

## Interview Frank Elshof en Hajé Nordbeck, Haagse Hogeschool

### *'Ik gun het iedere hogeschool om dit proces door te lopen'*

De Haagse Hogeschool heeft haar eigen aanpak met betrekking tot de professionele ruimte: een strak gestructureerd proces met maximale ruimte voor uitkomsten en oplossingen. Frank Elshof is sinds december directeur Human Resources op de hogeschool, hij komt uit de zorg. Hij ziet wel overeenkomsten. 'Net als bij de gezondheidszorg zie ik binnen het hoger onderwijs professionals die enorm loyaal zijn, hard werken, betrokken zijn bij hun werk en .. last hebben van de organisatie. Dat is overigens een bekend fenomeen. Het gaat om het zoeken van de balans. Daarom is dit ook zo'n mooi onderwerp: hoe faciliteer je de professionals om zo goed mogelijk hun werk te kunnen doen.' Hajé Nordbeck, voormalig interim directeur Human Resources op de Haagse Hogeschool, heeft het proces rond professionele ruimte vorig jaar opgestart. Hij speelt, nu als extern adviseur, nog steeds een rol. 'Ik vind het een geweldig proces, ik wil er graag bij betrokken blijven.'



Frank Elshof



Hajé Nordbeck

### **Het proces**

Nordbeck: 'We hebben gekozen voor een manier die past bij het onderwerp en bij de Haagse Hogeschool, een manier die veel ruimte creëert. Het is een strak gestructureerd proces maar de uitkomst staat niet vast, er is maximale ruimte voor uitkomsten en oplossingen. Ons uitgangspunt is dat het onderwijsteam centraal staat. Niet het individu, ook geen dwarsdoorsnede van docenten, maar het team.' Er zijn zes teams geselecteerd, van groot tot klein en afkomstig uit de verschillende sectoren. De teams bestaan uit: een teamleider, vier mensen uit het team, twee mensen uit een onderwijsondersteunende dienst, een directeur en een collegelid. Er zijn speciale dagen georganiseerd om met elkaar in dialoog te gaan. 'Op zich was dat al heel bijzonder', vindt Nordbeck. 'Teams zijn niet gewend om in een groep na te denken over de kerntaak, over zaken als: waar staan we voor, waar zijn we op af te rekenen, wie zijn onze stakeholders en wat belemmert ons functioneren.' In april was er een dag waarop alle teams een presentatie gaven en daarna met elkaar in discussie gingen over de meest opvallende zaken. Er verschijnt een rapport met bevindingen en aanbevelingen maar even belangrijk is dat de teams hun ervaringen nu gaan delen met de rest van de teams. Elshof: 'Het moet een soort olievlek worden. De discussie over rollen en taken en over wat goed gaat of beter kan, moet doorgaan.'

### **Niet mopperen maar opperen**

Wat waren de meest opvallende zaken tot dusver? 'Ik vond het ook opmerkelijk dat er kennelijk voor het eerst op deze manier gediscussieerd werd', zegt Elshof. 'Veel mensen zagen elkaar voor het eerst en waren zich niet bewust dat er ook nog andere teams en opvattingen binnen de hogeschool bestonden. Dat vond ik heel mooi. Het is bij ons ook niet alleen een docentenonderwerp. De

betrokkenheid van de onderwijsondersteunende diensten bij de dialoog biedt meerwaarde. Eindelijk zat iedereen met elkaar aan tafel en leerde elkaar beter kennen. Dat gaf direct al meer begrip. Voor de roosteraars bijvoorbeeld, daar wordt graag over geklaagd maar als je met elkaar in gesprek gaat blijkt er van alles mogelijk. Daar ligt ook ruimte die niet gepakt wordt. Als je alleen binnen je eigen team blijft heb je eerder de neiging om op de rest te mopperen. Maar het gaat niet om mopperen, het gaat om opperen! Niet in schuttersputjes gaan zitten en naar elkaar gaan schieten. Kom uit je putje en ga met elkaar in gesprek, dan zie je dat er veel meer mogelijk is dan je, vanuit je eigen positie, denkt. ' Nordbeck: 'Het viel mij op dat er een onvoldoende gemeenschappelijk beeld bestaat van zowel het profiel van het onderwijsteam als van de individuele rol van de docent. Kijk bijvoorbeeld naar taakdifferentiatie. Moet een docent alles kunnen, lesgeven, coachen, stagebegeleiding en onderzoek, of kan iemand zich ook richten op één onderdeel? Daar zijn geen besluiten over genomen.' Elshof: 'Sommige teams vinden dat hun docenten alles moeten kunnen, willen schapen met vijf poten, terwijl je ook per team kunt kijken wie waar goed in is.'

### **En nu verder**

'Dit proces is dan wel het gevolg van een afspraak tussen werkgevers en werknemers maar dit is natuurlijk geen eenmalige actie', zegt Nordbeck. 'Het is niet even een cao-onderwerp dat we moeten afhandelen en dan, hup, weer verder. Dit proces is een deelproces dat resultaten oplevert, maar wij willen een veel langer proces, dit onderwerp moet op de agenda blijven.' Elshof heeft daar wel vertrouwen in. 'Alle mensen die tot nu toe hebben deelgenomen aan de debatten zijn enthousiast. Het is nu geen thema meer van HRM maar van de docententeams. Er is een goede discussie over ruimte ontstaan, bijvoorbeeld over het beleggen van verantwoordelijkheid en het toetsen van kwaliteit. We willen professionele ruimte voor teams zo groot mogelijk maken, maar wel toetsbaar.' Ook Nordbeck is positief: 'Ik gun het iedere hogeschool om dit proces door te lopen. Het gaat om de kern van je werk, over de ruimte die een individuele docent heeft, de ruimte die een team heeft en neemt en de ruimte die de organisatie geeft. Als je last hebt van de organisatie is dit de manier om het aan te pakken.'