

# VU Research Portal

## **Structuurhygiëne geboden!: Over zindelijk denken en handelen in organisatiestructuren en de 'vergeten dimensie' in organisatieontwerp**

Keuning, D.

2008

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Keuning, D. (2008). *Structuurhygiëne geboden!: Over zindelijk denken en handelen in organisatiestructuren en de 'vergeten dimensie' in organisatieontwerp*.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# Structuurhygiëne geboden!

*Over zindelijk denken en handelen in organisatiestructuren en de 'vergeten dimensie' in organisatieontwerp*

REDE

(in verkorte vorm uitgesproken) ter gelegenheid van zijn afscheid als gewoon hoogleraar Organisatie en Leiding aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit te Amsterdam op woensdag 15 oktober 2008.

Prof. Dr. D. Keuning

PGO Management Consultant  
vrije Universiteit amsterdam





*Ter nagedachtenis aan mijn moeder  
28 mei 1912 – 21 oktober 1958*

*Aan Coby*

*Aan Corianne, Martine en Anne-Christine*



# Inleiding

Mijnheer de Rector, Dames en Heren

Structuurhygiëne betreft het zinnig en zindelijk denken, spreken en handelen inzake structuurvraagstukken in arbeidsorganisaties en gaat daarmee in essentie over vraagstukken van (interne en externe) arbeidsverdeling, (interne en externe) coördinatie(voorzieningen), onderlinge zeggenschapsrelaties en verdeling respectievelijk toewijzing van beslissingsbevoegdheden. Met andere woorden gaat het dan feitelijk over het te maken *afsprakenstelsel*, dat ten grondslag ligt aan het functioneren – intern en extern – van organisaties als doelrealiserende samenwerkingsverbanden van mensen en middelen.

Dit afsprakenstelsel is veelal ingewikkeld ofwel wordt dat op den duur, zeker als bedrijven of instellingen groter worden, met meer mensen gaan werken en meer producten of diensten gaan aanbieden en met steeds meer partijen gaan samenwerken en ook nog eens internationaal gaan werken. We kunnen het dan hebben over het inrichten van het bedrijf van de lokale startende ondernemer met enkele medewerkers, maar vervolgens ook over de vormgeving en inrichting van het afsprakenstelsel van bedrijven als Philips, KPN, ABN AMRO en dergelijke en instellingen als universiteiten, hogescholen, ziekenhuizen, gemeenten, ministeries, belastingdienst, politieorganisaties et cetera.

Zoals de titel van deze afscheidsrede mag doen vermoeden is het naar mijn mening in de praktijk nogal eens slecht gesteld met het betrachten van structuurhygiëne. Het begrip hygiëne leen ik inmiddels al jaren uit de wereld van genees- en gezondheidskunde en roept onmiddellijk iets op van schoon, onbesmet en zuiver handelen om te voorkomen dat vervuiling en besmetting tot ziekte of disfunctioneren leiden.

Aan het eind van mijn verhaal vandaag, zo zult u straks merken, geef ik het begrip hygiëne weer terug aan de wereld waaruit dit stamt, maar dan wel met een boodschap voor die wereld vanuit de organisatie- en bedrijfskunde.

Vanuit structuurhygiëne is het overigens een kleine stap naar het meeromvattende begrip 'bestuurlijke hygiëne'. In vergelijkbare woorden is dit dan het zinnig en zindelijk denken, spreken en handelen inzake managementvraagstukken in ruime zin, dus: niet alleen inzake structuurkwesties, maar ook bij visieontwikkeling, strategie, beleid en planning, externe en

interne samenwerking, het dagelijks leidinggeven, communiceren, belonen et cetera.

Het is uiteraard dan zeer verleidelijk om op een dag als deze, bij een terugblik op bijna veertig jaar werk aan de VU in het vakgebied van management en organisatie, allerlei voorbeelden uit de eigen organisatie de revue te laten passeren. Het zal immers duidelijk zijn dat er vanuit die optiek binnen en in relatie tot de VU veel te zien is geweest, onder andere als eindverantwoordelijke bestuurder van mijn faculteit, voorzitter van mijn vakgroep en in veel andere hoedanigheden. Wij behoren vanuit dit vak dan ook nog eens behept te zijn met de eigenschap en bekwaamheid dit soort vraagstukken te doorzien om anderen daarover in voorkomend geval zelfs te (kunnen) adviseren. Maar of u daarop vandaag nu zit te wachten, vraag ik me af. Een kritische blik op 'het eigen nest' zal ik u dus besparen. De wereld buiten de VU biedt al zoveel uitdagende voorbeelden, die velen onder u, zeker vanuit de universiteit zelf, ook vast veel boeiender zullen vinden.

