

## Interview Marian van Os en Sjoerd van der Zee

### ***‘De dialoog begint bij jezelf’***

*Hoe verloop de dialoog op de Hanzehogeschool Groningen? In gesprek met Sjoerd van der Zee en Marian van Os. Van der Zee werkt bijna acht jaar als directeur Personeel en Organisatie van de Hanzehogeschool Groningen, hij neemt in februari afscheid. Marian van Os is sinds 10 jaar lid van het College van Bestuur.*

Van der Zee: ‘Voor mij betekent professionele ruimte dat als professional alle bagage, kennis, kunde en ervaring in je werk kunt laten zien, jezelf kunt doorontwikkelen en dat daartoe de juiste condities aanwezig zijn. Als je daarin wordt belemmerd heeft dat een direct effect op het plezier in je werk en op de kwaliteit die je als organisatie wilt laten zien. Onze kwaliteit is toch voor 90% datgene wat de mensen doen.’ Ook in het zojuist verschenen Strategisch Plan 2010-2015 van de hogeschool valt te lezen dat voor het halen van de strategische doelen van de organisatie, de kwaliteit en dus de professionaliteit van het personeel dé bepalende succesfactor is. Voor Van Os, afkomstig uit het bedrijfsleven, is de aandacht voor kwaliteit een van de grootste verschillen tussen het bedrijfsleven en het hbo. ‘Voor professionele ruimte heeft het bedrijfsleven geen tijd en geld over. Het is ook een lange termijndoelstelling en het bedrijfsleven werkt liever met korte termijndoelstellingen, dat levert directe winst op en dus tevredenheid bij de aandeelhouders. Maar het gaat er bij ons wel om hoe gemotiveerd mensen voor de klas staan en welke kwaliteit ze afleveren.’



#### **Dialoog begint bij jezelf**

Het Strategisch Plan legt de nadruk op het voeren van een goede dialoog in de organisatie. Hoe bereik je dat? ‘De hogeschool heeft ervoor gekozen om eerst het management, inclusief het college, in gesprek te laten gaan’, vertelt van Os. ‘Vervolgens zijn, een laag dieper, alle teamleiders met elkaar in dialoog gegaan over wat professionele ruimte voor hen betekent. Daarna volgden de docenten, samen met hun teamleiders. Op deze manier zit het bij iedereen goed tussen de oren, ook bij het management.’ ‘Het belangrijkste is om iedereen erbij te betrekken’, zegt van der Zee stellig. ‘Ik zou bijvoorbeeld nooit voor een kleine expertgroep kiezen die voor de rest van de organisatie vastlegt wat professionele ruimte betekent. Ik kan alleen voor mezelf betekenis geven

aan professionele ruimte. Ik geef betekenis aan mijn professionele ruimte gezien mijn taak en opdracht binnen deze hogeschool, in relatie tot de mensen met wie ik het te doen heb, mijn team. Daar vindt voor mij de dialoog plaats. Dus onze visie is: de dialoog begint bij jezelf en dan bij het team.’

#### **Permanent tussen de oren**

Hoe voorkom je dat de dialoog, als hij dan eenmaal op gang komt, op gang blijft? Daar is Van Os heel duidelijk over. ‘Zolang teams, teamleiders en docenten, het belangrijk vinden, hebben we het erover. Bovendien vind ik het mijn verantwoordelijkheid dat het zo tussen de oren van het management zit gebeiteld dat als docenten het er al niet uit zichzelf over hebben wij ervoor zorgen dat het wel

gebeurt.’ Ze streeft niet naar een statuut waarin alles vastgelegd is maar naar een professionele cultuur waarbinnen deze dialoog een vast en vanzelfsprekend onderdeel is. ‘Dat vind ik veel belangrijker dan op papier te zetten dat we het belangrijk vinden. Een statuut verankert iets wat je helemaal niet moet willen verankeren, het stolt. Het is geen dood onderwerp, zo van als je het een keer hebt gedefinieerd zijn we klaar. Het is een voortdurende ontwikkeling. Een statuut riekt wat mij betreft ook naar wantrouwen, zo van “we moeten het op papier zetten anders komt het niet goed.” Ik wil die discussie vanuit vertrouwen voeren niet vanuit wantrouwen. Dat betekent dat je het er regelmatig over gaat hebben. Docenten moeten zich vrij voelen het te agenderen, en als zij het niet doen, moet de teamleider het doen.’ Voor Van de Zee is de dialoog de smeerolie. ‘Er zijn kwesties, er is dialoog, er is tevredenheid of ontevredenheid. Het vehikel is de dialoog, als die op orde is kan je alle kwesties aan.’



