes van dienend leiderschap. Dit geldt evenzeer voor de bestuurders als voor de docenten en voor het onderwijsondersteunend personeel.

Dit vereist dat onderwijsbestuurders een goede balans vinden tussen sturen en faciliteren. Met als doel een omgeving te creëren gericht op het belangrijkste doel van ons onderwijs: het maximaal ontplooiën van de talenten van onze studenten en hun bijdrage aan de samenleving.

Dit vraagt van docenten dat zij hun eigen belang ondergeschikt maken aan het belang en de ontwikkeling van de student. Een docent is daarbij voortdurend bezig om zichzelf te verbeteren om inspirerend les te kunnen blijven geven aan studenten. De ambities van de docenten zijn dan vooral gericht op datgene wat zij willen bereiken met hun studenten.

En dit vraagt aan de totale onderwijsbranche (ministerie OCW, inspectie, NVAO, de branchekeopels) om dienend te zijn aan het belangrijkste doel van ons onderwijs. Niet sturen op incidenten, regelgeving ten dienste stellen aan het onderwijsproces en zichzelf voortdurend een spiegel voorhouden of hun activiteiten het primaire doel ondersteunen.

De hele branche, van ministerie tot inspectie, van onderwijsbestuurders tot onderwijsmedewerkers, dient gericht te zijn op het creëren van een omgeving waarin studenten hun talenten kunnen ontwikkelen, waarin medewerkers hun talenten kunnen uitbouwen en waarin kennis ontwikkeld en gedeeld wordt. Waarbij het belang van een organisatie, van beleidsmakers of individuele bestuurders niet voorop staat. Dienend leiderschap op alle niveaus gaat ons helpen om bij incidenten te focussen op het oplossen van het incident om daarna vooral de aandacht en energie te steken in onze primaire opdracht: de huidige en toekomstige generaties zodanig ondersteunen in hun talentontwikkeling dat de samenleving iedere dag een beetje beter wordt.

Het onderwijs vraagt om docenten, medewerkers, bestuurders en een overheid die bestaat uit krachtige leiders met een dienend perspectief. Niet als een papieren droom maar als een dagelijkse realiteit.

LITERATUUR

- PAGINA 10 Barber, M., & Mourshed, M. (2007). **How the world's best-performing school systems come out on top**. Retrieved October 20, 2016, from <http://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/how-the-worlds-best-performing-school-systems-come-out-on-top>
- PAGINA 09 Collins, J. (2011). **Good to great**. Londen: HarperCollins.
- PAGINA 10 Dochy, F. (2008). **High impact learning anno 2022: model voor de toekomst - Over aanpak en sturing**.
- PAGINA 10 Fontys Hogescholen. (2016). **Onze ambities**. Retrieved October 19, 2016, from <https://fontys.nl/Over-Fontys/Wie-zijn-wij/Onze-ambities.htm>
- PAGINA 07 Greenleaf, R. K. (1970). **The servant as leader**. Indianapolis.
- PAGINA 07 Hesse, H. (2007). **Reis naar het morgenland**. Amsterdam: De Bezige Bij.
- PAGINA 13 Schrikkema, M. (2015). **Feed forward heeft meer effect dan feedback**. Retrieved October 19, 2016, from <http://www.mt.nl/business/feed-forward-heeft-meer-effect-dan-feedback/87873>
- PAGINA 12 Thunnissen, M. (2016). **De dynamiek en veelzijdigheid van talentontwikkeling**. Eindhoven.
- PAGINA 15 Tillema, K. (2013). **Van cijfers naar waarden**. (1e druk). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet Management B.V.
- PAGINA 12 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2013). **Naar een lerende economie: investeren in het verdienvermogen van Nederland**. WRR-Rapport 90. <http://www.wrr.nl/publicaties/publicatie/article/naar-een-lerende-economie-1/>

Hogescholen als dienende instellingen

Harmen van Wijnen



Vereniging Hogescholen

'Grote leiders zoeken geen macht. Ze doen wat gedaan moet worden.'¹

1 Onderwijs vereist een dienende context

Leiding geven aan onderwijsprocessen kan alleen maar vanuit dienende instellingen door dienende leiders.