Ik zal mij bij dit afscheid in termen van structuur- en bestuurlijke hygiëne dus bijvoorbeeld niet uitlaten over vraagstukken van zogenaamde fusie van universiteiten en hogescholen en faalfactoren daarbij, over vervulling van bestuurlijke taken en de mate van effectiviteit daarvan in een College van Bestuur of over bestuurlijke (her)inrichting van faculteiten van een horizontaal georiënteerd collegiaal model naar een verticaal gericht verdeel-en-heers-portefeuille-model (sinds de jaren 1997 -1998).

Vanuit mijn vak, respectievelijk in VU-verband, ben ik voldoende vertrouwd met het nut van ongevraagd adviseren respectievelijk met hetgeen over de 'profeet in eigen kring' of 'de boodschapper en de put' bekend is. Vraagstukken van structuur- en bestuurlijke hygiëne richt ik vandaag dan ook verder vooral op andere organisaties. De goede verstaander onder u heeft overigens maar een half woord nodig om hetgeen ik ten berde breng naar de eigen organisatie of eigen vakoefening te vertalen. Via voetnoten bij mijn verhaal zult u overigens wel een aantal VU-voorbeelden als illustratie tegenkomen.

De thema's die ik aanroer komen voort uit ervaringen in de rol van adviseur en onderzoeker in de praktijk van mijn vak. De tijd voor deze afscheidsrede zal ik besteden aan drie met elkaar samenhangende thema's die structuurdiscussies compliceren, om te besluiten met een kort dankwoord.

Deze thema's zijn alle zeer uitvoerig uitgewerkt in het boekje dat u straks in ontvangst zult kunnen nemen.

Via het eerste thema zal ik aandacht geven aan een ernstige *misvatting* die bij velen te onderkennen is zodra zij in aanraking komen met structuurvraagstukken.

**Misvatting:**

**Vereenzelviging van het begrip organisatiestructuur met een organisatieschema.**

**(Zie verder in 1.3)**

Als tweede thema wil ik het hebben over één van de dooddoeners in structuurdiscussies, namelijk:

**Dooddoener:**

**Structuur is niet belangrijk ... het gaat toch om de mensen...**

**(Zie verder in 1.1)**

Als derde thema sta ik stil bij het gevaar van Sunday Science en het gevaar van gepopulariseerd vakjargon, respectievelijk ondeugdelijk gebruik van vakjargon in structuurdiscussies, onder het motto:

**Motto:**

**Geneesheren geneest uzelf ... eis structuurhygiëne en snijdt uitzaaiingen uit die bestuurlijk in de weg staan.**

**(Zie verder in 1.11)**





# Boodschappen uit 'Structuurhygiëne geboden'

Samenvattend zijn de boodschappen uit deze in verkorte vorm uitgesproken afscheidsrede:

## **Vereenzelvig organisatiestructuur niet met een organisatieschema**

\* Neem afstand van de gedachte of suggestie dat het begrip organisatiestructuur uitwisselbaar zou zijn of samenvalt met hetgeen een organisatieschema laat zien. Vereenvoudig een structuurdiscussie niet tot een plaatjesdiscussie.

Schema's spreken weliswaar een eigen taal, roepen een beeld en een eerste indruk op, maar zijn daarmee niet dé organisatiestructuur, laat staan dé organisatie.

Organisatiestructuur is in essentie een (veelal) ingewikkeld afsprakenstelsel dat niet zomaar te vatten is in een aantal 'hokjes' en 'lijntjes' in een (nieuw) plaatje. Beschrijving van een organisatiestructuur vergt heldere taal en woorden die ook echt worden begrepen. Het doorgronden en doorzien, respectievelijk veranderen van een organisatiestructuur vereist eerst en vooral een goed begrip van het geldende c.q. 'bestaande' afsprakenstelsel in een bedrijf of instelling, respectievelijk het implementeren van een deugdelijk en goed gecommuniceerd en begrepen nieuw afsprakenstelsel. Organisatiestructuur – als een goed begrepen afsprakenstelsel – is het vehikel bij uitstek om tot effectieve samenwerking te komen. Zonder structuur in de zin van een deugdelijk en helder afsprakenstelsel is er niet zomaar sprake van effectieve samenwerking; sterker nog: ... zonder structuur als formeel en/of informeel afsprakenstelsel bestaat een organisatie als samenwerkingsverband niet eens ... laat staan dat het dan effectief functioneert.

