

# DE BEFAAMDE EERSTE 100 DAGEN OP KPZ

## INTERVIEW MET INGRID LAMMERSE

**Sinds 16 juni jl. mag Ingrid Lammerse voorzitter van het College van Bestuur van KPZ zijn en daar is zij heel blij mee en trots op. Inmiddels loopt Ingrid zo'n drie maanden rond bij KPZ en maakt ze de balans op: de befaamde eerste 100 dagen. Ook uit vorige werkkringen weet Ingrid dat die eerste 100 dagen belangrijk zijn: je kijkt met 'vreemde ogen' naar de voor jou nieuwe organisatie. Dan zie je andere dingen, dan wanneer je ergens lang werkt. Na verloop van tijd word je een beetje bedrijfsblind. Ingrid maakt van haar bevindingen een 100 dagen notitie voor de Raad van Toezicht. Ze verkapt alvast dat de titel iets wordt in de trant van 'Een nieuwe fase in een lange traditie'. Véronique interviewt Ingrid over haar nieuwe functie.**

### WAT MAAKT JE BLIJ EN TROTS?

'Als je bij KPZ binnen loopt, merk je het direct: deze organisatie is warm, heeft betrokken medewerkers en studenten. Zij vormen met elkaar een soort KPZ-community. Saamhorigheid en aandacht voor elkaar staan hoog in het vaandel en daar floreert het onderwijs bij. In de periode van de sollicitatie-procedure voor deze functie, in maart van dit jaar, was ik op schoolbezoek bij één van de basisscholen in Apeldoorn waar ik in de Raad van Toezicht zit. De schooldirecteur stelde me aan een student voor en hij zei: 'Dit is een student van KPZ; dat zijn de beste!' Dat gaf mij een gevoel van trots en ik dacht dat moet wel een heel mooie hogeschool zijn. En dat is het ook.

Er waren in de afgelopen maanden voor mij een paar momenten waar het KPZ-community gevoel heel goed merkbaar was: de diploma-uitreiking van pabo voltijd, het slotfeest in de binnentuin en de openingsviering in de kerk. Dat waren heel

verschillende typen vieringen, respectievelijk feestelijk en officieel, vrolijk en uitgelaten, ingetogen en ontroerend. Het is mooi om te zien dat studenten en medewerkers samen evenementen organiseren en samen vieren.'

### HET IS TOCH NIET ALLEEN MAAR MOOI EN GOED?

'Nee dat klopt, er is ook wat te doen. De afgelopen jaren is KPZ fors gegroeid met onder andere nieuwe opleidingen, zoals de ad Pedagogisch Professional Kind en Educatie (PPKE) en de master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie (MLIKE). De complexiteit is toegenomen, het aantal medewerkers is uitgebreid en er zijn veel samenwerkingsverbanden. KPZ is een kleinschalige hogeschool met diverse opleidingen, veel post-hbo-opleidingen en maatwerktrajecten en een Kenniscentrum; zo'n organisatie vraagt om een meer professionele cultuur en werkwijze. De organisatie van die complexiteit, besluitvorming, communicatie en bedrijfsvoering zijn achtergebleven. We weten



niet 'wie waarvan is' of hoe besluitvorming loopt. Dat hoor ik ook uit het werkveld. Zaken blijven lang liggen, er wordt niet snel en adequaat gereageerd en dat doet ons imago geen goed. In mijn 100 dagen notitie schrijf ik over het verbeteren in de bedrijfsvoering, over koers bepalen en daaraan vasthouden, over duidelijkheid in communicatie intern en extern, over verantwoordelijkheden beleggen en je daaraan houden. Wat dat laatste betreft, is het mijn overtuiging dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie horen. Ik wil graag dat medewerkers en studenten eigenaarschap nemen voor hun eigen werk, studie en loopbaan; daartoe geef ik ruimte en ondersteuning. Vervolgens verwacht ik dat je daar verantwoordelijk mee omgaat.

Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde aan de TU Eindhoven, heeft een boek geschreven met de aansprekende titel *Leidinggeven*

*aan professionals? Niet doen!* Hij doelt in zijn boek op kenniswerkers; als je die te veel op de huid zit, dan sla je de creativiteit en inspiratie dood. Kenniswerkers, en dat zijn wij toch allen, hebben behoefte aan professionele ruimte en duidelijkheid over wat er van hen wordt verwacht. Bemoei je als leidinggevende niet met het 'hoe' en wees duidelijk over het 'wat'.