Het eigene van onderwijs – en dat geldt zeker voor het hoger beroepsonderwijs – vereist leiders én instellingen die de maatschappelijke opdracht, de belangen van het werkveld en van de studenten altijd boven die van zichzelf en van de instelling kunnen plaatsen. Bestuurders en andere leidinggevenden die dit niet begrijpen, hebben niets te zoeken in het onderwijs. Deze stelling wordt in dit deel van het essay nader uitgewerkt en onderbouwd.

De basis voor de stelling dat het onderwijs alleen maar kan floreren in een dienende omgeving heeft alles te maken met de aard van het onderwijs als zodanig. Onderwijs is de maatschappelijke opgave om van generatie op generatie aan (jonge) burgers de eerder verworven inzichten en waarden door te geven en te vernieuwen met het oog op een samenleving die het goede, het schone en het ware op het oog heeft. Onderwijs heeft dus nooit een doel in zichzelf en is altijd gericht op de omgeving. Deze essentie van onderwijs vereist derhalve een context die dienend is.

Een dienende context is meer dan alleen het hebben van dienende leiders. In navolging van [Robert K. Greenleaf](#)² maak ik in dit essay onderscheid tussen **leiders** die dienend zijn en **instellingen die dienend zijn**³. In het eerste onderdeel van dit essay stonden met name de eigenschappen van de dienende leider in het hbo centraal, in dit deel verleggen we onze aandacht naar dienende instellingen. We stellen onszelf de vraag wat een instelling nu een dienende instelling maakt, en op welke wijze dit zichtbaar kan worden in het onderwijs zodat het hbo ook daadwerkelijk kan voldoen aan de maatschappelijke opgave.

Voordat we hieronder ingaan op de verschillende eigenschappen van een dienende onderwijsinstelling, beschrijven we eerst wat we verstaan onder dienende instellingen in het algemeen, omdat in deze complexe en steeds veranderende samenleving instellingen niet meer eenduidig te definiëren zijn. Instellingen die zich willen verhouden tot een maatschappelijke opgave zullen dit altijd doen in een hybride vorm en in meervoudige relaties. De dienende kenmerken van een dergelijke hybride vorm worden eerst hieronder beschreven. Deze algemene dienende kenmerken worden specifiek gemaakt voor hbo-instellingen. Dit alles met als doel te ontdekken op welke wijze een dienende hbo-instelling impact kan hebben op het onderwijs en het onderzoeksproces vanuit de hbo-instelling.

2 De dienende instelling als hybride vorm

De instelling als instituut, organisatie en als knooppunt van individuen en gemeenschappen

Instellingen in transitie: hybride instellingen

Onze samenleving is in transitie. Dat valt niet te ontkennen. Over de wijze waarop deze transitie geduid moet worden en welke gevolgen dit heeft voor een onderwijsinstelling en het onderwijs zelf is nog moeilijk te overzien. Misschien is er sprake van een geleidelijke verandering, misschien is er sprake van een schoksgewijze verandering met disruptieve elementen. De kunst zal altijd blijven in te schatten of een beweging een hype of een trendbreuk is. In dit essay staat niet zozeer het effect van deze transitie op het onderwijs zelf centraal, maar met name het effect op onderwijsinstellingen. Inzicht in de complexiteit van een instelling met een maatschappelijke opgave is van belang om goed te kunnen spreken over een dienende instelling. We moeten namelijk wel weten waarom een instelling dienend is, hoe dat dienend zijn plaatsvindt en wat er dan gebeurt of zou moeten gebeuren.

Om enigszins inzicht te krijgen in de complexiteit van een instelling met een maatschappelijke opgave, maak ik onderscheid tussen drie (sociale) uitingsvormen die een maatschappelijke instelling kan hebben. Deze drie verschillende aspecten, die zich onderling tot elkaar verhouden, zijn: institutionele, organisatorische en organische aspecten. Dit onderscheid is van belang omdat in de uitingsvormen van deze verschillende aspecten naar mijn idee verschillende stijlen, methoden en werkwijzen nodig zijn om de instelling tot zijn recht te laten komen. De wijze waarop de instelling dienend kan zijn is ook afhankelijk van de specifieke eigenschappen van de (sociale) uitingsvorm. Als dat onderscheid niet helder is, kunnen er behoorlijke categoriefouten worden gemaakt die eerder averechts werken dan dienend zijn.

