

Een leider die niet wegloopt



Zodra hij uitstapt, ruikt hij het gemaaid gras. Meteen is hij weer terug in Friesland. Een grasdrogerij een paar kilometer verderop. Het begin van de zomer. Voetbalvelden. Lange avonden buiten.

“Bijzonder hè, zo’n geur,” zegt hij. “Je bent meteen terug in de tijd.”

Arjen van den Akker was vier jaar directeur van Penta Nova. Nu staat hij aan de vooravond van zijn pensioen. Wat bedoeld is als een terugblik op vier jaar leiderschap, wordt al snel een gesprek over wat die jaren met hem hebben gedaan.

Amsterdam

Het verhaal begint in Amsterdam. Twaalf jaar werkte Arjen aan de Hogeschool van Amsterdam, aan een financiële opleiding die in naam gefuseerd was, maar in de praktijk nog steeds twee werelden herbergde. *“Een soort PvdA en VVD,”* zegt hij droog.

Hij begeleidde het fusieproces, werd achtereenvolgens opleidingsmanager, projectleider en clustercoördinator, verantwoordelijk voor duizenden studenten en een grote groep medewerkers.

Toen zijn vertrouwde chef, zijn secure base, vertrok, kreeg hij een nieuwe leidinggevende uit het bankwezen. Zonder onderwijservaring. Het botste behoorlijk. Corona maakte het contact nog moeizamer.

Achteraf ziet hij dat hij steeds meer zijn best probeerde te doen om te laten zien wat er al was opgebouwd. Kijk eens wat ik allemaal heb neergezet.

Het mondde uit in een onoplosbaar conflict. Met een regeling vertrok hij.

Op zijn 61ste.

“Het voelt alsof je in tweeën gezaagd wordt.”

Na een stilte vervolgt hij zijn verhaal. Wat hem het meest is bijgebleven, zijn de collega’s die achter hem bleven staan. Ook toen het ingewikkeld werd.

Een andere manier van binnenkomen

Na zijn vertrek uit Amsterdam komt Penta Nova op zijn pad. Wat hem tijdens de sollicitatiegesprekken direct opvalt, is de sfeer.

“Van de recruiter tot de gesprekken met collega’s: ik dacht, dit is een hele mooie club.”

Dat had ook met hemzelf te maken. De ervaring in Amsterdam had hem veranderd. Hij durfde kwetsbaarder te zijn, vertelde open over wat er was misgegaan, inclusief zijn eigen aandeel.

Daarbij sloot het onderwijsconcept naadloos aan op de visie die hij in de loop der jaren had ontwikkeld. Een filosofie die hij herkende van zijn opleiding aan de CALO, de lerarenopleiding lichamelijke opvoeding. Daar had hij geleerd dat het bij bewegingsonderwijs nooit gaat om hoe hard iemand rent of hoe hoog je springt. Het gaat om de dialoog. Hoe kinderen zich tot elkaar verhouden. Wat ze van elkaar leren. Gevoed door existentiële denkers als Sartre en Foucault.

“Voor mij is dat een zeer duurzaam framework. Daar refereer ik nog altijd aan.”

Bij Penta Nova stond precies dát centraal. De leider als mens, niet als resultaatmachine. Zelfkennis. Reflectie. Authenticiteit. Hij kwam er zelfs een oud-collega met diezelfde gymnastiekachtergrond tegen, die les gaf in krachtgericht coachen.

“De cirkel is rond.”

Wat hij aantrof

Onder het vertrouwen dat hij vanaf het begin voelde, zat ook spanning. Er waren conflicten geweest. Partners voelden zich onvoldoende betrokken. De zeven deelnemende hogescholen hadden het gevoel dat belangrijke besluiten elders werden genomen.

“Het is altijd een feestje van de Marnix,” werd er gezegd.

Arjen schudt zijn hoofd. *“Dat wil je niet.”* Eigenaarschap herstellen werd zijn eerste opdracht. Dat alle zeven hogescholen zich erkend zouden voelen in hun eigenheid én onderdeel van een groter geheel.

Tijdens zijn studie bestuurskunde leerde hij dat beleid zelden zo uitpakt als bedoeld. Het echte werk zit in het proces. In de beweging. In het herkennen van het moment waarop mensen bereid zijn een volgende stap te zetten.

“Mijn insteek is dan: maak maar geen beleid. We laten het gewoon ontstaan.”

Via mensen. Op het juiste moment.

De lector en het loslaten

Het lectoraat was een groter vraagstuk. Penta Nova had, zoals veel hogescholen, een onderzoeksomgeving die naast het onderwijs opereerde. Met bevologenheid en expertise is hier gewerkt aan het versterken van bijvoorbeeld onderzoeksmatig werken en waardegericht leiderschap. Dit gebeurde vanuit een lectoraatsgroep met collega's vanuit de opleiding en praktijk.

Arjen kijkt anders naar het construct lectoraat.

“Onze onderzoeksomgeving was er al”.

