

‘Wij zijn te slordig geweest met de basale democratische waarden’

**Ron Bormans en
Izaak Dekker
over het hbo in
een superdiverse
samenleving**

Eigenheid en samenwerking

Hun onlangs verschenen essay 'Samen leven in de moderne samenleving' trok breed de aandacht. Ron Bormans en Izaak Dekker zoeken daarin naar antwoord op een uiterst urgente vraag: wat voor hogeschool moet je zijn in een Nederland dat zich kenmerkt door fragmentatie? 'Als het in Turkije dondert, wordt het bij ons onrustig in de klas.'

Elma Drayer

Eind deze zomer publiceerden Ron Bormans en Izaak Dekker – respectievelijk bestuursvoorzitter en beleidsadviseur-filosofiedocent aan Hogeschool Rotterdam – het essay *Samen leven in de moderne samenleving*. Aan de hand van onder meer Hannah Arendt, Zygmunt Bauman, Ferdinand Mertens en, jawel, Pim Fortuyn, verkennen ze de vraag wat een hogeschool in dit tijdsgewricht zou moeten zijn. In Bormans' monumentale werkkamer aan het Museum-park ligt het fraai uitgegeven boekje onopvallend op de enorme vergadertafel.

Wat bracht u ertoe om dit essay te schrijven?

Ron Bormans: "Als bestuurder probeer ik regelmatig een reflectiemoment in te bouwen, bijvoorbeeld door elke twee weken een blog te schrijven. Dat dwingt me om terug te kijken, maar het is toch een beetje kortcyclisch reflecteren. Toen kreeg ik het idee voor een minisabbatical: een maand me terugtrekken in de Limburgse heuvels. Boeken lezen, rustig nadenken. Ik begon met de vraag: wat is eigenlijk het bestaansrecht van een grote hogeschool?"

Met de nadruk op het bijvoeglijk naamwoord?

Ron Bormans: "Ja. Wij zijn met bijna 35.000 studenten en 4.000 medewerkers een van de grootste hogescholen van het land. Waarom mag die er eigenlijk zijn in een tijd waarin bijna iedereen vindt dat zo'n omvang eigenlijk niet meer kan? Dat vraagstuk wilde ik toch nog eens doordenken.

Maar ik liep vast, dus ik dacht: ik heb hulp nodig. Dus toen heb ik vanuit mijn retraiteadres contact met Izaak gezocht."

Izaak Dekker: "Voor mij kwam dat als een verrassing. Ik dacht dat Ron romans ging lezen: het beeld dat ik heb bij een sabbatical, maar dat was niet zo. Hij vroeg: als je over dit soort vraagstukken nadenkt, bij welke schrijvers kun je dan terecht om argumenten voor en tegen te lezen? Ik vond het leuk dat hij mij vroeg omdat ik gespecialiseerd ben in deze filosofische en pedagogische thema's. Ik geef er les in bij de master pedagogiek."

Ron Bormans: "Gaandeweg kwam in onze gedachtewisseling een diepere doordening van onze maatschappelijke

'Ik vind nu dat

ik Pim Fortuyn

destijds te snel

heb afgeschreven'

opdracht centraal te staan. Wat betekent het om een hogeschool te zijn in deze tijd?"

Heeft u ontdekkingen gedaan?

Ron Bormans: "Nou, ontdekkingen. Ik heb schrijvers gelezen die mij de woorden hebben gegeven om te formuleren wat ik zelf eigenlijk al dacht. Zo'n vrouw als Hannah Arendt legt begrippen neer waarvan ik denk: zo is het. Mensen als zij hielpen me om mijn gedachten te ordenen en te vertolken. Daarnaast ontdekte ik auteurs die ik eerder nooit zo serieus had genomen. Pim Fortuyn, bijvoorbeeld, met zijn *De verweesde samenleving*. Ik vind nu dat ik hem destijds te snel heb afgeschreven. Want al heb ik nog steeds geen sympathie voor zijn politieke beweging, sommige dingen heeft hij toch heel goed gezien, zeker in dit boek. Is zo'n hogeschool als de onze ook niet verweesd? Van wie is die eigenlijk? Wie voelt zich ermee verbonden? Daarnaast ben ik ook al die boeken gaan lezen waarmee de vrijgevochten docent tegenwoordig zwaait, van organisatiegoeroes als Wouter Hart, Matthieu Weggeman. Heel interessant."

