



Hanzehogeschool
Groningen
University of Applied Sciences

Lerend op weg naar 2030



Inhoud



Beste collega - Aftrap door ontwerpteam	3
In dit magazine	4
Grondtonen van het leiderschapstraject	5
In dialoog over het Hanze Leerconcept	7
Leiderschapsprogramma Hanze krijgt vorm	10
Hanze 2030	12
Sleutelmomenten Samenwerking binnen de Hanze	14
Sleutelmomenten Samenwerken met buiten	15
Sleutelmomenten Leidinggeven aan je team of afdeling	16
Sleutelmomenten Persoonlijk leiderschap	17
Hbo: altijd in beweging	18
Het Atomium als inspiratiebron voor organisaties	21
Dialogoog: de kracht van collectief denken	22
Korte video: Debate on education	22
Vragenlijst & prijsvraag	23

Beste collega,

Zet negen mensen met hart voor de Hanze en passie voor veranderen, leren en ontwikkelen bij elkaar en je begrijpt wat er gebeurt: het enthousiasme spat ervan af, de energie stroomt overvloedig en de goede ideeën buitelen over elkaar heen.

Dat is zo ongeveer wat er gebeurt als het ontwerpteam voor het leiderschapsprogramma bijeenkomt. Sprankelende bijeenkomsten waarin we samen bouwen aan het programma, met als eerste mijlpaal de kick-off op 15 maart 2023.

‘Willen jullie in co-creatie met de Hanzehogeschool een tweejaar durend programma vormgeven voor zo’n 180 leidinggevendenden?’ Dat was onze vraag aan adviesbureau Kessels & Smit, *The Learning Company*. Dus niet vóór ons, maar vooral samen mét en ook dóór ons. Daarom zitten in het ontwerpteam drie adviseurs van K&S en zes collega’s van de Hanze, die met elkaar een mooie groep diverse deelnemers vormen. De groep leidinggevendenden in de Hanze is immers ook rijk in verscheidenheid.

Als ontwerpteam zien we het als onze rol om een programma vorm te geven dat leerzaam en uitdagend is om aan deel te nemen. Maar we willen meer: het programma heeft ook tot doel om de collectieve beweging van de Hanze in de richting van onze ambitie

2030 te ondersteunen: *‘impact op de wereld hebben door vergroten van de kracht van de regio in samenhang met het ontwikkelen van het individu’*. Hoe doen we dat samen als collectief en wat betekent het voor ieders individuele opdracht daarin? Dat zijn twee vragen die we bij het ontwerp telkens betrekken.

Een scholingstraject van twee jaar; ‘is dat niet wat lang?’ Dat horen we af en toe in de wandelgangen. Wij als ontwerpteam denken dat we die tijd goed gaan gebruiken, juist om ook die ontwikkeling van de organisatie vorm te geven. Wij gaan ervoor dat het traject veel meer is dan een scholingsprogramma of training. Maar ook echt een plek om samen te bouwen, te experimenteren in de praktijk en als organisatie te vernieuwen. Daar mag je ons aan houden. We hopen dat we met alles wat we ontwerpen telkens weer weten te verrassen. Maar ‘the proof of the pudding is in the eating’. Aan jullie de uitnodiging om ons op te zoeken als we in deze onszelf opgelegde ambitie niet helemaal slagen. Oftewel: om zelf ook in de co-creatie te stappen en mee te sturen.

Wij hebben er veel zin in om de komende twee jaar samen op pad te gaan, als ontwerpteam en als deelnemers aan het programma.

Met hartelijke groet,

Jacqueline Beverwijk, Ilse Boersma, Monique Hamming, Marcel Kuhlmann, Saskia Tjepkema, Dick Pouwels, Inge Saelen, André Johan Visscher, Petra Petersen



In dit magazine

Dit magazine is gemaakt als eerste stap in het leiderschapsprogramma. We nodigen alle leidinggevendenden uit om het te lezen voor de kick-off op 15 maart en mee te denken over de vragen die erin aan de orde komen. Wat vind je hier?

De belangrijkste vraag in dit magazine is: hoe gaat ons werk eruit zien? Wat voor leiderschap vraagt Hanze 2030? En wat vraagt dat van ons?

Op 1 februari ging een deel van de leidinggevendenden met elkaar op zoek naar sleutelmomenten in het werk. In dit magazine vind je:

- Korte impressie van die bijeenkomst ([pag 11](#))
- Een omschrijving van de belangrijkste sleutelmomenten ([pag 14](#)). We nodigen je van harte uit om te kijken welke jij in je eigen praktijk herkent, en welke nog meer bij je opkomen.

Die voorbeelden gaan ons nu en straks helpen om het leertraject goed (in) te richten: en regie te voeren over ons eigen leerproces: hier voelen we ons uitgedaagd en kan het traject ons bij helpen.

We gaan ook in op de uitgangspunten van het traject. Leren kan je op verschillende manieren vormgeven en ondersteunen. Wat voor soort leiderschapsprogramma wordt dit?

- We presenteren een korte omschrijving van de grondtoon van het traject ([pag 5](#)).
- Het Hanze Leerconcept (HLC) is natuurlijk ook een inspiratiebron. En het was tegelijk al een bouwsteen voor Hanze 2030. Daarom ook een interview over dit concept met degenen die er nauw bij betrokken waren ([pag 7](#)).

Voor wie het interessant vindt om uit te zoomen... We praten veel over transitie, maar dit is natuurlijk niet de eerste of de laatste verandering die we doormaken als Hanze, of als hbo. We zetten de geschiedenis van het hbo voor je op een rijtje op [pag 18](#).

Leuk om te zien hoe een paar van onze uitdagingen 'van alle tijden' zijn en een aantal ook echt van nu...

En een magazine is natuurlijk geen magazine zonder **inspiratie** uit de kunst, film of literaire bijdrage! Dus ook die kom je tegen.

En vul je ook de **lezersenquête (inclusief prijsvraag)** op de [laatste pagina](#) in? Bedankt!



We wensen je veel lees- en bladerplezier!

Grondtonen van het leiderschapstraject

‘Leadership, like swimming, cannot be learned by reading about it’, is een gevleugelde uitspraak van management-expert Henry Mintzberg. Een beetje lezen (zoals in dit magazine...;) is wel aan te raden, maar je ontwikkelt je leiderschap uiteindelijk in het werk. Om het traject te laten aansluiten op die praktijk in de Hanze en onze ambities voor 2030, halen we het ontwerp niet van de plank. Het ontwerpteam bouwt nu en ook na 15 maart nog verder en op 10 mei presenteren we een wat meer gedetailleerde route. Hoe hij er ook uit gaat zien, we baseren deze op de volgende uitgangspunten met betrekking tot de ontwikkeling van leiderschap:

Leiderschaps- en organisatieontwikkeling gaan hand in hand

Het traject biedt enerzijds iedere individuele leidinggevende de ruimte om te groeien in zijn of haar eigen leiderschap. Anderzijds is het een vehikel om te bouwen aan de groei van afdelingen, de cultuur en onderlinge relaties binnen de hele hogeschool. Oftewel: we leren samen en de organisatie beweegt mee.