9

## **Laat structuurdiscussies niet afdoen met dooddoeners**

\* Laat in structuurdiscussies niet toe dat deze worden afgedaan met dooddoeners als bijvoorbeeld ...structuur is niet belangrijk...het gaat toch om de mensen... of ...structuren zijn dood, lang leve de processen...

Dit soort dooddoeners verhullen meestal ernstige tekortkomingen in kennis en inzicht bij managers en (zelfs bij) organisatieadviseurs om essentiële structuurvraagstukken in de bepalende dimensies in de diepte te behandelen. Dit leidt tot suboptimale oplossingen en tot het compenseren van structuurfouten met nieuwe structuuronvolkomenheden i.c. tot slechte

oplossingen die bestaande problemen laten voortduren, respectievelijk verergeren. Daarmee is een organisatie uiteraard niet gediend.

### **Eis structuurhygiëne en snijdt uitzaaiingen uit die bestuurlijk in de weg staan**

\* Laat in organisaties niet toe dat (interim-)managers en adviseurs medewerkers ‘verleiden’ of zelfs misleiden met ondeugdelijk gebruik van ‘imponerend’ klinkend jargon en vaktaal. Eis structuurhygiëne, dat wil zeggen een zinnig en zindelijk denken, spreken en handelen bij behandeling van structuurvraagstukken overeenkomstig de inhoud die dit organisatiekundig strikt genomen ook moet hebben, wars van modisch en hype georiënteerd taalgebruik. Gebeurt dit niet, zoals bijvoorbeeld in de gezondheidszorg, dan slaat dit bij organisatieverandering onvermijdelijk als boemerang terug op die organisatie, met alle (onnodige) negatieve gevolgen van dien.

...Wie oren heeft, die hore...

# Dankwoord

Na een werkzame periode van bijna veertig jaar aan deze universiteit zie ik in dankbaarheid terug op deze jaren. De faculteit vormde mij in mijn wetenschappelijke opleiding van 1964 tot 1970 en bood mij daarna de gelegenheid om mij in de theorie en praktijk van organisatievraagstukken te ontwikkelen, eerst als wetenschappelijk (hoofd)medewerker en sinds 1986 als hoogleeraar. Daarvoor ben ik het Bestuur van de Vrije Universiteit en mijn faculteit zeer erkentelijk. Vooral de ruimte die mij steeds werd geboden om mijn weg in dit vak te gaan, mijn eigen mogelijkheden te ontplooien en mijn eigen interesses en voorkeuren te volgen, heb ik als bijzonder ervaren.

Ook de laatste jaren was het mij gegund mijn werk naar behoren af te ronden en nog een aantal nieuwe initiatieven te ontwikkelen, onder andere via het schrijven van het boek *Structuur doorzien* dat ik zie als mijn afscheidswerk, en door het stimuleren en het in positie brengen van mijn jongere medewerkers voor hun verdere academische carrière en/of de praktijk van het organisatieadvieswerk. Dank aan mijn collega's en medewerkers voor de plezierige samenwerking.

11

In het bijzonder dank ik collega Jan Eppink als mijn beste en meest vertrouwde collega – al sinds 1973 – voor de vele goede jaren van samenwerking. Via ons boek *Management en organisatie: theorie en toepassing* (eerste druk 1978), dat inmiddels in ruim 25 jaar een totale oplage van meer dan 200.000 exemplaren zijn weg vond naar gebruikers en in 2008 in een opnieuw herziene negende druk is verschenen, hoop ik onze samenwerking nog een aantal jaar te kunnen voortzetten. Het bereiken van de tiende druk met dit gezamenlijke werk zal ik als een mijlpaal beschouwen. Daarna wordt het wellicht tijd dit stokje een keer over te dragen.

Bij het afscheid nemen van de reguliere leerstoel 'Organisatie en Leiding' aan deze faculteit, is het overigens zeer bevredigend dat deze leerstoel ter gelegenheid van mijn vertrek niet wordt opgeheven. Je wordt overigens niet geacht je met de opvolging op de reguliere leerstoel te bemoeien. Het is nu eenmaal 'not done' in deze faculteit om zagezegd over 'het eigen graf' heen te regeren. Daar heb ik mij voorzover mogelijk ook aan willen houden. Een uitzondering is voor mij overigens gemaakt via het verzoek mijn opvolging als programmaleider van de Postgraduate opleiding Management Consultant (PGO-MC) vooral wel zelf te willen voorbereiden. Zodra de tijd daarvoor is gekomen, zal de overdracht van deze functie plaatsvinden.