Wat is de belangrijkste les die u leerde uit uw lectuur?

Ron Bormans: "Ik heb altijd intuïtief het gevoel gehad dat onderwijs moet vertragen, in plaats van versnellen. Onderwijs moet niet helemaal vooraan willen lopen in de maatschappelijke dynamiek, maar daar een beetje achteraan

Eigenheid en samenwerking



‘De norm is dus dat je hier gewoon Nederlands spreekt.’

hobbelen. Ik voelde me daarin een hopeloze conservatief, maar nu kwam Izaak met auteurs die dat óók vonden. En niet de minsten. Dus ja, nu durf ik het eindelijk hardop te zeggen.”

Wat bedoelt u met ‘vertragen’?

Ron Bormans: “Neem de redenering die je vaak hoort: de beroepen van nu bestaan morgen niet meer. Zo’n redenering leidt tot een type onderwijs dat als het ware helemaal meegaat in de moderne dynamiek. Docenten willen bijvoorbeeld de gekkigheid van de smartphone incorporeren in hun lessen. Terwijl mijn idee is: ook in de toekomst zullen sommige elementen in de kennisdomeinen een zekere universele waarde blijven houden. Kijk naar de techniek. De opleiding werktuigbouwkunde van nu is niet dezelfde als die van veertig jaar geleden. Maar studenten moeten nog steeds leren integreren en differentiëren. Je moet dus niet overal in meegaan.”

Izaak Dekker: “Mijn neiging als docent was in eerste instantie om het curriculum elk jaar te veranderen en voller te maken, en liefst ook nog om op telkens andere manieren te doceren. Zo gebruikte ik te pas en te onpas blogs, filmpjes, apps als Socrative. Maar ik kwam erachter dat te veel inhoud zonder reflectie weinig oplevert, dat waardevolle kennis niet na een jaar verouderd is en dat niet elke digitale *tool* toegevoegde waarde heeft in de les. Nu probeer ik de neiging te weerstaan om alles maar binnen te halen, alleen omdat het nieuw is. De uitdaging is eigenlijk: wat zou ook over vier

*‘Docenten willen bijvoorbeeld
de gekkigheid
van de smartphone
incorporeren in hun lessen’*

jaar nog interessant zijn, waar hebben mijn studenten op langere termijn nog steeds baat bij? De beroepen waarin zij terecht komen kennen tijdloze elementen, vooral in de relatie met de cliënt. De uitdaging is denk ik om de actualiteit te kennen, maar telkens wel de vertaalslag te maken naar wat ook in de toekomst helpt om die actualiteit te begrijpen. En daarin enigszins achter te lopen.”

Opmerkelijk in het essay vond ik het hartstochtelijke pleidooi voor een herwaardering van de Nederlandse taal. Dat is nodig?

Ron Bormans: “Deze hogeschool heeft zo’n 40 procent studenten met een niet-westerse achtergrond. Als je binnenkomt, dan hoor je borden met gedragsregels te zien waar op staat dat Nederlands de voertaal is – behalve op opleidingen als de businessschool, daar is het Engels. Onder elkaar, in de kantine mogen studenten natuurlijk Turks of Marokkaans of wat dan ook spreken, dat is het private domein. Maar in een gesprek in de klas mag dat niet. Dat kan intimiderend zijn voor de docent. De norm is dus dat je hier gewoon Nederlands spreekt. Maar wij constateerden dat daar onvoldoende werk van werd gemaakt. Dus gaan we het taalbeleid serieuzer aanpakken.”

Izaak Dekker: “Je hebt grofweg twee uitersten. In een supertolerant taalbeleid zeg je: het zou oneerlijk zijn als we studenten te veel op taal beoordelen want daar hebben sommigen moeite mee. Dus taalfouten in je scriptie zijn niet erg, zolang de inhoud maar op orde is. In een heel bot taalbeleid gooi je de deur meteen dicht. Zeg je: bij twee taalfouten ga ik je werk niet eens nakijken. In beide uitersten zit een gebrek aan empathie, vinden wij. Het is immers wél heel belangrijk dat studenten het Nederlands goed beheersen. Nederlands is de taal die ze toegang verschaft tot hun loopbaan, tot hun volwassen leven. Als ze het Nederlands goed beheersen, raken ze niet buitengesloten, kunnen ze echt meedoen. Maar als je dat vindt, dan hoor je ook er ook werkelijk aandacht aan te besteden – op een ontwikkelingsgerichte manier. Niet dat je ze meteen naar huis stuurt als ze niet mee kunnen komen.”