Je bent leidinggevende

Je hebt als leidinggevende binnen de Hanze al ervaring. Misschien korter, misschien langer, maar je bent al leidinggevende, hebt een *‘license to act’*. Daarom is een belangrijk uitgangspunt dat niet iedereen hetzelfde kan, wil of hoeft te leren. Afhankelijk van jouw ervaring en behoefte biedt het traject ruimte om zelf keuzes te maken. Iedereen is immers eigenaar van zijn eigen leerproces.



Samen leren, samen bouwen

Mensen leren van en met elkaar, het is een sociaal proces. Door elkaar te spiegelen, de kunst af te kijken, te helpen, uit te dagen, elkaar vragen te stellen en ook door samen te *doen*. Door in leergroepen ruimte te maken voor zowel intervisie en uitwisseling als voor het doelbewust werken aan experimenten en vernieuwingen bouw jij samen met alle andere leidinggevendenden *letterlijk* verder aan de Hanze. Zo benutten we de kansen die het traject biedt om de onderlinge verbindingen te versterken. Daarmee leggen we ook een basis voor de toekomst. De sociale netwerken blijven immers als het traject stopt.

Reflective practitioner: ook als leider

Leiderschap is een persoonlijke bekwaamheid die je verder ontwikkelt door een afwisselend proces van 'denken' en 'doen'. Daarom nemen we jouw persoonlijke *ervaringen* in jouw rol als leidinggevende als vertrekpunt. We maken ruimte voor *reflectie en verdieping* waarbij we telkens bruikbare theorie en oefenmogelijkheden bieden, middels workshops of kennisbijeenkomsten. En we werken telkens toe naar *experimenten* in de eigen leiderschapspraktijk. Van waaruit de leercirkel weer opnieuw begint. Al doende leren dus.

Bouwen op wat werkt, legt een duurzame basis

In dit leiderschapstraject kiezen we bewust voor een 'waarderend onderzoekend' perspectief. Dat wil zeggen dat we iedereen uitnodigen om op zoek te gaan naar je eigen en andermans sterke punten: waar krijg je energie van en waar kan je op bouwen? En dat we bij het vertalen van de ambitie *Hanze in 2030* telkens uitnodigen tot een gesprek over: waar krijgt dit al vorm? Wat leren we daarvan over hoe het werkt? En hoe zou het zijn als het altijd zo zou gaan? Van successen valt vaak al veel te leren, ook al zijn ze klein. Dat geeft bovendien energie om te gaan bewegen— en zelfvertrouwen. Dat wil overigens niet zeggen dat we datgene wat ontbreekt negeren. Integendeel: knelpunten en frustratie zijn vaak een sterke motor voor leren. We gaan daarbij wel steeds nadrukkelijk op zoek naar: hoe wil je het *wel*, en wat heb je daarvoor al in huis? Een insteek die bij complexe vragen geschikt is en die je dus ook in jouw dagelijkse praktijk goed kunt gebruiken.

In dialoog over het Hanze Leerconcept

Als Hanzehogeschool onze ambities 2030 realiseren vraagt om leiderschap met lef. Het Hanze Leerconcept (HLC) is daar een mooi voorbeeld van. Ilse Boersma van Kessels & Smit ging in gesprek met CvB-lid Annemarie Hannink, portefeuillehouder Onderwijs & Onderzoek, Jacqueline Beverwijk, Dean Academie voor Verpleegkunde en Dinant Roode, hogeschoolhoofd- docent bij het Instituut voor Sportstudies. Annemarie is opdrachtgever van het HLC, Jacqueline en Dinant waren als opdrachtnemer lid van de werkgroep.

Het gesprek ging over de totstandkoming van het HLC, de verandering die dit concept in gang zet, de geleerde lessen tijdens het proces en wat voor plek het HLC krijgt binnen het leiderschapsprogramma.

Van onderwijsvisie naar leerconcept

ANNEMARIE: “Het is goed om te weten dat hier heel wat aan vooraf ging. Een stukje geschiedenis. Eerst hadden we als onderwijsvisie ‘de drie bollen’; onderwijs, onderzoek & werkveld en in het midden de innovatiewerkplaatsen. In 2019 gingen we aan de slag met het strategisch beleidsplan, met als kernthema ‘engagement’. In 2020 schreven we een kennisvisie. Dit proces, waar veel mensen aan mee gewerkt hebben, leverde een mooi en rijk document op maar we misten nog handvatten om concreet aan de slag te gaan.

Zo doende kwam het idee van een Hanze Onderwijs Concept, wat nu het Hanze Leerconcept is geworden, want uiteindelijk gaat het om het leren van studenten, onszelf, als organisatie en het ecosysteem waarvan we deel uitmaken.”

DINANT: “Met dat woord hebben we echt gestoeid. We beseften namelijk: we hebben iets te doen binnen de Hanzehogeschool om ander gedrag te ontlokken, andere organisatievormen te kiezen om de impact op de regio te vergroten. Is het woord ‘onderwijs’ dan wel passend? Als je een kennisinstelling bent, dan gaat het over leren en kennisontwikkeling. En niet alleen bij de student. We hebben zelf ook te leren, onderling en samen met het ecosysteem van de regio. Zo is het leerconcept gaan heten. Anders lijkt het alsof het alleen mensen die studenten begeleiden aangaat. Wat ons betreft raakt het HLC ons allemaal.”

JACQUELINE: “Ik was nog niet zo lang werkzaam bij de Hanzehogeschool en het leek me een prachtige uitdaging om hierin mee te denken. Het voordeel was dat ik een frisse blik meebracht. Overigens werd dat op een bepaald moment ook wel beetje een verschrikte blik. Ik vond het namelijk een complex vraagstuk met veel perspectieven. En ik dacht: wat een grote verandering is dit.... hoe wordt dit ontvangen en hoe gaan we dat in gezamenlijkheid allemaal doen?”

Groeiende samenwerking

DINANT: “In eerste instantie was er sprake van een klassiek patroon van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Gaande het proces, waarbij we langs de CoE's, schools en collega's input ophaalden werd duidelijk dat er naast de inhoud vooral een veranderkundig vraagstuk bloot kwam te liggen. Door dit samen te bespreken zijn we veel meer als werkgroep gaan samenwerken.”