### **Niet alles zelf willen doen**

Van der Zee kan zich wel voorstellen dat docenten zich tegenwoordig meer beknot voelen in hun vrijheid. ‘Docenten vinden dat ze niet meer voldoende invloed hebben op de inhoud van hun werk en de wijze van werken. Ik denk dat bij veel docenten door de inrichting van het onderwijs de beleving van autonomie minder is geworden. Door schaalvergroting, nadruk op efficiency en transparantie naar derden, is er veel

meer gestandaardiseerd. Wij willen bijvoorbeeld als hogeschool dat ons onderwijsaanbod herkenbaar is voor studenten, we hebben rond de 70 opleidingen, daar moet wel een zekere uniformiteit in zijn. Soms moeten docenten met materiaal werken dat door een ander is ontwikkeld. Dat voelt, heel begrijpelijk overigens, niet voor iedereen goed.’ ‘Het zelf willen doen is op zich niet verkeerd maar je hoeft niet álles zelf te doen’, vindt Van Os. ‘Voor mij hoort werkdruk ook bij professionele ruimte. Docenten zouden iets minder betrokken moeten willen zijn bij alles wat er gebeurt. Sommige docenten denken nog te veel vanuit hun oude vak, denken dat ze zelf hun eigen vak moeten ontwikkelen. Dit houdt in dat je al het lesmateriaal zelf ontwikkelt en ook zelf bij alle vergaderingen over mogelijke onderwijsontwikkelingen aanwezig zijn. Het gevolg is een enorme vergaderdrang binnen onze organisatie en heel veel uren die gestoken worden in onderwijsontwikkeling. Terwijl je dat ook aan collega’s over kunt laten! Een voorbeeld. Binnen iedere opleiding gebeurt tegenwoordig iets op het vlak van communicatie en presentatie en nu hebben wij een instituut dat Communicatie en Media heet. Je mag veronderstellen dat daar veel deskundigen op dat gebied werken. Je zou je dus ook kunnen bedenken dat deze professionals materiaal voor al onze opleidingen ontwikkelen dat voor 80% past. Dan kunnen docenten zelf 20% toevoegen om er een eigen kleur aan te geven. Maar dit is bij veel schools nog een hele zware discussie omdat veel mensen de neiging hebben om het voor 100% zelf te willen ontwikkelen, zo van “ik weet het beste wat goed is voor mijn studenten”. Nieuwe mensen die van buiten komen vinden het over het algemeen nog erg prettig als een ander zaken overneemt maar mensen die het hun leven lang gedaan hebben vinden het soms heel moeilijk.’

## **Samenwerken**

Professionele Ruimte gaat volgens Van der Zee en Van Os in belangrijke mate om samenwerking. 'Het samen werken, samen ontwikkelen, in teams werken is veel belangrijker geworden de laatste jaren', ziet Van der Zee. 'Daar hoort ook feedback bij, dat vindt hier in het onderwijs nog te weinig plaats. Op zich is dat bijzonder want als er iets bij professionals en professionele cultuur hoort is het wel feedback. Maar men heeft het onvoldoende geleerd. Uit de discussie met de docenten kwam ook naar voren dat dit aspect, evenals intervisie, duidelijk verbeterd kan worden. Nu komt het nog regelmatig voor dat een medewerker binnen een team zijn eigen gang gaat. Men heeft misschien wel last van bepaalde dingen maar steekt er onvoldoende energie in om die zaken te benoemen en aan te pakken. Feedback moet bij het normale gedrag gaan horen.' Van Os voegt toe dat het krijgen van professionele ruimte ook de verantwoordelijkheid met zich meebrengt om die ruimte goed in te vullen. 'Daar ligt de verantwoordelijkheid van de docent. Docenten moeten nadenken over hun eigen functioneren met vragen als 'doe ik het goed, efficiënt en effectief, kan ik leren van mijn collega's, is feedback en intervisie misschien een hele normale zaak om zelf beter te kunnen functioneren?'

## **Beren op de weg**

'Dan kom ik weer terug op reflectie en feedback kunnen geven en ontvangen', zegt Van der Zee. 'Je moet oppassen dat deze dialoog niet verzandt in een klaagzang en voorkomen dat mensen de problemen alleen buiten zichzelf zoeken en de oplossingen aan anderen overlaten. Als je alleen weet te vertellen dat het management, de communicatie, de hogeschool en de minister niet deugt, en dat ook naar buiten uitvent, ben je volgens mij verkeerd bezig. Je moet ook kritisch naar jezelf durven kijken, dat noemen we reflectie en het is een basisvaardigheid die we ook op studenten willen overbrengen.'

'Het is ook bijna een Nederlands fenomeen om te roepen dat alles wat management is verkeerd is', zucht Van Os. 'Sommige docenten zijn ook gewend om het alleen over de slechte kanten van hun vak te hebben, dat draagt niet bij aan goed imago. Ik zie overigens in onze tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers een stijgende lijn. Volgens mij heeft dat te maken met het feit dat we het met elkaar hebben over de inhoud van het werk en hoe talenten het best benut kunnen worden.' Van der Zee ziet veel enthousiasme binnen de hogeschool om met professionele ruimte aan de slag te gaan. 'Ik zie hetzelfde gebeuren als bij Ronde Tafel Conferentie over professionele ruimte in mei met de werkgevers en vakbonden. Ik vond de ronde tafel heel krachtig, daar gebeurde het! Iedereen was verbaasd dat die verschillende partijen de gemeenschappelijke belangen vonden. Dat gebeurt als je open de dialoog in gaat, zonder van te voren stellingen te betrekken over hoe het zou moeten.'