Wat gaan jullie concreet doen?

Ron Bormans: “Dat is een ingewikkelde vraag, omdat we

Eigenheid en samenwerking

er doelbewust voor hebben gekozen om het antwoord niet van bovenaf in te vullen. Er was hier altijd een soort reflex om vraagstukken te vertalen in centraal beleid, formats, kaders en richtlijnen. Dat willen we niet meer. Voor ons is dat best moeilijk, want dan moet je een beetje op je handen zitten. Maar wij vinden dat we de denkkraft in de organisatie moeten aanspreken. Ik zou graag willen dat in de docentenkamers gepraat wordt over de grote vraagstukken die wij abstract in dit boekje opgeschreven hebben. Wij gaan dus niet meteen zeggen: zo moet het. We zeggen niet: dit is het Nederlands dat hier gesproken wordt. Maar we zijn wel van plan om dit najaar alle docententeams de vraag voor te leggen: hoe verhouden jullie je tot het vraagstuk van taal? Herkennen jullie je in onze diagnose dat we daar misschien wat slordig in zijn geweest? We weten dat daarover in een aantal docentenkamers al gepraat wordt. Maar we weten ook dat er docentenkamers zijn waar alleen gemopper te horen is op het taalniveau. We hopen met dit boekje een signaal af te geven.”

Misschien is taalbeheersing wel zo essentieel dat je het niet aan individuele docententeams moet overlaten om daar al dan niet aandacht aan te besteden.

Ron Bormans: “Wij definiëren wél de bandbreedte, hoor. Wij zeggen: dit moet een hogeschool zijn waar iedereen zich welkom voelt. Een school die inclusiviteit hoog in het vaandel heeft. Een school die niet verkrampt reageert op maatschappelijke vraagstukken, maar probeert er pedagogisch iets mee te doen. Een school die waarden als wederzijds respect en democratie hoog in het vaandel heeft. En het is een school waar het Nederlands belangrijk is. Zo hard wil ik het best zeggen. Maar het is aan docenten om daar invulling aan te geven. Dat ga ik niet voorschrijven.”

Waarom niet?

Ron Bormans: “Als je heel hard gaat sturen, heb ik ontdekt, dan krijg je allemaal schijnwerkelijkheden. Mensen zijn heel slim in het creëren van gedoogzones. Dwang in de richting van een professional is altijd inherent beperkt effectief. Nog los van het feit dat je er een prijs voor betaalt. Je

**‘Ik heb ontdekt:
als je heel hard gaat
sturen, dan krijg je
schijnwerkelijkheden’**

Wie zijn Ron Bormans en Izaak Dekker?

Ron Bormans (Schinnen, 1957) studeerde natuurkunde tot aan de propedeuse in Eindhoven en bestuurskunde in Nijmegen. Hij werkte onder meer op het ministerie van onderwijs als plaatsvervangend directeur hoger beroepsonderwijs en als directeur studiefinanciering. Daarna was hij bestuurder aan de Hogeschool van Amsterdam en aan de HAN (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen), waarvan hij in 2008 voorzitter werd. In 2012 volgde de benoeming tot bestuursvoorzitter van Hogeschool Rotterdam. Ook was hij lid van de commissie-Veerman en is hij bestuurder bij de Vereniging Hogescholen.

Izaak Dekker (Amsterdam, 1986) studeerde wijsbegeerte aan de Erasmusuniversiteit Rotterdam. Hij was werkzaam als docent filosofie in het middelbaar onderwijs en als adviseur voor gemeenten en welzijnsinstellingen. Op dit moment is hij senior beleidsadviseur bij Hogeschool Rotterdam. Daarnaast werkt hij als docent filosofie, pedagogiek en beleid bij de master pedagogiek.

zult dus gesprekken moeten voeren. Wij als bestuurders moeten leren om problemen gewoon aan die professional voor te leggen. Ik denk, maar misschien ben ik wel naïef, dat je dan een bevredigend antwoord krijgt – in 80, 90 procent van de gevallen. Natuurlijk blijft er een randje van mensen dat niks met zo’n vraagstuk wil doen, maar dat zul je altijd houden. Dat randje is niet interessant, daar ga ik mijn beleid niet op richten.”