Dit verzoek van de Faculteit en het Curatorium PGO-MC beschouw ik als eervol en daaraan geef ik ook graag gehoor.

Naast de collegae uit de eigen vakgroep en de PGO-MC dank ik in het bijzonder ook degenen die het mij in mijn vroege ontwikkeling mogelijk maakten naast mijn universitaire werk ook in de praktijk van het organisatieadvieswerk werkzaam te zijn. In de jaren 1977 tot 1980 via Arnold Onnes († 2006) bij Bakkenist, Spits & Co en later, sinds 1981, via 'Twijn' († 2007) bij Twijnstra Gudde N.V. Ik heb dat als bijzonder stimulerend ervaren. Dit resulteerde in vele vruchtbare contacten en ook in gezamenlijke publicaties.

In latere jaren kwamen mijn eigen opdrachtgevers in onderzoek en advisering. Men wilde dan geen bureau over de vloer, maar met distantie een expertoordeel of advies in soms lastige beleids- of structuurkwesties vanuit mijn onafhankelijke positie in het vak van de Organisationskunde. De 'real life cases', voorbeelden en indringende lessen in het uitgebreide afscheidscollege zijn voor hen stellig herkenbaar. Leerzamer kan het niet. Prachtige casuïstiek, ook om als leerstof te benutten en jongere organisatieadviseurs via de PGO-MC in hun professionele ontwikkeling te brengen van vakmanschap naar meesterschap.

Terugblikkend op deze jaren van advieswerk, ligt in die periode ongetwijfeld de oorsprong van mijn initiatief tot vestiging van de Post Graduate Opleiding Management Consultant aan de Vrije Universiteit. In 1991 kon deze van start gaan.

Na mijn bestuursjaren als decaan van de faculteit (1990-1993) heb ik in het bijzonder professioneel plezier beleefd aan de ontwikkelingstakken in het reguliere en postdoctorale (nu Postgraduate) onderwijs.

Vestigden we vanuit de vakgroep in 1986 bij mijn aantreden als hoogleraar al een afzonderlijke studierichting 'Bedrijfskundige economie', in 2001 werd dit na alle pleidooien vanuit facultaire toekomstverkenningen eindelijk gevolgd door de vestiging van de studie 'Bedrijfskunde' (voor de zakelijke dienstverlening) als zelfstandige studierichting naast Economie binnen de FEWEB-VU. Als ontwerper van het oorspronkelijke curriculum voor deze opleiding volg ik sedertdien de ontwikkeling binnen Bedrijfskunde – op gepaste afstand – met veel genoegen.

Zo heb ik vanuit de Postgraduate opleiding Management Consultant (gevestigd in 1990) verdere initiatieven kunnen ontwikkelen waaruit de Basisopleiding Management Consultant (in 1991), de Postgraduate opleiding Verandermanagement (in 1999), het Consultancy Research Centre (CRC, in 1999) en later nog de Postgraduate opleiding Healthcare Management (in 2008) zijn ontstaan.

Al met al een boeiende periode om op terug te blikken.

Vooraf het werken aan en in de PGO-MC heeft mij als programmaleider én als docent sinds de start in 1991 veel voldoening gegeven. De (oud-)deelnemers dank ik voor hun inzet, de geleverde kwaliteitswerkstukken en de vele ingebrachte cases uit hun eigen praktijk. Het werken vanuit mijn vak in deze werkplaats met jullie heb ik als zeer inspirerend ervaren en hield mij scherp. De collegae kerndocenten van de PGO-MC en alle andere docenten in deze opleiding dank ik vanuit mijn rol als programmaleider voor de vele jaren van goede samenwerking. Een bijzondere ervaring in deze PGO-MC-jaren was de promotie van collega Miel Otto, die, al hoogleraar zijnde sinds 1991, in 2000 zijn doctorstitel verwierf en ik daarbij als zijn promotor fungeerde.

Marjolein Roozeboom dank ik als mijn steun en toeverlaat voor de vele goede jaren van effectieve ondersteuning en plezierige samenwerking in PGO-MC-verband.