*We hebben iets te doen binnen de
Hanzehogeschool om ander gedrag
te ontlokken, andere organisatie-
vormen te kiezen om de impact
op de regio te vergroten.*

heeft. Aandacht voor de implementatie en hoe we ieder hierin goed faciliteren is dan essentieel.

ANNEMARIE: “Het is ook dubbel. Enerzijds ziet iedereen wel dat dit het pad is wat we opgaan. Anderzijds is er misschien ook wel handelingsverlegenheid, en natuurlijk de vraag: wat vinden mensen binnen mijn school hiervan?”

Een kader – met ruimte voor eigen inkleuring

JACQUELINE: “Dit HLC is meer een kader, een ambitie-document, of een veranderkundig vraagstuk wat je met je eigen leiderschap en je MT vorm gaat geven.”

ANNEMARIE: “Het doet beroep op ieders veranderkundige capaciteiten.”

JACQUELINE: “We hebben ook teruggegeven in het Hanze MT dat het proces ingewikkeld was. We hebben het vaak over de bovenstroom, terwijl er van alles gebeurt in de onderstroom. Dat benoemen vind ik belangrijk en tegelijk spannend.”

JACQUELINE: “Tijdens de rit kwamen we er inderdaad achter dat het over organisatieverandering ging. Het ging echt over het hart van de organisatie, zowel over onderwijs en onderzoek en over de ondersteunende processen. Daar wilde iedereen bij zijn en over meepraten. En terecht! Achteraf denk ik dat we dat gesprek beter aan de voorkant hadden kunnen voeren. Wat gaat de impact zijn van het HLC?”

ANNEMARIE: “Je hebt halverwege ook gezegd: “dit had ik me nooit gerealiseerd met deze opdracht.”

JACQUELINE: “Nee dat had ik ook niet, maar goed, we zaten gelukkig met onze hele groep in hetzelfde bootje.”

DINANT: “We zeiden soms tegen elkaar: “Weerstand is motivatie in spiegelbeeld”. Dat helpt om scherp te blijven – wat overigens niet wegneemt dat ik het soms als zwaar ervoer. Maar zeggen ‘Poeh, wat komt hier naar boven?’ brengt niet zoveel. Ik denk echt: het is juist mooi dat we dit nu tegenkomen, dan kunnen we ervan leren om verder komen. Niet altijd makkelijk in het moment, maar wel goed.”

JACQUELINE: “En ik snap die onrust ook, er zijn veel veranderingen gaande in onze organisatie. Alleen al passende leerroutes zorgen voor veel verandering in vakmanschap. Met het HLC gaat het over werken vanuit leergemeenschappen. Dat is een grote opgave waarbij iedereen nog verschillende beelden

ANNEMARIE: “Eerder was het HGO een plek waar je succesverhalen deelde. Niet de plek waar je je kwetsbaar opstelde en hoe je iets hebt ervaren. Daar zie ik nu wel een verandering. Er wordt meer verantwoordelijkheid genomen.”

DINANT: “Ik heb tijdens dit proces een aantal keren mogen observeren in het Hanze MT, eigenlijk gun ik dat elke collega binnen de Hanze. Het is makkelijk om ‘er iets van te vinden’. Terwijl, als je er af en toe bij zit, dan zie je dat er met elkaar geleerd wordt, dat er ongemak is, dat het niet allemaal in één keer lukt. Ik kan daar nu, door deze klus, gemakkelijker begrip voor opbrengen.”

Kiemen

ILSE: “Waar zien jullie al kiemen van het HLC in organisatie?”

DINANT: “Ik denk dat er al veel goede initiatieven zijn binnen allerlei schools die met betrekkelijk eenvoudige aanpassingen heel goed passen in het HLC. We zouden eigenlijk wel wat meer waarderen mogen monitoren, door te zeggen: “dit is al een mooi initiatief, heel kansrijk, en als je onderzoek er nog wat meer aan verbindt, of nog wat meer studenten meeneemt, dan past het helemaal.”

JACQUELINE: “Ja, dat is een goed idee! Dan gaan we op zoek, een soort gluren bij de burens, met een waarderend interview: vertel eens, wat heb je al in huis als het gaat leren in leergemeenschappen?”



ANNEMARIE: “Ik zie zelfs dat het op sommige plekken al meer dan een kiem is, dat zijn al kleine plantjes. Ze moeten alleen met wat meer liefde omarmd worden, zodat ze kunnen doorgroeien. Onderlinge concurrentie, of bewijsdrang richting de ander, is dan niet passend en niet nodig. Dat past niet in de tijd van experimenteren. Zo hoorde ik vandaag nog van een collega die bij een training had geleerd: ‘je bent succesvol als het lukt, maar je bent ook succesvol als het niet lukt, want aan beide kant zit wat’. Daar kunnen we met elkaar in groeien.”

Onduidelijkheid hoort bij deze fase

DINANT: “Ik zie ook verschil in hoe mensen dit ervaren. Zo hoor ik mensen zeggen: “Oh fantastisch, eindelijk meer ruimte” en anderen zeggen: “er is niks meer duidelijk”. Dat vind ik best spannend.”

JACQUELINE: “En hoe geef ik daar leiding aan? Het vraagt ook om meer eigen regie”

ANNEMARIE: “Dat is de slag die je met een leergemeenschap te maken hebt, autonomie & taakvolwassenheid. Dat is de achterliggende gedachte van het HLC. Maar dan moeten wij leren om mensen te faciliteren om om te gaan met die ruimte, individueel en collectief.”

DINANT: “Het gaat ook om een verschuiving van ‘ik ben alleen van de inhoud’ naar ‘ik ben er om bij te dragen aan het geheel’. Het gaat om collectieve wederkerigheid in dat proces. Het is niet zozeer dat iedere professional individueel nu impact moet maken op de regio. Het gaat juist om de beweging dat je als team verantwoordelijkheid pakt: wie krijgt waar energie van? Wie kan wat? Hebben we onderzoek & onderwijs op de goede plek? Enzovoort.”

JACQUELINE: “Net als een voetbalteam ben je gezamenlijk verantwoordelijk voor de resultaten die je behaalt. En bovendien: je creëert hiermee ook verschillende posities. Dus je kunt kijken: waar speel ik het beste?”

Het leiderschapsprogramma

ILSE: “Hoe krijgt het HLC een rol in het leiderschapsprogramma?”

ANNEMARIE: “Het HLC is het vehikel om ambitie 2030 een plek te geven, ook in het leiderschapsprogramma. Onder andere ook om ambitie 1 en 2 te behalen. Dan gaat het over passende leerroutes en de impact van ons onderzoek. Maar je pakt ook ambitie 3 mee, over de wendbaarheid van onze organisatie.”