Izaak Dekker: “Het mooie is dat dit ook opgaat voor de omgang tussen docent en studenten. Ook studenten kun je niet al te hard sturen, ook bij hen gaat het niet om streng-zijn. Het gaat erom dat je het gesprek aanjaagt en laat zien waaróm je een bepaalde norm zo belangrijk vindt. Het gaat erom dat je studenten motiveert, waarbij je de normen en waarden steeds in het licht plaatst van hun toekomstige professionaliteit. Studenten vinden het veel interessanter om op tijd te komen als ze snappen wat voor invloed het omgekeerde heeft op hun cliënten later. Het is veel effectiever als iemand uit het werkveld komt uitleggen waarom op tijd komen cruciaal is voor het krijgen van een stage of een baan. Voor succes in je latere leven. Of als ze horen welke impact goed taalgebruik heeft op hun loopbaan.”

Bezield en autonoom

“Een hogeschool hoort een grote, bezielde, autonome school te zijn, met de focus op kwaliteit en inclusiviteit, fungerend als het ‘veilige’ dorp in de stad, met als uitgangspunt ‘weer samen leren leven’ in de samenleving, nauw aangesloten bij haar omgeving, met een doorslaggevende rol voor de professional, die we normatief durven te bejegenen en uitdagen de verantwoordelijkheid te nemen in het ‘bezielen’ van de school, om die reden radicaler gedecentraliseerd en vol van waarden (waarvan de democratische waarde een belangrijke is), met minimale maar betekenisvolle spelregels.”

Uit: *Samen leven in de moderne samenleving*

Het essay van Ron Bormans en Izaak Dekker is te downloaden via www.hogeschoolrotterdam.nl

Eerder sprak u uw zorgen uit over de voortijdige uitval van vooral mannelijke studenten met een niet-westerse achtergrond.

Ron Bormans: “Ik vond inderdaad dat wij daar vaker wakker van moesten liggen, omdat die uitval op deze school disproportioneel hoog is. Het hoger beroepsonderwijs is eigenlijk uitgevonden om grote bevolkingsgroepen te kwalificeren en te emanciperen. Dat eerste lukt ons steeds beter, dat tweede ontglipt ons. Je kunt daar de hele wereld de schuld van geven, maar wij zeggen: het is in de kern een pedagogisch vraagstuk. Weten wij wie er bij ons in de klas zit? Begrijpen wij wie er bij ons in de klas zit? Zijn wij in onze manier van lesgeven voldoende cultureel neutraal? Zodat niet alleen die blonde meisjes vooraan zich aangesproken voelen, maar ook die vier Marokkaanse jongens achterin? Als die zich niet aangesproken voelen, zijn ze namelijk met Kerstmis weg. Zoals vaak het geval blijkt te zijn.”

Heeft die oproep geholpen?

Ron Bormans: “Het mooie is dat zich nu docententeams bij ons gemeld hebben die zeggen: wij willen dit ook niet meer. Die bedachten zelf allerlei oplossingen. Zij zijn streng in hun normativiteit, empathisch in hun bejegening. Ook zijn we met de minister in beraad over een schakelprogramma voor mbo’ers. En we pasten onze scholingsprogramma’s aan, Izaak geeft daar leiding aan. Bovendien hebben we onze voorlichting voor de poort verbeterd. We voeren nu met alle individuele studenten een studiekeuzegesprek. Voorheen konden opleidingen alleen maar zeggen: je mag binnenkomen óf we adviseren je om niet binnen te komen.

Nu mogen ze ook zeggen: je mag binnenkomen, maar wij adviseren je om te werken aan je wiskunde, je taal, je houding. Daar komt dan een aantekening van in het dossier. Daarnaast heeft een aantal opleidingen de boel radicaal omgegooid: betere begeleiding, intensiever onderwijs, simpeler geprogrammeerd, waardoor het voor de studenten overzichtelijker wordt. Dat blijkt te werken, ik heb de cijfers zojuist gezien. Veel minder uitval. Veel meer studiesucces.”