#### **HANDEL JIJ OOK ALS MATHIEU WEGGEMAN?**

'Ik werk sinds 2006 in het hoger onderwijs, heb arbeid- en organisatiepsychologie gestudeerd, ben bijna tien jaar directeur HRM bij Saxion geweest en daarna 2,5 jaar directeur corporate HR bij Wageningen University & Research. Dat zijn beide grote organisaties (resp. 3.000 medewerkers en 5.500 medewerkers), waar onderwijs en onderzoek wordt gedaan. Daar heb ik geleerd dat een organisatie van professionals (onderwijs, onderzoek, zorg,

advocatuur, adviesorganisaties, enzovoort) echt anders is dan een fabriek waar het product via de lopende band tot stand komt. Het onderwijs vraagt professionals die met verstand van zaken onderwijs ontwikkelen en verzorgen en onderzoek doen. Die professionals maken gebruik van hun kennis, inzicht en ervaring om ontwikkeling vorm te geven en vraagstukken op te lossen. Dat kun je niet automatiseren of in standaard processen gieten, want elke situatie, elk kind, elk vraagstuk is anders. Dat betekent overigens niet dat het allemaal vrijheid blijheid is. Er zijn wel kaders en afspraken waarbinnen ieder zijn werk doet. We zijn immers ook die KPZ-community en dat straalt je met elkaar uit door volgens dezelfde uitgangspunten te werken.'



*Véronique Damoiseaux in gesprek met Ingrid Lammerse*

#### **WAT WAS JOUW EERSTE LEIDINGGEVENDE ERVARING?**

'Dat is een leuk verhaal, van lang geleden. Ik werkte bij ING op de centrale afdeling Personeel & Organisatie. Ik had geen leidinggevende functie, maar wilde wel die ervaring opdoen. Mijn toenmalige afdelingsleider gaf me de ruimte. We spraken af dat ik voortaan, voor de interne zaken die de afdeling betroffen, de leidinggevende was. Daar konden de collega's voor bij mij terecht en daar mocht ik over beslissen. Het was aan mij om met hem af te stemmen en te overleggen. Ik kreeg alle interne zaken op mijn bord en kreeg de ruimte en het vertrouwen. Dat was een geweldig experiment waar ik veel van heb geleerd.

Ik hou wel van experimenten en uitproberen. Mijn adagio is: klein beginnen, uitproberen en dan groter maken. Ik ben niet van de big bang-veranderingen, volgens mij werkt dat niet. Als je iets wilt verbeteren of veranderen, zeiden we vroeger: maak een KSG'tje

(klein slim groepje) - nu noemen we dat een multidisciplinair team - en ga aan de slag. Denken, overleggen, uitproberen, aanpassen en weer doorgaan. Dat is een interactief proces en zo kan er iets moois ontstaan.'

#### **KUNNEN WE IN HET ONDERWIJS OOK MEER EXPERIMENTEREN?**

'Zeker. Onderwijsvernieuwing vraagt in de huidige tijd ook om experimenteren. Onlangs had ik een gesprek met een aantal bestuurders van scholen waar we mee samenwerken en daar spraken we onder meer over onderwijsvernieuwing. We hebben allemaal een soort onbestemd gevoel dat het anders moet met en in het onderwijs. Hoe kunnen we de kinderen opleiden of, misschien nog beter, begeleiden naar volwassenheid, burgerschap? Blijven we dat hoofdzakelijk doen in klassen, achter bankjes en in stoeltjes? Hoe stimuleren we creativiteit, zelfredzaamheid, aanpassingsvermogen, reflectie,

samenwerken, 21st century skills? Ik zou het heel mooi vinden om meer te gaan experimenteren met nieuwe concepten, samen met het werkveld en andere partners in het onderwijs. Daarbij weten we nog niet precies welke kant het opgaat en hoe het moet, maar met een paar enthousiaste mensen van verschillende partners bij elkaar gaan zitten en een experiment uitdenken en gaan doen, lijkt me heel verfrissend.'