DINANT: “Het is handig om kennis te hebben van het HLC, maar nog veel belangrijker dat binnen de schools de dialoog gefaciliteerd wordt; hoe doen wij dit met elkaar? En dan op een waarderende en lerende manier. Er liggen kansen; wat hebben we met elkaar te leren in het licht van wat we met elkaar afspreken?”

JACQUELINE: “Veel leidinggevendenden hebben veel skills in hun rugzak. Het is een soort ontdekkingstocht, wij zijn zelf een ‘community of learners’. En daar draagt het leiderschapsprogramma aan bij”.

We zouden eigenlijk wel wat meer waardierend mogen monitoren, door te zeggen: “dit is al een mooi initiatief, heel kansrijk, en als je onderzoek er nog wat meer aan verbindt, of nog wat meer studenten meeneemt, dan past het helemaal.”

Leiderschapsprogramma Hanze krijgt vorm

Door Hilde Akkerman, communicatieadviseur Hanzehogeschool

Als we de ambitie Hanze 2030 willen verwezenlijken, dan hebben we nog best wat te doen met elkaar. Dat was de conclusie van de voorbereidende bijeenkomst van het nieuwe leiderschapsprogramma. Om input op te halen voor het leiderschapstraject kwamen leidinggevendenden op 1 februari bij elkaar om samen te verkennen: hoe ziet onze rol eruit in de toekomst? Niet zozeer in abstracte zin maar juist door voorbeelden uit te wisselen van wat we nu al doen dat helemaal past bij het beeld van Hanze 2030. Glimpen van de toekomst.

Marcel Kuhlmann van Kessels & Smit stelde CvB-lid Dick Pouwels een aantal vragen om de ochtend een goede start te geven. Dick gaf antwoord op de vraag welke woorden hem te binnen schieten als het gaat om Hanze 2030. “Op 2 benen staan”, zo klonk het eerste antwoord luid en duidelijk. “Dus oog hebben voor onderwijs én onderzoek. Daarnaast hebben we nog werk te doen in het handen en voeten geven van de leergemeenschappen. Maar misschien wel het allerbelangrijkste: we doen het samen, met elkaar.”

Wat het betekent voor leidinggevendenden?

“Ik denk dat we teams en de hele organisatie met een andere mindset naar het werk moeten laten gaan”, zo antwoordde Dick op de vraag wat de opdracht voor 2030 voor leidinggevendenden betekent. “We willen onze collega’s

inspiratie en ruimte geven om hun werk goed te doen. We moeten daarbij de focus op het individu durven hebben. En, zeker wij als leidinggevendenden, moeten er daarbij scherp op blijven dat we de blik naar buiten hebben gericht. Want daar gebeurt het, daar wordt de inhoud van ons werk bepaald.”

En als alles gelukt is in 2030; wat zie je door je oogharen heen?

“Ik zie multidisciplinaire samenwerking, nog veel vaker dan we nu doen. En ook uitgebreider, want nu vinden we vanuit 2 disciplines samenwerken al multidisciplinair. Maar ik denk dat er vraagstukken zijn die je wel vanuit 15 verschillende invalshoeken kunt bekijken en oplossen. En dan niet vanuit een ivoren toren, maar met het werkveld, inwoners, iedereen in de regio eigenlijk.”

Wat wil je hierin meegeven?

“Ik gun het ons allen ook om af en toe eens even stil te staan en terug te kijken op de stappen die we al gezet hebben. Want misschien gaat het voor je gevoel niet snel genoeg, dat kan natuurlijk. Maar kijk dan eens terug en zie welke weg je in kleine stappen vooruit ondertussen hebt afgelegd. Klein en betekenisvol is ook prachtig, het hoeft niet altijd groots en meeslepends. Realiseer je dat je als leidinggevende een voorbeeld bent voor je collega’s, ook zoals jullie hier bij elkaar zitten om het leiderschapsprogramma vorm te geven. Dat vraagt lef. Ik wens ons daarbij veel succes.”

Sfeerimpressie bijeenkomst 1 februari



Hanze 2030....

Hoe ziet (daarin) ons leiderschap eruit? Hoe maken we het verschil?

Hoe ziet het werk van een leidinggevende in Hanze 2030 eruit? Wat doen we dan (anders)? Op welke momenten maken we het verschil? Waar zouden we willen dat het leiderschapsprogramma aan bijdraagt? Wat zijn 'critical incidents', ofwel sleutelmomenten in het werk als leidinggevend in de Hanzehogeschool? Een groep van 50 collega's ging daarover al met elkaar in gesprek. In dit artikel delen we een aantal van hun voorbeelden en nodigen we je uit om er je eigen gedachten over te laten gaan: wat komt er bij jou naar boven? Waar draait het in jouw werk om?

We ordenen de verhalen over leiderschap aan de hand van een kompas met vier 'windrichtingen':

- de interactie met je team of afdeling
- de samenwerking en afstemming met andere onderdelen en collega's van de Hanze, over de grenzen van schools en afdelingen heen, bijdragend aan collectieve uitdagingen
- je rol richting partijen buiten de Hanze, in de regio: denk aan het bedrijfsleven, sociale- en kennispartners
- je eigen drijfveren, talenten en ambities

Je leest over dilemma's die collega's ervaren in hun werk. Over momenten waarop iemand kans zag om te experimenteren of buiten de gebaande paden te treden. Situaties waarbij iemand het gevoel had: nu moet ik er echt even staan als leidinggevende. Alle verhalen passen bij de toekomst en richting van Hanze in 2030. Welke herken jij? Welke zou je nog aanvullen? Bij iedere windrichting staat een reflectievraag. We willen je uitnodigen om hier alvast over na te denken, ter voorbereiding op 15 maart.



Wat is voor jou een recent 'critical incident' of sleutelmoment waarbij je als leidinggevende het verschil maakte? En wat je eigenlijk een goed voorbeeld van Hanzeleiderschap 2030 vindt?

- Schets kort de situatie, wie, wat, waar.
- Wat deed je in de situatie? Wat was gewenst en effectief gedrag in die situatie?
- Wat was het effect ervan?
- Wat voor (leiderschap)kwaliteiten heb je ingezet?
- Wat maakt dat dit moment zo belangrijk voor je was?
- Waarom vind je dit een mooi voorbeeld van Hanze leiderschap 2030?

Mijn praktijkvoorbeeld/sleutelmoment



Samenwerking binnen de Hanze



Reflectievraag bij windrichting: Van welke school/afdeling overstijgende samenwerking krijg jij energie? Waar wil je meer van? Waar zie jij voor jezelf uitdagingen op dit gebied?