Izaak Dekker: “De motor daarachter was een club docenten die wilde nadenken over hoe ze het onderwijs konden verbeteren. Zij hebben carte blanche gekregen. Zij zijn een voorbeeld van wat wij bedoelen met *professional governance*.”

In het essay schrijven jullie dat er een ‘superdiverse’ samenleving aankomt. Wat bedoelt u daarmee?

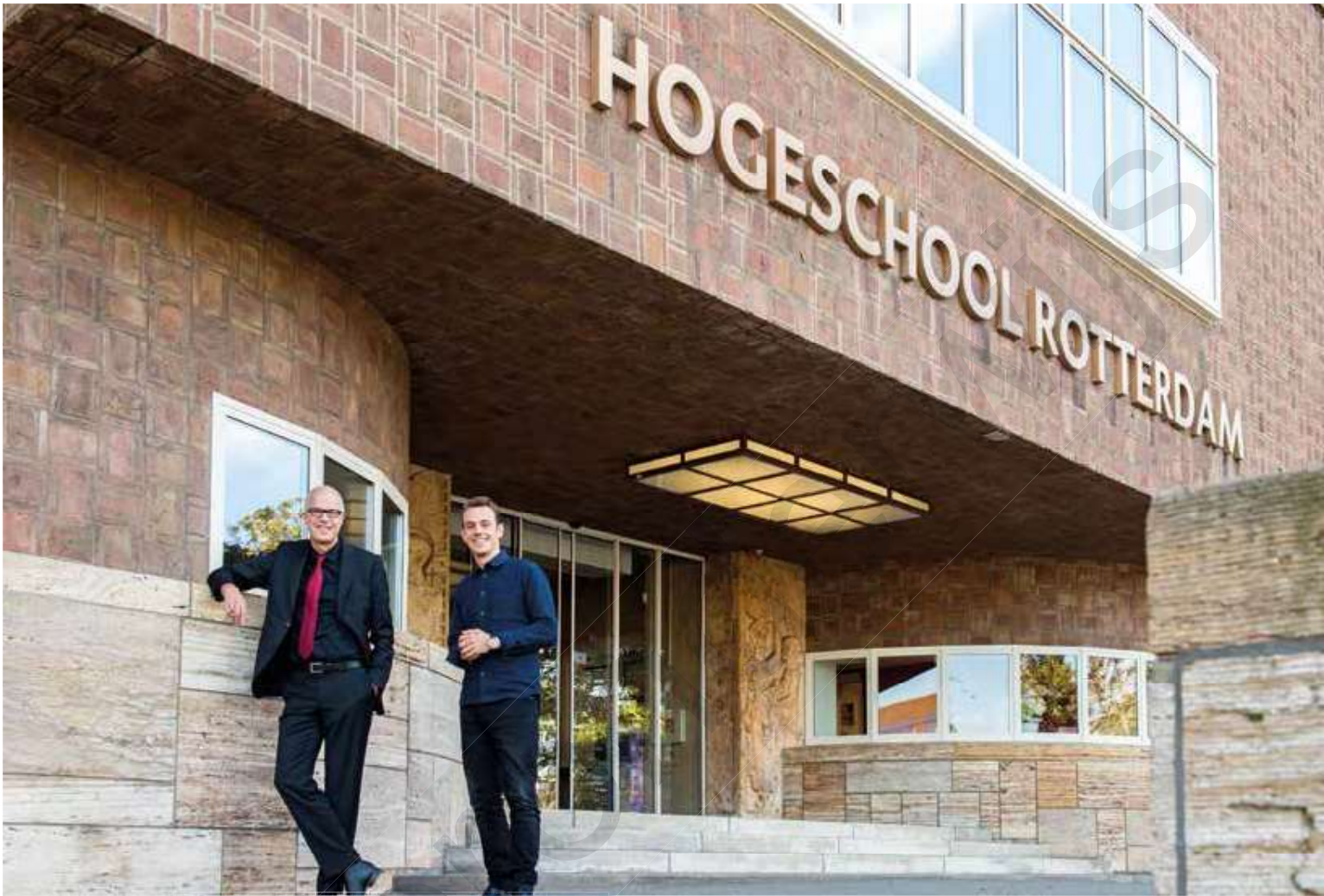
Ron Bormans: “Wij hebben contacten met hogescholen in Brussel en Antwerpen. Zij toonden ons laatst een bevolkingsstatistiek. Bij de 90-plussers in de grote steden heeft 4 procent een migrantenachtergrond. Bij de 10-minners is dat nu 80 tot 90 procent. Je kunt dus uitrekenen hoe dat over vijftig, zestig jaar zal zijn. Voor een stad als Rotterdam zal waarschijnlijk hetzelfde gelden. Wij als hogeschool zeggen: misschien bevalt deze ontwikkeling je niet, maar dit is de realiteit. We zijn straks allemaal, autochtoon en allochtoon, onderdeel van een minderheid. Er is een versnippering gaande in het identiteitslandschap, met bovendien een toenemende diversiteit binnen de diversiteit. De afgelopen maanden hebben we kunnen zien dat dé Turkse Nederlander niet bestaat. Zoals we in het essay schrijven: als het in Turkije dondert, wordt het bij ons onrustig in de klas. Op een of andere manier zal de hogeschool zich moeten verhouden tot deze fragmentatie, tot deze versplinterde identiteiten. Want als we straks allemaal onderdeel zijn van een minderheid, wat zal ons dan nog integreren?”