In het **institutionele** aspect van een instelling komt nadrukkelijk de maatschappelijke opgave van een instelling naar voren. Hier wordt zichtbaar op welke wijze de instelling de maatschappelijke opgave vorm geeft en vanuit welke missie, passie en overtuiging dit gebeurt. Hier komt de ware aard van een instelling naar boven. Hier is het 'why' van de instelling geborgd. Het **organisatorische** aspect van een instelling betreft met name het 'how'. Op welke wijze worden de middelen effectief en efficiënt ingezet, op welke wijze wordt de maatschappelijke opgave operationeel gemaakt en op welke wijze wordt hier verantwoording over afgelegd? De socioloog Manuel Castells maakt een belangrijk verschil tussen organisaties (gericht op het bereiken van eigen doelstellingen) en instituties (het hebben van een missie voor het geheel van de samenleving).⁴ Bij maatschappelijke instellingen kunnen deze beide aspecten ook door elkaar gaan lopen. Dienende instellingen zijn zich hier van bewust en laten de organisatorische aspecten dienend zijn aan de institutionele aspecten. Zo is het financiële beleid geen doel op zich, maar altijd in het belang van de maatschappelijke opgave. Het actuele debat over de prestatieafspraken raakt aan dit onderscheid, of beter gezegd het gebrek aan onderscheid tussen deze twee aspecten. Meetbare kengetallen zijn onderdeel van het organisatiediscours en niet geschikt voor het 'meten' van de maatschappelijke opgave. Zolang dat onderscheid niet helder wordt gemaakt, zal dat altijd een troebel debat blijven tussen de maatschappelijk betrokkenen en de managers die elkaar vanuit een verschillend discours benaderen.

De transitie die in de samenleving gaande is raakt met name aan het derde, het **organische**, aspect. Naast het institutionele en het organisatorische is er nadrukkelijk een beweging gaande naar het organische en het spontane. Hierbij moet dan gedacht worden aan allerlei initiatieven die 'van onderaf' kunnen ontstaan. Als we het hebben over een netwerksamenleving met informele verbanden, bedoelen we deze beweging van het organische aspect. We zouden kunnen zeggen dat het 'what' van de instelling niet alleen meer tot uiting komt in het formeel georganiseerde maar ook steeds meer gebeurt in een informele context. Belangrijk kenmerk hiervan is ook de nadruk op het gemeenschappelijke. Het is niet alleen meer de individuele burger, medewerker of student die een product koopt of een dienst afneemt. Er is duidelijk sprake van groepen gelijkgezinden die op basis van een gedeelde emotie of een gedeeld belang zichzelf spontaan en organisch manifesteren. Deze dubbele beweging van 'de-institutionalisering' en van 'de-individualisering' is een belangrijk kenmerk van de transitie waar de samenleving zich nu in bevindt.⁵

Ook hier geldt dat er behoefte is aan een duidelijk onderscheid tussen deze organische aspecten en de andere aspecten. Hier kunnen zaken ook behoorlijk door elkaar gaan lopen als spontane organische bewegingen met een organisatiebril op worden genegeerd of worden onderdrukt. Ook kan er sprake zijn van een categoriefout wanneer een spontane beweging op basis van een gedeeld belang of gedeelde zorg verward wordt met de geïnstitutionaliseerde verhoudingen van zeggenschap en medezeggenschap van de instelling.

Binnen een dienende instelling als hybride complex van institutionele, organisatorische en organische aspecten heeft iedereen oog voor de samenhang en het onderscheid van deze aspecten. Het is de kunst van een dienende instelling om met elkaar de vaardigheid te ontwikkelen om deze 'dans' uit te voeren met het oog op de maatschappelijke opgave. Dit is niet een eenvoudige 'dans' maar een dans die vaardigheden en onderling vertrouwen vereist. De extra dienende rol van leiders van maatschappelijke instellingen is het faciliteren van deze 'dans'.