Gemeenschappelijke beelden zijn nodig voor samenwerking. Complexe vraagstukken vragen een andere manier van kijken. Binnen de Hanze werken professionals met veel expertise aan mooie dingen. Ze weten alleen niet altijd van elkaar waar ze aan werken. Ik probeer te organiseren dat mensen dit meer met elkaar delen. Dat doe ik in mijn afdeling het liefste kort cyclisch, bijvoorbeeld door een dag- of weekstart te faciliteren. Zo bouw ik aan een professionele leercultuur waarin openheid, inzicht en vertrouwen belangrijke bouwstenen zijn. Dat is ook nodig over de afdelingen heen.

Samenwerken over de muren heen. Een collega is expert op het gebied van het autistisch spectrum. Ze geeft gastlessen voor mensen uit de praktijk. Ik daag haar uit om nog breder te kijken, over de muren van de schools heen. Zo wist ik dat bij Sociale Studies een vraag was naar deze expertise. Ik vind het dan mooi om haar te inspireren en met anderen te verbinden. Netwerken is hierin voor mij belangrijk, zo leer ik de vragen van anderen begrijpen.

Verbinden van onderwijs en onderzoek. Wat heeft een MT eigenlijk te vinden van de onderzoeksagenda van een lectoraat? Een lector is vooral in positie om een maatschappelijke opdracht te onderzoeken, toch? Ik vind het belangrijk om hier af en toe sturing aan te geven, door gezamenlijk een opgave te ontwikkelen. Wat in het onderzoek van een lectoraat kan van nut zijn voor het onderwijs? Ik stuur erop om gezamenlijk initiatief te nemen in het opstellen van de onderzoeksagenda.

Rooster vraagstuk. Flexibilisering van onderwijs vraagt om andere manieren van organiseren, ook in het maken van het rooster. Dat is een onwijs spannend proces voor medewerkers en leidinggevenden. We weten namelijk niet precies wat onze keuzes voor impact hebben op het rooster. Ik organiseer daarom workshops, waarin we gezamenlijk nadenken wat de flexibilisering van ons vraagt. Er ontstaat hierdoor meer begrip voor elkaar. We weken als het ware gezamenlijk de ideeën en onzekerheden los die we bij deze verandering hebben. Als leidinggevende geef ik hierin richting.

Flexibilisering. Ik heb te maken met het opzetten van modulair onderwijs. Dat is de toekomst van de opleidingen binnen onze schools. In het creëren van deze beweging lopen we als school soms vast, bijvoorbeeld als we het antwoord op een financieringsvraagstuk niet weten. Er zit veel kennis bij de stafdiensten op dit vlak. Het is mijn wens om in de onderwijsontwikkeling een partnerschap met hen aan te gaan, waarin we samen aan die opgave werken. We hebben elkaar nodig om dit tot een succes te maken.

Mijn praktijkvoorbeeld/sleutelmoment op dit gebied.

Samenwerken met buiten



Reflectievraag bij windrichting: Waar zie je dat jij al bijdraagt aan impact in de regio? Wat wil je op dit gebied nog meer? Waar zie je kansen (of noodzaak)? Wat vind je spannend?

Doen! Tijdens het opzetten van een nieuw onderwijsteam kom ik in contact met een inspirerende professional. Ze doet al verschillende dingen binnen de Hanze, werkt op andere hogescholen en is zelfstandig ondernemer. Een echte paradijsvogel in ons vakgebied. Ik wil haar een plek bieden in het team, maar hoe regel ik dat in? Ze past niet binnen onze contractuele systemen. Ik kijk naar wat mogelijk is en doe het gewoon. Desnoods volgens een nieuwe constructie. Met haar brengen we de buitenwereld bij ons naar binnen en die beweging wil ik maken.

Overtuigd inspireren. Een samenwerkingsverband binnen de regio organiseert interessante kennis-events. Ik zou willen dat meer mensen uit mijn team daaraan deelnemen; ze kunnen er inhoudelijk iets van opsteken en bovendien het is een mooie kans om de wereld buiten de Hanze te ontdekken. De blik is nu nog meer naar binnen gericht namelijk. Ik probeer mensen te inspireren in één-op-één gesprekjes en ga letterlijk voor de events staan door er af en toe in groter verband iets over te zeggen. Ik ben ervan overtuigd dat het goed is om naar die events te gaan en die overtuiging laat ik duidelijk zien. Zo probeer ik mensen te verleiden om in beweging te komen.

Het vuurtje aanwakkeren (door zuurstof te geven). De projectleider die een nieuw curriculum ontwerpt voor één van mijn opleidingen is een netwerker pur sang. Ze is goed in stimuleren en motiveren en weet hierdoor het werkveld feilloos te betrekken in de onderwijsontwikkeling. Haar werkwijze zorgt voor onrust bij de curriculum commissie, want het ontwerpen verloopt minder gestructureerd dan we gewend zijn. Hoe manage je dat dan? Ik kies ervoor om de projectleider de ruimte te geven en steun haar door de rust te bewaren bij de curriculum commissie. Samen bouwen aan onderwijs met het werkveld, dat is waar we nog veel meer van willen in de toekomst. Het vraagt van mij dat ik vertrouwen geef aan de projectleider. Ik wakker het vuurtje aan door zuurstof te geven.

Faciliteren. Een AZC vraagt de opleiding mondzorg of we eenmalig voorlichting willen geven over mondzorg aan kinderen van vluchtelingen. Ik voel me persoonlijk verbonden aan dit maatschappelijke initiatief en wil me er hard voor maken. Het betekent dat ik eerst verbinding leg tussen studenten en docenten die dit samen kunnen oppakken. Ik enthousiasmeer ze om het te organiseren en leg voor hen de link met het AZC. Uiteindelijk geef ik ze het vertrouwen om zelf aan de slag te gaan. Faciliteren en ruimte geven, dat is waar het voor mij om gaat bij dit soort initiatieven.

Verbinden onderwijs en werkveld. Samen met noordelijke scholen gaan we een traject door voor het opzetten van een minor. We willen vroegtijdig geschikte kandidaten selecteren voor een baan binnen een IC. De nood is hoog ten tijde van corona. We hebben het lef om iets nieuws op te starten. In mijn rol als leidinggevende probeer ik vooral de betrokken partijen met elkaar verbinden. Ik neem vlotte besluiten en zonder bureaucratisch gedoe. We hebben vandaag de dag een nieuwe minor staan met een stage Acute Zorg. We spelen in op een maatschappelijk probleem. We verbinden en durven met elkaar het verschil maken.

Mijn praktijkvoorbeeld/sleutelmoment op dit gebied.



Leidinggeven aan je team of afdeling



Reflectievraag bij windrichting: Wat kenmerkt de werkwijze van jouw team/afdeling? Wat hebben je collega's (nu) van jou nodig? Wat kom je voor dilemma's tegen? Hoe ziet het samenspel eruit? Hoe zou je willen dat zich dat doorontwikkelt?