#### **ER WORDT NU GEWERKT AAN EEN NIEUWE DEELTIJD-OPLEIDING. WELKE KANSEN ZIE JE BIJ DE ONTWIKKELING VAN DIE NIEUWE OPLEIDING? WAAR MOET HET ONTWIKKELTEAM BIJV. AAN DENKEN?**

'Voor de deeltijd zie ik twee kansen: benut de mogelijkheden die er zijn voor onderwijsvernieuwing en nieuwe vormen van leren. Zoals we net ook bespraken. Dat geldt overigens ook voor de voltijd. Ik was onlangs bij een lezing van

Zachary Walker (georganiseerd tijdens de stagiaire-dag van Catent). Hij vertelt heel inspirerend over hoe kinderen leren en hoe het (kinder)brein werkt en wat je als (aankomend) leraar in je lessen kunt doen om het leren door kinderen te stimuleren.

Daarnaast vraag ik me af in welke mate de deeltijd tegemoet komt of tegemoet kan komen aan de wensen van zij-instromers. We hebben te maken met een lerarentekort en het zou mooi zijn als meer mensen kiezen voor het leraarsvak. Hoe kan onze deeltijd daarop inspelen?’

#### **HOE KIJK JIJ NAAR DE CAMPUS KIND EN EDUCATIE; IS DAT OOK EEN EXPERIMENT?**

‘De Campus Kind en Educatie vind ik een prachtig voorbeeld van samenwerking met onderwijspartners en het werkveld ten behoeve van nieuwe opleidingen en onderwijsvormen. Zonder de campus zouden de ad PPKE en de masterontwikkeling er wellicht niet zijn en met de campus staat het thema interprofessioneel werken steeds

meer op de kaart. Met het interprofessioneel werken zijn we echt voorloper.

De Campus Kind en Educatie wordt in kabinetsstukken als succesvoorbeeld in de regio Zwolle genoemd als het gaat om samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang. Ik denk dat we die samenwerking binnen de campus, binnen het Zwolse en de regio verder kunnen uitbreiden. Alle onderwijspartners in het domein van de kindberoepen werken voor het regionale werkveld, daar komen we elkaar tegen en ik denk dat we meer van elkaar kunnen leren en meer samen kunnen doen. Denk daarbij aan de toekomst van Samen Opleiden en Professionaliseren (voorheen OIS), concepten als Vierslagleren, zij-instroom, aanpak Lerarentekort enzovoort.’

#### **HOE GAAN DE VOLGENDE 100 DAGEN ERUITZIEN?**

‘Ik ben organisatiepsycholoog en ik vind het interessant om naar organisaties te kijken en hoe die functioneren in de samenwerking intern en met externe partners. Wat betreft KPZ heb ik daar het een en ander over gezegd.

Ik ben ook van handen uit de mouwen en aan het werk! Al werkende leren en verbeteren: iedere dag een beetje beter. En dat gaan het werkveld, de partners, studenten en medewerkers merken. KPZ als partner in de regio als opleidings- en onderzoeksinstituut voor de kindberoepen, waar met partners, docenten en studenten wordt gewerkt aan duurzaam onderwijs dat innoveert en anticipeert op de toekomst, zodat kinderen goed opgeleid en begeleid worden in ‘groot’ worden.’

#### **VÉRONIQUE DAMOISEAUX IS HOGESCHOOLDOCENT TAAL OP KPZ.**

Het Kenniscentrum van KPZ stelt zich onder andere ten doel om samen met het werkveld kennis te creëren, die direct betekenisvol kan zijn voor de praktijk. Daartoe zijn enkele jaren geleden drie kenniskringen werkveld ingericht: een kenniskring taal, een kenniskring rekenen en een kenniskring vernieuwende onderwijsconcepten. De kenniskringen bestaan uit een groep van ongeveer tien professionals die passie hebben en nieuwsgierig zijn naar een ontwikkeling binnen het domein van de kenniskring, zoals nieuwe concepten en aanpakken om het onderwijs vorm te geven. De kenniskring bestaat uit leraren en schoolleiders vanuit de verschillende besturen waarmee KPZ samenwerkt en docenten en onderzoekers van KPZ. De kenniskring vernieuwende onderwijsconcepten heeft zich in het studiejaar 2017-2018 gericht op het samenstellen van een profielschets voor een startbekwame leraar die in een vernieuwend onderwijsconcept wil gaan werken. Centraal stond de vraag: ‘Wat zou een startbekwame leraar moeten kennen en kunnen om (goed) voorbereid te zijn op een vernieuwende beroepspraktijk? Waarbij we zowel in theorie als in de praktijk op zoek zijn gegaan naar antwoorden. Deze resultaten zullen binnenkort beschikbaar komen via de website van het KPZ Kenniscentrum.