3 De dienende instelling met een inspirerend verhaal

Een maatschappelijke opdracht, balancerend tussen ratio, intuïtie en narratief

Het is goed zich te realiseren dat de verschillende (sociale) uitingsvormen van een instelling ook een verschillend discours, een verschillende taal kennen. Het is boeiend om te zien dat Greenleaf hier ook tegenaan is gelopen. De onderbouwing van Greenleaf voor zijn concept van dienend leiderschap is gebaseerd op intuïtie. Die intuïtie werd aangespoord en verder ontwikkeld bij het lezen van een verhaal van Hermann Hesse. Greenleaf formuleert dit als een probleem, omdat hij geen logische onderbouwing kan geven voor zijn concept van dienend leiderschap. Het feit dat hij dit problematiseert zegt iets over de eenzijdigheid van het rationele denken dat nogal dominant was (is?) in organisaties en bij leidinggevenden van organisaties. De eenzijdige benadering van het rationele veronderstelt een beheersbaarheid en maakbaarheid van een werkelijkheid die op basis van 'evidence-based' waarnemingen zichzelf kan doorontwikkelen. Inmiddels wordt meer en meer duidelijk dat de werkelijkheid complexer en veel minder beheersbaar is.

Greenleaf benoemt dit ook als een van de kenmerken: in het concept van dienend leiderschap bevindt zich een spanning tussen intuïtie en ratio. Greenleaf komt dan ook niet met een systematische onderbouwing van zijn concept, maar hij komt met een bundel essays om te lezen en te overpeinzen. De relatie tussen zijn intuïtie en het ontwikkelen van zijn concepten past overigens wel in het model van **knowing experimentally** wat Greenleaf als een belangrijk uitgangspunt typeert voor dienend leiderschap.

Het traditionele leiderschap is met name verantwoordelijk voor de coherentie en voor het dynamische proces van stellen van prioriteiten, toewijzen van middelen, begeleiden van mensen etc. Dit is met name de organisatorische kant van een instelling. De waarneming van Greenleaf is dat het vaststellen van doelen en strategie meestal wel een helder proces is. Dit geldt ook voor de implementatie (de dagelijkse uitvoering van de werkzaamheden). Het gaat echter vaak mis bij het omgaan met de mensen, volgens Greenleaf. Bij dit omgaan met mensen raken we aan de meer organische aspecten van een instelling. Bij het vormgeven van samenwerking in een organisatie spelen met name andere elementen een rol dan de rationele benadering. Hier gaat het om de balans tussen het formele en het informele, de individuele belangen en de spontane groepsvorming. Deze elementen zijn – per definitie – niet beheersbaar en maakbaar. Deze kunnen echter niet genegeerd worden.

Er zijn vaak een formele en een informele structuur die uit elkaar kunnen gaan lopen, waardoor er problemen gaan ontstaan. Bij een dienende instelling zijn de drie niveaus van de organisatie met elkaar in samenhang en investeren de dienende leiders voornamelijk in de balans tussen de formele en informele structuren. Deze processen aanvoelen vereist intuïtie. In aansluiting op Greenleaf kunnen we dus concluderen dat een dienende instelling naast de meer formele en rationele aspecten als (i) doelen en strategie, (ii) organisatie en (iii) implementatie, ook een intuïtie heeft die niet vastgelegd kan worden in beleidsdocumenten, protocollen en (prestatie)afspraken.

Daar waar de intuïtie van belang is bij het organische aspect van de instelling en de ratio bij het organisatorische aspect, kunnen we stellen dat het **narratief** betrekking heeft op het institutionele aspect van een instelling. De maatschappelijke opgave van een instelling is met name een kwalitatieve opdracht om een inhoudelijke bijdrage te leveren aan het welzijn in de samenleving. Uiteraard is dat te vertalen in kwantitatieve doelen, maar deze zullen te allen tijde een afgeleide zijn van een kwalitatieve opgave. Elke maatschappelijke instelling heeft een dergelijk verhaal nodig waarmee de bijdrage aan de samenleving wordt verwoord. Een kenmerk van dit verhaal is dat het een verhaal is gericht op de langere termijn, het is een duurzaam verhaal. Dit langeretermijnperspectief gericht op de maatschappelijke opdracht bepaalt de eigenheid en identiteit van de instelling. Het verhaal bepaalt het wezen van de instelling en het kleurt en inspireert de intuïtie. Tegelijkertijd ondersteunt de ratio dit proces.