Verbinding maken. Ik introduceer een initiatief op mijn afdeling waarbij we elkaar iedere dinsdagochtend ontmoeten. De helft van de afdeling online en de andere helft fysiek in het gebouw. We zijn dan echt een gemeenschap met elkaar; we zoeken de verbinding en delen belangrijke informatie. Ik neem de begeleiding van de ochtend op me en probeer de juiste sfeer neer te zetten. Het voelt echt als een moment van samenzijn en geeft me de gelegenheid om sturing te geven. Collega's weten nu veel beter van elkaar waar ze mee bezig zijn.

Het gaat niet om mij, het gaat om de ander(en).

Studenten en docenten geven aan dat het meer willen hebben over het thema inclusie. Ze willen hiervoor een groepje oprichten. Mijn persoonlijke overtuiging is dat dit geen goed idee is. Ik vind groepjes oprichten namelijk niet inclusief. Ik luister naar de anderen en besluit om over mijn eigen gevoel heen te stappen. Samen roepen we de Gender Sexuality Alliance in het leven. Het blijkt een succes. Iedereen heeft hier de ruimte om te zijn wie die wil zijn. Het leert me dat je goed naar het belang van de ander moet kijken. Je mag wel oordelen, maar leg je mening niet altijd op. Door mijn overtuiging aan de kant te schuiven, help ik het team.

Duidelijkheid geven. Tijdens corona merk ik dat veel kennis binnen mijn team verloren gaat doordat we op afstand van elkaar werken. Ik ben geen voorstander van thuiswerken. Als ik, na corona, de werkprocessen binnen mijn team onder de loep neem, blijkt dat het bevorderlijk is om gezamenlijk op kantoor te werken. Ik besluit daarom in overleg met HR dat we vanaf nu niet meer thuiswerken. Dit zorgt voor onrust in het team. Ik vind het belangrijk om duidelijk te zijn over mijn besluit. Ik vertel dat ik persoonlijk geen voorstander ben van thuiswerken, maar dat ik dit besluit neem omdat het beter is voor het werkproces. Het besluit is dus niet gebaseerd op mijn persoonlijke voorkeur. Ik zet het belang van de Hanze voorop en ben hier transparant over.

Verbinding maken in de gemeenschap.

Na een jaar als interimmer te werken, word ik voor langere tijd in mijn functie benoemd. Ik wil me ook zeker voor vier á vijf jaar aan het instituut verbinden. Vanaf het moment dat dat duidelijk is, wordt de sfeer in mijn team meer vertrouwelijk. Er is binnen mijn team behoefte aan commitment. Mensen vragen zich af "waar ben ik thuis, waar ben ik veilig?" Hoe open willen mensen met hun leidinggevende in gesprek als er steeds weer een nieuwe zit? Als ik commitment uitdraag lukt het me om meer verbinding te maken.

Mijn praktijkvoorbeeld/sleutelmoment op dit gebied.

Persoonlijk leiderschap



Reflectievraag bij windrichting: Hoe goed ken jij je eigen talenten, valkuilen, drijfveren? Hoe geef je die een plek in je leiderschap? Hoe leer je jezelf beter kennen en geef je je eigen leren vorm?

Ken jezelf. Een groot deel van mijn team heeft kritiek op de gekozen koers rond het ontwikkelen van een nieuw curriculum. Ik trek het me persoonlijk aan en merk dat ik er zelfs fysieke klachten van krijg. Uiteindelijk zoek ik uit waarom ik zoveel last heb van mensen in de weerstand. Ik reflecteer en doe een organisatieopstelling. Hierdoor leer ik veel over mijn eigen gedrag en overtuigingen en zie ik in hoe ik op een andere manier met weerstand kan omgaan. Als je leidinggeeft aan een team heb je eerst jezelf goed te leren kennen.

Patronen doorbreken. Binnen mijn school verlopen gesprekken tussen het MT en de medezeggenschap vaak stroef. Ik wil dit patroon doorbreken en stel daarom in het MT de vraag: 'hoe dragen we zelf bij aan wat hier gebeurt en in hoeverre zijn we zelf de oorzaak van het probleem?' We concluderen gezamenlijk dat wat we zeggen niet altijd is wat we doen. We spreken daarom af dat onze besluiten vanaf nu altijd moeten passen bij waar wij als MT voor willen staan. Door naar onszelf te kijken proberen we de gesprekken met de medezeggenschap anders te laten verlopen.

Gebruik de kennis van de groep. Een nieuwe medewerker op mijn afdeling wijst me erop dat een proces, met veel betrokken partijen, niet goed loopt. Ik bevraag haar actief om te achterhalen wat haar opvalt. Op basis hiervan maken we met alle betrokkenen een actieplan. Het proces verbetert sterk en mijn nieuwe medewerker is direct in positie. Als je continu wilt verbeteren heb je de kennis van de groep hard nodig.

Aangeven als het stroef loopt. Ik beland in een ineffectieve communicatiestijl met een collega. Op de HGO dag maak ik kennis met een model van Ina Ahuis wat ik besluit te gebruiken om deze stroeve communicatie bespreekbaar te maken. Ik leg het uitgewerkte schema voor aan de betreffende collega, een spannend moment. Het blijkt dat we heel goed herkennen hoe we op elkaar reageren. We bespreken hoe dit effectiever kan. Onze samenwerking wordt weer ontspannen. Samenwerken betekent voor mij ook dat je het aangeeft als het even stroef loopt.

Leren van studenten. Tijdens een teamdag nodigen we een recent afgestudeerde alumni uit als key speaker. Ik faciliteer en stimuleer dat dit onderdeel aandacht en ruimte krijg op de teamdag. Het optreden van de alumni inspireert ons en is, eerlijk gezegd, ook confronterend op een leuke manier. De eerste stap in het vormen van een leergemeenschap met docenten, studenten, alumni en externen is gezet. Van elkaar leren betekent ook leren van studenten.

Mijn praktijkvoorbeeld/sleutelmoment op dit gebied.

Hbo: altijd in beweging

Met Ambitie2030 zetten we als Hanze een stip op de horizon voor onze eerstvolgende ontwikkelstap. Eentje die perfect past in de ontwikkeling die het hoger onderwijs (en dus ook wij) doormaakt. Journalist Pieter Gerrit Kroeger maakte onlangs een overzicht. Wat is er gebeurd in de ongeveer 35 jaar dat het hbo bestaat? Waar staan we nu?

De Oerknal (17e eeuw)

“Wat wij nu hogescholen noemen, zijn vaak eeuwenoude kennisinstellingen en brandpunten van talent en innovatie.”