Hij wijst naar de opleiding zelf. Naar de schoolleiders die worden opgeleid, elk een levend laboratorium. Naar de docenten, allemaal master opgeleid en dagelijks werkzaam in de praktijk.

“Ik heb veertig onderzoekers, bijna allemaal fulltime in dienst.”

Het lectoraat werd afgebouwd. Zorgvuldig, stap voor stap. Maar op een gegeven moment was Arjen niet meer de aangewezen persoon om het proces te voltooien. Je kunt niet de schade aanrichten én de oplossing zijn. Het geduld was op.

Dat was het moment waarop Peter en Anke, zijn naaste collega's, het proces verder begeleidden. Zij namen de mensen mee in de verandering waar de een een kans zag en het de ander ook echt pijn deed.

“Zij boden het zelf aan. Dat vond ik fascinerend goed.”

De organisatie heeft op een bepaald punt meer nodig dan jij alleen kunt geven.

Zeker wanneer jij degene bent geweest die de verandering in gang heeft gezet.

Geduld

“Ik ben van nature geen harmonieus type, hoor.”

Wanneer iemand redeneert vanuit eigen positie in plaats van organisatiebelang, heeft Arjen veel geduld. Maar als er geen beweging komt, merkt hij dat hij verhardt. Hij denkt terug aan een vergadering met iemand die de hele tijd zwijgt en aan het einde ineens met een informeel veto komt.

“Dan ben ik ineens klaar en hoor ik mezelf zeggen: jongens, ik heb bestuurskunde gestudeerd. Het is gewoon een construct. Neem het maar gewoon van me aan.”

Inmiddels weet hij dat hij daarmee de verbinding schaadt. In het belang van de organisatie komt hij geregeld in situaties terecht waarin belangen botsen. Juist in dat handelen, zegt hij, heeft hij de afgelopen jaren veel geleerd.

“Maar het is nog steeds niet mijn sterkste punt.”

Beweging

Wat hem in beweging brengt, zijn mensen. Mensen die verantwoordelijkheid nemen. Mensen die blijven staan wanneer het ingewikkeld wordt.

Zoals de adjunct-directeur die tijdens haar vakbekwaam-presentatie vertelde over een school met een informele machthebber. Weggaan was een optie. Blijven ook.

Ze bleef. Omdat de kinderen een veilige school verdienden.

Arjen krijgt er kippenvel van als hij het vertelt. *“Dit hebben we nodig in onderwijsland.”*

Als hij terugkijkt, ziet hij steeds opnieuw eenzelfde patroon. Al vroeg in zijn loopbaan, in Middelburg, kreeg hij een afdeling toegewezen waar niemand zijn handen aan wilde branden.

“Arjen, wil jij dat doen?” “Ja, als er verder niemand is.”

Zijn vrouw noemt hem weleens iemand die er tegen wil en dank in rolt. Zelf ervaart hij dat anders. Zodra de vraag op tafel ligt wie het oppakt, merkt hij dat hij in beweging komt. Juist de vraagstukken waar anderen liever omheen lopen, lijken zijn gedrevenheid aan te wakkeren.

“Dat ik wacht tot niemand anders het oppakt, is misschien geen goede motivatie. Maar het is wel precies wat ik nodig heb.” Hij zegt het bijna verontschuldigend.

Wat hij meeneemt

Toen hij bij Penta Nova binnenkwam, droeg hij Amsterdam nog met zich mee. Een secure base die was weggefallen.

“Penta Nova heeft mij ook wel wat geheeld als mens,” zegt hij voorzichtig.

Hij valt stil. *“Ja.”*

Want daar vond hij collega's die ruimte maakten voor zijn manier van werken en tegelijkertijd zorg boden wanneer hij zelf tegen grenzen aanliep.

“Ik ben een echte durver. Maar er moet ook voor mij gezorgd worden.”

Zijn vertrek noemt hij geen verlies. *“Het is geen kapitaalvernietiging,”* zegt hij lachend om zijn eigen woordkeuze. De organisatie heeft wat zij nodig heeft. En hij ook.

En nu? De zee. De aantrekkingskracht van de zee is altijd gebleven.

“Ik weet niet wat het is. Maar ik voel me er helemaal door opgenomen.”

Een Raad van Toezicht bij Onderwijsambassadeurs. Misschien een visitatiecommissie. De krenten uit de pap. Alleen de dingen waar hij goed in is en waar mensen iets aan hebben.

Over Penta Nova maakt hij zich geen zorgen. Peter kent de opleiding, de schoolleiders en de partners als geen ander. Hij heeft jarenlang met collega's meegebouwd aan de beweging die de afgelopen jaren is ingezet.

“Wat een organisatie nodig heeft, staat er dan weer.”

Een leider die niet wegloopt, weet ook wanneer zijn werk erop zit.

Als hij terug is bij zijn auto neemt Arjen de omgeving nog één keer in zich op.

Weer die geur van gemaaid gras.

En alles is weer met elkaar verbonden.



Een leider die niet wegloopt