Het Curatorium van de PGO-MC dank ik in de persoon Jan Kruyt als voorzitter (sinds 1990) in het bijzonder voor het in mij gestelde vertrouwen als programmaleider en voor de raad en steun die ik vanaf de vestiging van deze opleiding mocht ervaren. De jarenlange plezierige en constructieve samenwerking met het Curatorium beschouw ik als een voorrecht. Dank daarvoor!

Met veel (Bedrijfskundige) economiestudenten heb ik door de jaren heen in afstudeer- en scriptiebegeleidingstrajecten interessant onderzoek mogen doen, zeker als bij tijd en wijle een cijfer 9 aan scriptie-inspanningen kon worden toegekend. De meest interessante projecten waren 'Management en politiek' (samen met mijn voorganger Twijnstra) en 'Structuur van kleine, middelgrote en grote banken'. Uit deze projecten kwamen gezamenlijke publicaties voort; in enkele gevallen leidde dit zelfs tot promotie. Prachtig om te ervaren hoe een aantal van deze studenten in hun verdere ontwikkeling in interessante functies tot op de hoogste niveaus zijn terechtgekomen.

Vanuit de Postgraduate opleiding Management Consultant hebben we velen van onze deelnemers zien doorgroeien tot partner- of directiefuncties in de grotere bureaus of in voorkomend geval eigen adviesbureaus zien vestigen. Ook al doen zij dat uiteraard vooral zelf, toch geeft dit professioneel gezien een gevoel van bevrediging als hierin een bijdrage vanuit de reguliere Economie-opleiding of PGO-MC valt te traceren. Ik zie daarop met gepaste trots terug.

Met bijzonder genoegen denk ik terug aan de vele buitenlandse studiereizen die ik met onze jonge FEWEB-studenten heb gemaakt. Voor hun vorming in en oriëntatie op ontwikkelingsvraagstukken in het bedrijfsleven buitengewoon belangrijk. Deze reizen brachten mij met hen op plaatsen en bij instanties waar je als 'gewone' reiziger niet gauw zou komen en verschaften ons informatie over ontwikkelingen in die landen die hun en mijn wereldbeeld aanzienlijk hebben verrijkt. Ik zag hen daarbij in de VESVU-tijd van heel dichtbij aan het werk met hun werkstukken en later in de AUREUS-tijd met de in het bedrijfsleven geacquireerde betaalde bedrijfsopdrachten.

Als decaan van de Faculteit reisde ik in 1993 mee naar Indonesië. Uit de toen aangehaalde 'oude' contacten met de 'Universitas Kristen Satya Wacana' kwam enige jaren later zelfs een promotie aan de VU voort van de toenmalige decaan aldaar.

In de jaren daarna reisde ik vooral mee als begeleider van studieprojecten in Mexico (1995), Israël (1997), China (1999), India (2001), Brazilië (2003), nogmaals India (2005), China (2006) en Vietnam (2007). Zo werkend met studenten kwamen mooie dingen tot stand. Aan deze contacten met studenten bewaar ik vele prettige herinneringen.

Het uitwisselingsprogramma met Notre Dame University bracht mij sinds de vestiging ervan (in 1988) jaarlijks naar de USA. Mijn bezoek aan onze studenten aldaar heb ik altijd als bijzonder ervaren, vooral als ik ter plekke kon zien hoezeer dit MBA Notre Dame Summer Semester een verrijking betekende in hun vorming en in de internationale ervaring van onze studenten. Zo ook voor de Notre Dammers hier in Nederland. Daar deed je het steeds weer voor als de uitwisseling op jaarbasis tot stand moest komen. Met vooral veel dank aan de Nederlandse bedrijven die van jaar tot jaar bereid waren Notre Dame MBA-studenten een betaalde en interessante stageplaats aan te bieden als basis voor deze uitwisseling met onze FEWEB-studenten, de laatste jaren met name ABN AMRO en Mansystems. Over en weer hebben zo door de jaren heen enkele honderden studenten van hun buitenlands studie en werkverblijf mogen genieten. Jaarlijks kom ik een enkele Notre Dame-uitwisselingsstudent tegen en hoor dan altijd nog hoezeer deze periode voor hen van belang is geweest. In 2006 heb ik de werkzaamheden voor dit uitwisselingsprogramma in de Faculteit kunnen overdragen en hoop op verdere continuering van de samenwerking met Notre Dame.