4 De hbo-instelling als dienende instelling

Gedifferentieerd dienend: maatschappij, studenten en medewerkers

Greenleaf definieert een dienende instelling als een instelling die bijdraagt aan het bouwen van een rechtvaardiger en liefdevoller maatschappij én die bijdraagt aan grotere creatieve mogelijkheden van haar mensen. Dienend dus op twee niveaus: aan de maatschappij én aan de medewerkers. Binnen het hbo moeten uiteraard de studenten hier ook aan toegevoegd worden. Het dienende karakter van een hbo-instelling kan dus gedifferentieerd worden in drie doelgroepen: maatschappij, studenten en medewerkers.

Maatschappij

Het hbo heeft duidelijk een maatschappelijke functie en opgave gerelateerd aan de bedrijven en instellingen in de omgeving van de hogescholen. Het dienende karakter van de hbo-instellingen komt tot uitdrukking doordat hogescholen actief participeren in de ontwikkelagenda van de (regionale) arbeidsmarkt. Dit gebeurt niet alleen passief volgend, maar juist ook proactief meedenkend in de ontwikkelagenda van de triple helix in de regio. Naar mijn mening gaat het dienende karakter van hogescholen verder dan alleen de mede-ontwikkeling van de arbeidsmarkt in economisch perspectief. Het dienende karakter van het (hoger beroeps)onderwijs komt juist tot uiting in de opgave om de maatschappij te dienen in alle facetten van de samenleving, meer dan alleen het economische. Naast het economisch kapitaal heeft het onderwijs ook een vormende rol met betrekking tot het sociaal en cultureel kapitaal. Omdat hbo-instellingen deze diepgewortelde dienende maatschappelijke opgave hebben, betekent dit dat hbo-instellingen ook open en transparant zijn voor de omgeving. Kennis wordt zo veel mogelijk ter beschikking gesteld in gezamenlijke leeromgevingen en in co-creatie met het werkveld. Binnen het lectoraat Dienstbaar Organiseren verbonden aan de opleiding Bedrijfskunde MER van de Christelijke Hogeschool is dit het centrale onderzoeksthema. (zie kader 1).

Kader 1**Dienstbaar organiseren in de regio in sociaal en economisch perspectief**

Bij het inzetten van processen van kenniscreatie tussen actoren binnen een regio moet dus rekening worden gehouden met de karakteristieken van de regio, haar actoren en de relaties daartussen. Het gaat hierbij om sociaal kapitaal in het leggen van verbanden in (regionale) expertisenetwerken; het benutten van aanwezig cultureel kapitaal van kennis en onderwijs en leefwijzen, dan wel het bevorderen daarvan; in het economisch kapitaal hoe die kennis in productie moet worden gebracht. Met de term kapitaal wordt niet aan geld gedacht, maar meer aan capaciteit en het vermogen om samenwerking in onderlinge verbinding tot stand te brengen⁶.

Studenten

Studenten binnen hogescholen kunnen meervoudig worden gekarakteriseerd. Deze meervoudigheid kan ook wel eens tot discussies leiden. In de eerste plaats kunnen studenten gezien worden als cliënten die betalen voor een (onderwijs)product, waarbij ze ook recht hebben op een goede prijs-kwaliteitverhouding. Het dienende karakter van een hogeschool betekent dat hogescholen inderdaad een hoge servicegraad hebben en dat er daadwerkelijk 'waar voor het geld' geboden wordt. Het dienende karakter gaat echter verder dan deze primaire economische klant-leverancieverhouding. In de tweede plaats komt het dienende karakter van de hogeschool tot uiting in de vormingskant die het onderwijs biedt. Binnen een dienende hbo-instelling is ruimte voor verdiepende en verbredende vorming in de samenleving, ook op thema's die niet direct de eigen professeie betreffen, maar die te maken hebben met het dienen van de samenleving. In dienend hbo wordt niet alleen de vraag gesteld of wij 'de dingen goed doen' maar ook of wij 'de goede dingen doen'. Dienend onderwijs betreft ook het leren omgaan met dilemma's waar de samenleving vol mee is. In de derde plaats heeft een dienende hogeschool ook oog voor studenten die niet gemiddeld zijn. In de vorm van excellentie of in de vorm van extra aandacht, indien dat nodig is, wordt studenten op hogescholen een plek geboden waarbij verschillende individuen in hun diversiteit volop recht gedaan wordt. In de vierde plaats worden studenten ook gezien als (toekomstige) professionals die in hun hogeschooljaren ook reeds onderdeel zijn van een community van

professionals. Een dienende hogeschool faciliteert dergelijke leergemeenschappen die ook ruimte bieden aan reflectie op de samenleving en de positie van de specifieke professionele praktijken in de samenleving.