Ooit heerste de optimistische gedachte: het onderwijs, zeker het hoger onderwijs, is de grote gelijkmaker.

Ron Bormans: “Dat is de kern van dit vraagstuk. Er bestaat namelijk géén normatief denkraam meer dat als vanzelfsprekend iedereen integreert. Bij die 90-plussers weet je

‘Als we straks allemaal onderdeel zijn van een minderheid, wat zal ons dan nog integreren?’

Eigenheid en samenwerking



‘Wij willen dat gesprek heel graag respectvol voeren.’

hoe het afloopt: de 4 procent heeft zich aan te passen aan de meerderheid. Maar als dat niet meer de werkelijkheid is, dan heb je iets anders nodig om te integreren. Dat is nog niet zo eenvoudig, kan ik je zeggen. Want wij willen dat gesprek heel graag respectvol voeren. Maar we zitten wel met een categorie studenten die een democratisch tekort laat zien. En die hebben, kan ik je verzekeren, niet altijd een kleurtje. Toch heeft de samenleving iets nodig om de boel bij elkaar te houden – om maar eens een groot burgemeester te citeren. Wat ons betreft zijn dat de basale, democratische waarden. Ik denk dat wij daar een beetje te slordig in zijn geweest.”

Die heeft u verwaarloosd?

Ron Bormans: “Ja. Want juist daarin moet je streng zijn. Begrijp me niet verkeerd, studenten mogen natuurlijk van alles vinden. Een school is per slot, om met Hannah Arendt te spreken, een tussenruimte. Een periode waarin je kunt oefenen voor het echte leven. Maar er is wel een

bandbreedte. En die bandbreedte bestaat er bijvoorbeeld uit dat je respect hebt voor vrouwen, voor homoseksuelen, voor aanhangers van andere religies. Daar mag je je opvattingen over hebben, maar je gaat respectvol met ze om. Je moet je verantwoordelijk voelen voor het grote geheel. Deze simpele basale waarden – nou ja, simpele, er zijn oorlogen over gevoerd – daar zijn wij te slordig in geweest.”

Basale waarden hebben onderhoud nodig?

Ron Bormans: “Precies. En op school moet je het daarover durven te hebben. En dan bedoel ik meer dan een cursus burgerschapskunde. Ik bedoel: jij mag mij niet diskwalificeren omdat ik een grijze, blanke man in een grijs pak ben – wat mij regelmatig overkomt. Jij hebt mij te respecteren, zoals ik jou heb te respecteren.”

Izaak Dekker: “Je moet als school een symbolische orde creëren. En dat doe je vanaf het allereerste begin. Juist als studenten voor het eerst in zo’n klas komen, en nog allemaal vreemden voor elkaar zijn, kan de docent de toon zetten.

Eigenheid en samenwerking



‘Wij vinden dat je die confrontatie hier alvast moet organiseren.’

Die moet meteen ingrijpen als de ene student door de andere heen praat. Of iemand uitlecht. Zo ontstaan er regels. Juist als studenten in zo'n nieuwe context komen, zichzelf nog geen duidelijke identiteit hebben aangemeten, heeft de school de kans om zo'n symbolische orde te creëren. En dat doe je op basis van democratische waarden, gezamenlijke uitgangspunten.”