Veel hogescholen hebben hun wortels in onderwijsinstellingen die werden opgericht voor specifieke beroepen. Vaak als die professies nieuw ontstonden (bijvoorbeeld door technische uitvindingen of maatschappelijke ontwikkelingen), als ze sterk groeiden of toenamen in economisch belang. Denk aan de Haagsche Teekenacademie (1682), de Kweekschool voor de Scheepvaart (1785), de School voor Burgerlijke Bouwkunde (1821), de Koloniale Landbouw School (1912), de Machinistenschool (1934) of de Stichting voor Opleiding tot Sociale Arbeid (1939). “Dit soort hogescholen in de dop zien we door de eeuwen heen ontstaan als in technologie, samenleving en bedrijfsleven nieuwe beroepen en domeinen ontstaan waarvoor talenten gevonden en nieuwe professionals gevormd moeten worden.” Dat was toen, en dat is nu niet anders: “Grote veranderingen, transities en soms zelfs revoluties in economie en samenleving krijgen keer op keer hun uitdrukking in vernieuwingen van juist het hbo als avantgarde van de ontwikkeling van beroepen en professionele sectoren. Daarin verbindt het hbo op eigenzinnige wijze tradities met permanente drang tot innovaties.”

Jaren '70

“40 jaar geleden begon bijna ongemerkt een nieuwe tijd voor het hoger onderwijs.”

De toenmalige minister van Onderwijs, Jos van Kemenade, moedigde rond 1975 hogescholen al aan om meer samen te werken. De onderwijsinstellingen waren als kleine eilandjes door het land verspreid: zelfstandige, kleine, lokale opleidingen met een smalle beroepsfocus. “‘Leren van elkaar’ was door de geringe omvang van de instellingen en de in realiteit weinig intensieve relaties met de ‘beroepspraktijk’ niet hoog ontwikkeld.” Om zowel de kwaliteit als de toegankelijkheid van het hoger onderwijs te waarborgen was samenwerking en verbinding nodig, vond hij. Ook voor de kennisontwikkeling zou dat goed zijn: “de opleidingen waren meestal zo klein dat ze geen rol als kennisproducenten konden spelen, los van hun reguliere les- en begeleidingstaken.” De sector pakte de handschoen op, via de oprichting van de HBO-raad, met Willy van Lieshout als belangrijke drijvende kracht. Hij zag veel potentie in het hoger onderwijs, zowel als opleider (van toen ongeveer 150.000 studenten, tegenwoordig zo’n 450.000) als op het gebied van kennisontwikkeling: “Van onderzoek, ‘reflectie’ op de praktijk of strategische agendering van de maatschappelijke opdracht (..) was echter nog geen sprake.”

Jaren '80

“De wereld van beroepen en vorming ging veranderen. En hoe”

In de jaren '80 onderging de economie en maatschappij een grote verandering: oude beroepen verdwenen, een nieuwe economie kwam op en er was een grote economische crisis. “Minister [Wim Deetman] en HBO-raad sloten een gedurfd akkoord: hij zou zijn bezuiniging door ‘schaalvergroting, taakverdeling en concentratie’ van de honderden scholen en opleidingen binnenhalen, zij zouden daar zelf de regie bij voeren als zelfstandige sector. (...) Een beleid van ‘versobering’ en ‘vernieuwing’ tegelijk.” Er werden strategische agenda’s opgesteld, hogescholen kozen profielen, samenwerkingen werden versterkt, er kwam een sectorbrede kwaliteitsagenda (in plaats van inspectie door de overheid) en de hogescholen kregen een hoge mate van verantwoordelijkheid en autonomie bij het bepalen van de curricula en beroepsprofielen.

De sterke ontwikkeling van veel hogescholen vanaf de jaren '80 tot brede, multisectorale instellingen, heeft veel goeds gebracht. Maar die heeft ook een keerzijde, mede door een aantal incidenten in het eerste en tweede decennium van deze eeuw. Een keerzijde die gaat over fabrieksmatig denken en een sterke focus op control. Fabrieksmatig denken door grootschaligheid aangejaagd, maar ook door een focus op rendement denken, sturen op bijv. uitval en bachelor rendement. Denken waardoor de focus verschoof van gericht zijn op de ontwikkeling van jonge mensen tot professional en burger in de maatschappij, naar een gerichtheid op doorstroom en diplomering.

Jaren '90 - '00

“Binnen het hbo ontstonden een aantal verschillende typen van hogescholen. Met een krachtige verbinding met hun urbane of meer regionale omgeving kwamen grote, multisectorale eenheden tot stand.”

In de periode daarna namen de samenwerkingen onder hogescholen toe, ze kozen daarbij focus. Hanze is daar een mooi voorbeeld van, ook van de ‘eenheid in verscheidenheid’ die de grote hogescholen gingen typeren. Veel verschillende thema’s en opleidingen onder één dak. Dit is ook de tijd waarin campussen als de Zernike opkomen, als hubs waar opleidingen, kennisintensieve bedrijvigheid en R&D samenkomen, vaak gekoppeld aan maatschappelijke en lokale thema’s. Dat werd versterkt met de opkomst van kenniskringen en lectoren, rond 2000. Eerst klein en bijna onopgemerkt, werden die steeds groter en invloedrijker. Praktijkgericht onderzoek bleek een aanjager van samenwerking met het werkveld en ook voeding voor professionele bachelor en mastersopleidingen en nascholingen voor zowel studenten als werkenden – die in het kader van ‘levenslang leren’ terugkwamen. “De ‘H’ van hbo kreeg nieuwe lading en kwaliteit die de ‘B’ ervan versterkte.”

Hier & nu

“Het hbo is nodig. Meer dan ooit.”

Na een aantal woelige jaren, waarin er ook het nodige misging in de sector, is het hbo in een volwassen fase terecht gekomen. Waarin duidelijk is dat de maatschappij een sterk beroep doet op het vermogen van deze scholen om bekwame vakmensen op te leiden: “Een hoogontwikkelde, complexe, technologisch dynamische samenleving heeft immers meer hbo nodig, meer toegewijde professionals, meer slimme mensen met oog voor het oplossen van praktische vraagstukken.” Dat kan niet met alleen een ‘opleiding’: samenwerking met het bedrijfsleven, kennis ontwikkelen rond maatschappelijke vraagstukken is minstens zo belangrijk. Hogescholen anno nu zijn belangrijke partners in het kennisecosysteem: “Van een eilandenrijk van kleine, vooral lokaal gerichte scholen werd het een stelsel van rijkgeschakeerde kennisinstellingen die als partners functioneren van organisaties in heel de kennisketen van hun professionele sectoren (..) Die stille revolutie heeft Nederland ook in de EU toonaangevend gemaakt op het terrein van innovatie van het beroepsonderwijs en de verbindingen met het bedrijfsleven en het kennis- en opleidingsbestel. Daarbij is het hbo zich blijven oriënteren op wat zowel het werk, de professies als de levens van mensen in de toekomst zal gaan bepalen, inrichten en zin geven.” Het hbo is iets eigens geworden, en de kennis‘hubs’ die zijn ontstaan klaar om zich verder te gaan ontwikkelen – voorbij de campus en de school. Inspelend op wat de samenleving nodig heeft.