Medewerkers

Uiteraard gaat het in een (dienende) instelling uiteindelijk niet om de medewerkers als doel. Maar toch zijn medewerkers veel meer dan alleen een productiemiddel. Dat inzicht heeft Greenleaf duidelijk ontwikkeld en uitgewerkt. Het dienende karakter komt bij een dienende instelling duidelijk naar voren in een personeelsbeleid dat nadrukkelijk ook gericht is op de ontwikkeling van de medewerkers. Het dienen van het maatschappelijk belang strekt verder dan het hier en nu en het inzetten van huidige capaciteiten van de medewerkers. Ontwikkeling kijkt naar de toekomst. Tegelijk kijkt de ontwikkeling ook verder dan alleen de eigen instelling. Investeren in medewerkers met het oog op een mogelijke loopbaan buiten de eigen instelling is ook een karaktereigenschap van een dienende instelling. De ontwikkeling is dan dienend aan de persoon in kwestie én ook aan de samenleving. Juist binnen een hbo-instelling zou het personeelsbeleid ontwikkelend en lerend van aard moeten zijn gezien de aard van de instelling. Ook hier geldt op persoonsniveau dat elke medewerker zicht zou moeten hebben op haar of zijn 'ontwikkel-narratief' en hier proactief de eigen auteur van zou moeten zijn.

5

Maatschappelijk geëngageerd onderwijs en onderzoek

Onderwijs in open (morele) communities met besef van de veranderende samenleving

Zoals hierboven reeds geschreven is het onderwijs per definitie dienend. Onderwijs heeft nooit een doel in zichzelf en is altijd gericht op de omgeving. Deze essentie van onderwijs vereist derhalve een context die dienend is. Dit dienende aspect gaat verder dan alleen de opleiding van specifieke professionals voor hun eigen professionele praktijken. Biesta noemt als belangrijk dienende waarde ook het bijbrengen van een democratisch besef. Ik zou daar nog een stap verder in willen gaan en willen bepleiten dat het maatschappelijke engagement ook een morele invulling heeft. Deze morele invulling is nodig omdat er naar mijn mening niet alleen een democratisch besef nodig is, maar ook een besef én een vaardigheid om met dilemma's om te kunnen gaan in spanningsvolle situaties. Binnen elke professionele praktijk zijn dergelijke kritische praktijksituaties te vinden waar sprake is van botsende waardensystemen. Een hogeschool als dienende instelling is bij uitstek een plek waar de vaardigheden verworven kunnen worden om hiermee om te gaan. Het is dan ook van belang dat de hogeschool professionele praktijken faciliteert waarin de drie groepen waarvoor de instelling dienend wil zijn (maatschappij, studenten en medewerkers) elkaar kunnen treffen in een open (morele) community. In die combinatie van de echte ontmoeting in een ontwikkelomgeving kan een krachtige leeromgeving ontstaan die daadwerkelijk dienend is.⁷

De samenleving zal zich in de komende decennia meer en meer begeven op het grensvlak van **globalisering** en de **lokalisering** als twee brandpunten die zich continu tot elkaar verhouden. Dit kan een spanningsvolle verhouding zijn met mogelijkheid tot conflicten, maar ook een creatieve constructieve verhouding waarbij ze elkaar versterken. Het welzijn van (individuele en groepen) burgers zal meer en meer bepaald worden door de wijze waarop deze burgers in staat zijn om te gaan met deze verhouding. Dit alles vergt ook een nieuwe doordenking van de visie op professionaliteit. Binnen het hogeschoolbrede onderzoeksprogramma 'Service Innovation' van de Christelijke Hogeschool Ede is de reflectie op deze nieuwe vormen van professionaliteit onderwerp van onderzoek (zie kader 2).