Zo lopen deze zaken voor mij nu ten einde. Er blijft vervolgens nog genoeg te doen. Het werk aan mijn 24 nog actieve ISBN-boektitels, -bijproducten en -websites zal ongetwijfeld nog de nodige jaren doorgaan. Dat is een deel van mijn leven geworden en zal dat vooralsnog ook blijven. Zolang de geest

en het fysiek fit blijven, zal ik mijn boeiende vakgebied blijven bijhouden en daar zelf ook over blijven schrijven.

Ook mijn werk aan Nyenrode Business University zal ik nog blijven voortzetten. Mijn verantwoordelijkheid voor twee promovendi aldaar op accountancy gelieerde onderwerpen, het onderwijs in het vak Management en Organisatie en de totstandkoming van scripties in dit vak in de masterfase van de auditing en controllersopleiding, beleef ik nog steeds met groot plezier. Op termijn zal ook dit stokje worden doorgegeven.

Als parttime dean van Schouten Nelissen University (SNU) met verantwoordelijkheid voor de bachelorprogramma's van het ISBW en de masterprogramma's van SNU, zal ik ook nog bezig blijven om in de combinatie van managementpraktijk en -theorie onze positie in de markt kwalitatief en kwantitatief te verstevigen.

Al met al blijft er naast de programmaleiding van de PGO-MC aan de VU voorlopig nog genoeg te doen, zo dunkt me. Misschien verandert er dan ook veel minder dan ik denk, nu ik dit alles zo opschrijf. Wellicht ook reden om wat minder zwaar te tillen aan mijn afscheid en daar wat minder tegenop te zien, nu ik morgen 65 word.

Ook mijn advieswerk hoop ik nog een aantal jaren voort te zetten. Ik kan straks toch niet elke dag een balletje op de Hattemse komen slaan, hoewel mijn handicap dat meer dan de jaren hiervoor misschien wel zou vereisen. De toekomst zal leren of ehp. 11,4 ooit weer binnen bereik komt.

In mijn vrije tijd zal ik mij stellig verder bezig houden met het lezen van vele kritische theologische werken die de laatste jaren in grote getale verschijnen. Mij is al eens voorspeld dat ik op dit terrein mogelijk ook nog wel eens 'iets' zou publiceren. Voor zover ik mij daarop nu heb ingelezen, heb ik zeker de overtuiging opgedaan dat ook op dit terrein denk- en geloofshygiëne meer dan gewenst is om, bij alle ('ware' en 'onware') Jezus en Godsverhalen en mythen die door de eeuwen heen zijn verteld, zelf tot de essenties ervan te kunnen doorstoten. Als jong ventje werd ik er vroeger tijdens catechisatielessen meermalen uitgestuurd als ik vragen stelde die kennelijk te kritisch waren, niet gesteld mochten worden, of, als ik met toen gegeven antwoorden geen genoegen kon nemen.

In mijn eigen vak heeft deze kritische houding mij altijd weer gestimuleerd om door ontwikkelingen heen te kijken en essenties boven tafel te krijgen, in plaats van kritiekloos volger te zijn en op golven van hypes in het vak mee te varen. Wie weet...

wat de toekomst nog brengen moge!



Deze afscheidsrede en het boekje dat bij deze gelegenheid verschijnt draag ik allereerst op aan mijn veel te vroeg – in 1958 – overleden moeder. In mijn jongensjaren, in mijn middelbareschooltijd en mijn latere studietijd, heb ik haar altijd zeer gemist. Ik was erg op haar gesteld en zij op mij. Zij overleed toen ik net vijftien jaar oud was. Dit gemis heb ik mijn verdere leven altijd indringend gevoeld.

Aan het eind van deze terug- en vooruitblik in dit dankwoord gaat mijn dank tenslotte in het bijzonder uit naar mijn gezin, naar Coby mijn echtgenote, en naar onze drie dochters Corianne, Martine en Anne-Christine. Ik dank hen voor hun bijzondere bijdragen aan en ondersteuning in mijn werkzame leven in de voorbije jaren. Jullie lieten me altijd de tijd en ruimte om mijn werk te doen, zoals ik dacht dat te moeten doen. Inmiddels maakten we door de jaren heen ook steeds de nodige tijd vrij voor vele boeiende reizen in gezinsverband. Daaraan bewaar ik met jullie vele dierbare herinneringen.

Als blijk van dank draag ik deze afscheidsrede onder de titel ‘Structuurhygiëne geboden’ in boekvorm daarom ook aan jullie op!

Ik dank u allen voor het bijwonen van mijn afscheidsrede.

Ik heb gezegd.

Amsterdam, 15 oktober 2008