Morgen *

“Hanze in transitie”

Een focus op control, geen fouten maken – mede door bijvoorbeeld de uitkomsten van de Commissie Schutte begin 21e eeuw en tien jaar later de diploma-problematiek voor het eerst bij Inholland zichtbaar – paste goed in dat fabrieksmatige denken van de jaren '80 en heeft dat verder versterkt. Professionele verantwoordelijkheid van de docent bijvoorbeeld werd voor een deel verlegd naar examencommissies. In die hele beweging hebben veel grote hogescholen – waaronder zeker ook de Hanze – veel veranderingen in hun interne organisatie vormgegeven over de as van rendement, control en bureaucratie. Vanuit historisch perspectief een begrijpelijke beweging. Vanuit toekomstperspectief niet meer houdbaar. Transitie vragen om ruimte en vertrouwen voor de professionals in de breedte van de Hanze. Om de dynamische ontwikkeling van onze omgeving stevige support te kunnen geven, die ontwikkeling mede mogelijk te maken en op onderdelen zelfs de toon kunnen zetten in de transitie van Noord-Nederland en de wereld. Transitie vragen ook om een ander perspectief op de ontwikkeling van jonge mensen: rendement in termen van doorstroom en uitval is daarin niet bepalend. Rendement vanuit toekomstperspectief gaat over de kwaliteit van het begeleiden van jonge mensen in hun ontwikkeling, hen zelfvertrouwen en handelingsperspectief geven in een snel veranderende wereld. Werkend vanuit de bedoeling waarmee de Hanze 225 jaar geleden is opgericht. Gebruik makend van vele mooie dingen die de afgelopen decennia in de schaalvergroting, de opbouw van onderzoek, internationalisering, leven lang ontwikkelen, masters en ad's onderdeel zijn geworden van de Hanze. Maar wel anders: ruimte voor de ontwikkeling van lerenden, ruimte voor de professional binnen de Hanze. Daarmee staan hogescholen voor een grote uitdaging in het vormgeven van hun activiteiten, hun verbinding met de buitenwereld, de professionele rol van docenten en onderzoekers en de wijze waarop binnen de hogescholen leiding wordt gegeven.

Uit: Pieter Gerrit Kroeger (2021) *Stille revolutie: hogescholen door de tijd*. Hogeschool Leiden

* Reflectie door Dick Pouwels

KUNST ALS INSPIRATIE

Het Atomium als inspiratiebron voor organisaties

‘Het Atomium is een pronkstuk van een nieuwe, optimistische stijl. Gebouwd in 1958. Door velen in die tijd ‘het gedrocht van België’ genoemd. Maar het staat er nog steeds in fonkelende glorie, volledig gerestaureerd in 2005. Het is een 150 miljard maal uitvergroot ijzerkristal. Gemaakt door kunstenaar Waterkeyn.’

“Grote hoofdkantoren zijn uit de tijd. In een organisatie met een atomium-model bevindt een ‘hoofdkantoor’ zich in het midden en heeft het vooral een verbindende rol. De gehele organisatie weerspiegelt de klant. Netwerkorganisaties zijn de flexibele structuren van de nieuwe tijd. In de oude fabrieken was de stoommachine het centrum van het productieproces, in eenentwintigste eeuw. We leven in een netwerksamenleving waarin zich geen centraal punt meer bevindt, hooguit verscheiden tijdelijke centra. Het management van de nieuwe tijd is bezig te verbinden.”

“Willem Maris, voormalig topman ASML, vroeg ik eens naar de formule van zijn succes. Zijn antwoord was: ‘Ach, die was niet zo bijzonder. Ik heb steeds alleen maar de juiste mensen met elkaar laten praten.’. Organisaties in de overgangfase zijn theaters, waar managers spelen dat ze macht hebben, worstelen met de afnemende posities op een afbrokkelende piramide. Hoe kun je creatief zijn wanneer je steeds moet vechten voor een positie op de apenrots? De jongere generatie begint het te doorzien, accepteert geen autoriteit meer op basis van positie. Het managersgedrag in de piramide lijkt meer en meer op een middeleeuws wagenspel. Karikaturen van managers schreeuwen, maken kabaal. De netwerkorganisatie vraagt om kracht. Maar kracht schreeuwt niet, kracht fluistert.”

Bron: Eric Koenen (2007) *De kunst van leiderschap in tijden van verandering*. Uitgeverij Nelissen.

Figuur 1 Atomium in Brussel. André Waterkeyn (1958) (Bron: Unsplash)



Dialogoog: de kracht van collectief denken



“Van tijd tot tijd kwam de stam in een kring bijeen. Ze praatten en praatten en praatten, ogenschijnlijk zonder bedoeling. Ze namen geen beslissingen. Er was geen leider. En iedereen kon zijn zegje doen. Er waren misschien wijze mannen en wijze vrouwen naar wie een beetje beter werd geluisterd – de ouderen veelal – maar iedereen mocht meedoen. De vergadering ging net zolang door totdat er, zonder enige directe aanleiding, een stilte viel en de mensen huns weegs gingen. Iedereen scheen daarna precies te weten wat hun te doen stond omdat ze elkaar zo goed begrepen. Dan kwamen ze in kleinere groepjes bijeen en deden iets wat gedaan moest worden of namen een besluit.”

David Bohm (2018) *Over dialoog*. Uitgeverij Ten Have.



Debate on education

In dit fragment geeft Rabbi Lord Jonathan Sacks een toelichting over zijn visie op onderwijs, en hoe onderwijs bijdraagt aan bloeiende en bekwame samenleving. Hoe inspireert dit fragment jou?

[Bekijk het filmpje](#)

Vragenlijst

Wat ons betreft is dit magazine, en alle verhalen erin, een start... We willen de zoektocht naar wat Hanze 2030 van (ieder van) ons vraagt graag samen voortzetten. Daarom hopen we dat het magazine je al op gedachten heeft gebracht.

Op en na 15 maart zetten we het gesprek daarover graag samen voort. Het zou ons helpen als je een aantal korte vragen beantwoordt over hoe je naar Hanzeleiderschap in 2030 kijkt.

En....we zoeken we nog een passende titel. De werktitel is 'Lerend op weg naar 2030'. Maar misschien heb jij wel een beter idee? Deel het vóór 14 maart in de vragenlijst met ons. Het ontwerpteam maakt een voorselectie en op 15 maart kiezen we de winnaar!

[Naar de Vragenlijst](#)