Kader 2

Service Innovation: Samenleving in transitie: nieuwe rollen voor professionals

Onze samenleving is in transitie. Van een industriële samenleving, die ingericht is volgens strakke hiërarchische lijnen, gaan we naar een netwerksamenleving waarin partijen horizontaal verbinding met elkaar leggen. Grenzen tussen maatschappelijke domeinen vervagen, arbeidsprocessen en arbeidsverhoudingen zijn aan voortdurende verandering onderhevig, lokale en mondiale ontwikkelingen raken meer met elkaar verstrengeld. Publieke voorzieningen zijn op zoek naar nieuwe, adequate antwoorden op de behoeften die in de samenleving bestaan. Tegelijkertijd treedt een ontschotting op tussen overheid, markt en samenleving. Van ondernemers en burgers wordt een hoge mate van eigenaarschap, zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie verwacht.

Opvattingen over hoe professionals in bijvoorbeeld het onderwijs, de overheid, het sociale domein en de media horen te werken, veranderen (langzaam) mee, bijvoorbeeld van 'occupational professionalism' en 'organizational professionalism' naar meer hybride vormen van professionaliteit waarin reflexiviteit en dialogiseren met 'de klant/cliënt' belangrijk zijn. Van professionals wordt in toenemende mate een ondersteunende rol verwacht.

Ook de organisaties waarin professionals werken, veranderen sterk van karakter. Organisatiegrenzen perforeren, arbeidsverhoudingen horizontaliseren en flexibiliseren, en onderling kennis delen en reflecteren worden noodzakelijk. Dat stelt nieuwe eisen aan de professionals.⁸

6 Conclusies

Een hbo-instelling als dienende instelling raakt dus alle facetten van de hogeschool. Een hogeschool is integraal dienend; op slechts een aantal onderdelen dienend zijn kan niet. Wat mij betreft gaat het nog een stap verder. Een hogeschool moet dienend zijn; als dat niet het geval is, schiet de hogeschool tekort in de uitoefening van de maatschappelijke opgave, is er sprake van verspilling van publieke middelen en van de inzet van veel bevlogen medewerkers. Deze overall conclusie is hierboven uitgewerkt in een drietal onderscheiden aspecten van de hogeschool. Deze drie aspecten moeten steeds in samenhang worden gezien als het gaat om de juiste balans in een hogeschool als dienende instelling. Het gaat dan om de volgende drie aspecten die kenmerkend zijn voor een dienende hogeschool:

- Vanuit het **institutionele** perspectief is er een duidelijk zicht op de specifieke maatschappelijke opgave doordat de hogeschool een eigen **narratief** heeft waarin de maatschappelijke opgave wordt verwoord en verbeeld. Een dienende hogeschool is te allen tijde bezig met het reflecteren op dit narratief en het blijven ontwikkelen ervan. Een dienende instelling is een lerende instelling.
- Vanuit het **organisatie**-perspectief is er sprake van een transparant, open en **rationeel** proces van verantwoording van de middelen die door de samenleving zijn toevertrouwd aan de hogeschool. Een dienende hogeschool is te allen tijde bereid tot het afleggen van deze verantwoording. Hiertoe zouden inzichten vanuit de impactmeting in de samenleving ingezet kunnen worden, naast en ter verrijking van de reguliere soms eenzijdige kwantitatieve meetindicatoren.

- Vanuit het **organische** perspectief is er sprake van een professionele **intuïtie** – primair bij docenten, maar ook bij andere medewerkers en bestuurders – waarmee aangevoeld kan worden op welke wijze de balans gevonden kan worden tussen het formele en informele leren én waarmee de balans tussen de individuele en gemeenschappelijke vorming in professionele communities gevonden kan worden.

Voorbeeldmatig kunnen deze conclusies concreet gemaakt worden aan de hand van een aantal actuele vraagstukken binnen de hogescholen. Steeds is het de vraag wat een evenwichtige samenhang is tussen de institutionele, organisatorische en organische aspecten met het oog op de maatschappelijke opgaves bij deze vraagstukken.