Mooi gezegd, maar je volgt hier toch vooral een opleiding om een vak te leren? Kom je hier om verpleegkundige te worden, hoor je dat je inclusief moet leren denken.

Ron Bormans: “Om te beginnen gaat het erom dat de docent inclusief leert denken. Ten tweede moeten wij studenten ook de normen en waarden bijbrengen van het beroep waarin ze terechtkomen. Beroepen hebben in zichzelf dimensies die niet zo gek ver afstaan van wat wij als school willen zijn. Als verpleegkundige zul je later moeten communiceren met patiënten van allerlei pluimage. Het diversiteitsvraagstuk speelt ook in een ziekenhuis, op precies dezelfde manier. Hoe ga je daarmee om? Daarom moet je dit soort vraagstukken niet wegstoppen in een wekelijks uurtje ethiek of burgerschapskunde.”

Nog even terug naar de vraag waarmee u uw sabbatical in ging: wat is het bestaansrecht van zo'n grote hogeschool? Heeft u het antwoord gevonden?

Ron Bormans: “Ik denk het wel. Klein kan te warm zijn. Als we teruggaan naar allemaal kleine schooltjes, dan krijg je waarschijnlijk heel uniform samengestelde leeromgevingen. Studenten vinden dat vast heel prettig. Maar dan komen ze straks in een samenleving terecht waar die uniformiteit in hun gezicht explodeert. Want die samenleving is veel multidisciplinairder, veel ambiguer, veel complexer.

Wat wij proberen te doen is eigenlijk van twee walletjes snoepen. We proberen lokaal een warme leeromgeving te creëren. Alle opleidingen hier hebben een eigen gang. Maar in de loop van de opleiding sturen we de studenten steeds vaker naar buiten. De hogeschool fungeert zo als een afspiegeling van de samenleving, in haar omvang en complexiteit – alleen net nog wat warmer. We stimuleren studenten ook om na één of twee jaar eens elders te kijken: werk vanuit de lerarenopleiding eens samen met de kunstacademie, vanuit het sociale domein met verpleegkundigen. Want straks in je baan kom je ook je zes, zeven andere professionals tegen. Wij vinden dat je die confrontatie hier alvast moet organiseren. Daarvoor hoeft je niet per se zo groot te zijn als wij zijn, maar je moet wel die diverse disciplines in huis hebben.”

In dit nummer van Th&Ma staat het kunstonderwijs centraal. Kan het hbo iets leren van de manier waarop het kunstonderwijs is georganiseerd?

Ron Bormans: “Het antwoord is ja. Onze eigen kunstacademie, Willem de Kooning, heeft een heel eigen identiteit. Ze creëert een leeromgeving die de intimiteit heeft die we eigenlijk willen voor alle opleidingen. Tegelijkertijd is ze zo Rotterdams als maar zijn kan. Heel erg toepassingsgericht. Dat bedoel ik niet alleen economisch, maar ook wat betreft verbondenheid met de samenleving. De studenten doen projecten op Zuid waarbij ze samenwerken met industrieel ontwerp, met bouwkunde. Alleen daarom al vind ik het goed dat het kunstonderwijs onderdeel is van een grote gemeenschap. Op de website presenteert Willem de Kooning zich met de eigen clubkleuren, maar ook met het logo van Hogeschool Rotterdam. Ik vind dat een voorbeeld van hoe het zou moeten zijn. Verder denk ik dat de rest van het hbo veel kan leren van het zelfbewustzijn dat het kunstonderwijs uitstraalt. De eigen trots. Daar schort het bij andere opleidingen echt nog aan.”

Het hbo blijft zich gedragen als het kleine neefje van de universiteit, bedoelt u?

Ron Bormans: “Ja. En volkomen onnodig. Er moet een omdraaiing plaatsvinden. Koester je eigen identiteit. Een hogeschool hoort een grote familie te zijn van allemaal eigen-gereide broers en zussen. Die soms een beetje ruziemaken, maar daarna wel samen gaan eten.”

En wat is uw rol als bestuurder daarin?

‘Ik zit aan het hoofd van de tafel, genoegzaam te knikken.’

Elma Drayer

is journalist en eindredacteur van Th&Ma

FOTO'S RENÉ SCHOTANUS