- * **Vraagfinanciering** en commerciële activiteiten – met name bij het leven-lang-leren als aanvulling op de bekostiging – zijn onderdeel van het organisatorische discours van de onderwijsinstelling. Als deze activiteiten dienend zijn aan de maatschappelijke opgave kunnen deze juist versterkend zijn aan het verhaal van de hogeschool als maatschappelijke instelling. ‘Angst’ voor het toelaten van vormen van vraagfinanciering en commerciële activiteiten opdat dan de hogeschool de maatschappelijke opgave uit het oog zou verliezen, is een onterechte angst als de juiste verhoudingen tussen het institutionele en organisatorische aspect steeds en ook kritisch in ogenschouw worden genomen.
- * Met **prestatieafspraken** is niets mis, mits deze in het juiste discours (namelijk het organisatorische discours) worden gemaakt. Prestatieafspraken kunnen dus gemaakt worden tussen raad van toezicht en college van bestuur en tussen college van bestuur en de onderliggende managementlagen. Deze prestatieafspraken horen dan onderdeel te zijn van de PDCA-cyclus van de instelling zelf en hoeven niet per definitie gerelateerd te zijn aan prestatiebeloning.
- * **Maatschappelijke verantwoording** dient per definitie kwalitatief en narratief van aard te zijn omdat de bijdrage aan de samenleving een kwalitatief karakter heeft. Een onderdeel van dit kwalitatieve verhaal kan kwantitatief zijn. Deze onderdelen moeten dan het karakter hebben van impact op de samenleving (social return) en niet de vorm van prestatieafspraken op het niveau van een aantal (soms erg arbitraire) middelen.

Tot slot is het goed om onze focus weer te verleggen van de dienende instellingen naar de dienende leiders. Een instelling kan namelijk alleen daadwerkelijk dienend zijn als er leiders zijn die de vaardigheid hebben om in deze complexe hybride omgeving regisseur te zijn en dienend te zijn aan (i) de instelling, (ii) maatschappelijke opgave, (iii) studenten, (iv) medewerkers, en daarmee uiteindelijk aan (v) de samenleving. Dienend leiderschap is naar mijn mening te allen tijde een gedeelde verantwoordelijkheid, met uiteraard een duidelijke rolverdeling. Dienende leiders binnen hogescholen zijn niet uit op macht, maar doen gewoon de dingen die gedaan moeten worden.

NOTEN

- PAGINA 22 **1** Uit de film 'Allegiant' (2016).
- PAGINA 22 **2** In dit essay laat ik Greenleaf als 'founding father' van het dienend leiderschap een aantal keren aan het woord.
- PAGINA 22 **3** Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. Mahwah, New Jersey, 62-103.
- PAGINA 25 **4** 'By organizations, I understand specific systems of means oriented to the performance of specific goals. By institutions, I understand organizations invested with the necessary authority to perform some specific tasks on behalf of society as a whole'. Castells, M. (2010). *The Information Age: Economy, Society, and Culture. Volume 1. The Rise of the Network Society. Second Edition*. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell, 164.
- PAGINA 26 **5** Voor een onderbouwing hiervan zie mijn proefschrift. Wijnen, H.J. (2016). *Faith in small groups of adolescents: Being together as a basic given*. Delft. Eburon Academic Publishers.
- PAGINA 30 **6** Zie ook Kievit, Henk, *Dienstbaar organiseren in de regio in sociaal en economisch perspectief - 'van dienstverlening naar nieuwe dienstbaarheid'*, lectorale rede, 12 juni 2015.
- PAGINA 32 **7** Voor een verdere uitwerking van (morele) gemeenschappen binnen het hbo, zie mijn bijdrage aan het Liber Amicorum voor Ad de Graaf, *Bijdragen aan beschaving, hoger onderwijs als fundament. 2016*. Den Haag. Vereniging Hogescholen
- PAGINA 33 **8** Uit het onderzoeksprogramma (2016-2020) van de Christelijke Hogeschool Ede.

ESSAY

5

In haar essay besteedt Meijer aandacht aan het model van dienend leiderschap zoals ontwikkeld door

Robert Greenleaf. Volgens haar is het onderwijs het meest gebaat bij dit soort leiderschap. Van Wijnen beschrijft waarom volgens hem het onderwijs alleen maar kan floreren in een dienende omgeving.