

Practice what you teach

Momenteel studeren aan de 38 hogescholen in Nederland ruim 400.000 studenten. 20 jaar geleden waren er bijna 400 hbo-instellingen met nog geen 200.000 studenten. Hogescholen zijn in de loop der tijd geëvolueerd tot regionale kenniscentra en werkgevers van formaat. Zo ook de Hogeschool Utrecht (HU), de op twee na grootste hogeschool van ons land.

De ontwikkelingen waaraan de HU wordt blootgesteld zijn fors. Vernieuwingen in lesmethodes, digitalisering van onderwijsvormen, uitbreiding van werkende professionals als doelgroep en tegelijkertijd teruglopende reguliere studentenaantallen, maatschappelijke discussies over relevantie en kwaliteit van bestaande opleidingen en veranderende verdienmodellen. De HU erkent de dynamiek van het onderwijsklimaat en heeft geconstateerd dat het anders moet en anders kan. Eind 2012 is Ilan Westphal door de HU aangetrokken als HR-directeur en heeft daar een aantal forse opgaven op zijn bord gekregen.

Hoewel Westphal ooit zelf kort voor de klas heeft gestaan, is hij het leeuwendeel van zijn carrière werkzaam geweest in het bedrijfsleven. Zijn werkwijze valt te typeren als resultaatgericht, daadkrachtig, besluitvaardig en standvastig. Dit is een andere stijl dan de consensusgerichte en vrijblijvende cultuur die vaak wordt geassocieerd met het onderwijs. Reden genoeg om na anderhalf jaar de balans op te maken en in gesprek te gaan over waar deze interessante combinatie tot dusver toe heeft geleid.

VERNIEUWEN MET DE HAND OP DE KNIP

De ambitie van de HU is om de driehoek van onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk met elkaar te verbinden. Hoewel er de afgelopen jaren al veel stappen zijn gezet, is er in het licht van alle uitdagingen, volgens Westphal, nog een behoorlijke 'gap' tussen waar de HU nu staat en waar de organisatie naartoe wil groeien. "Neem de financiering. Van oudsher komt deze vooral vanuit het ministerie voor de fulltime bachelorstudenten. Nu moeten we meer en meer onze eigen broek ophouden en richten we ons nadrukkelijker op de beroepspraktijk. Onze doelgroep

komt daar in toenemende mate vandaan. Wij volgen inmiddels de grote spelers als NCOI, LOI en Schouten & Nelissen op de voet als het gaat om onderwijs voor de werkende professional." Deze beweging betekent dat zowel het profiel van docenten als de manier van lesgeven moet veranderen. Een enorme HR-uitdaging. "Het wordt steeds belangrijker dat gekwalificeerde docen-

'Als de neuzen eenmaal dezelfde kant op staan, komt er een energie los'

ten ervaring meebrengen vanuit de beroepspraktijk. Bovendien willen we met *blended learning*, een combinatie van face-to-face onderwijs, online leren en leren op de werkplek, tegemoet komen aan de leerstijlen van de brede doelgroep die wij bedienen, namelijk studenten van 17 tot 67 jaar."

Naast onderwijskundige vernieuwingen en het aanboren van nieuwe doelgroepen, staat er ook een omvangrijke besparingsdoelstelling op de strategische agenda. Dit houdt onder andere in dat door het efficiënter organiseren van werk kan worden bezuinigd op de ondersteuning. Een deel van dit geld zal vervolgens terugvloeien naar het onderwijs en onderzoek. Westphal: "We gaan deze doelstelling onder meer bereiken door onderwijstaken en ondersteunende taken te ontvlechten. Door ondersteunende processen vervolgens over faculteiten heen te harmoniseren, kunnen we een betere en efficiëntere dienstverlening aanbieden. Omdat de HU een fusieorganisatie is, zijn veel staffuncties vanuit het verle-

den decentraal belegd. We kunnen de schaalvoordelen van het feit dat we nu één grote kennisorganisatie zijn beter benutten. Ook voor HR betekent dit meer doen met minder geld. Tegelijkertijd vervullen we als HR een stevige coördinerende en faciliterende rol in het organisatiebrede veranderproces.”

MET FRISSE BLIK DOORBRAGEN REALISEREN

Om de vernieuwing niet te laten verzanden in plannen en vergezichten, heeft de HU bewust gekozen voor een ‘outside-in-benadering’. “Het bestuur wilde iemand uit een andere sector die met een frisse blik naar het onderwijs kijkt en een andere stijl van werken met zich meebrengt. Dit doen we trouwens niet alleen bij HR, maar breder in de organisatie. Een slimme strategie als je het mij vraagt, omdat je ziet dat je zo complementair aan elkaar kunt zijn. Ze wilden iemand binnenhalen die doorbraken kan realiseren in de huidige manier van werken. Dan is het niet effectief om iemand van een vergelijkbaar profiel aan de bestaande populatie toe te voegen.”

De HU zocht iemand met daadkracht die planvorming kan ombuigen naar implementatie. “Een doorbraak creëren vergt het lef om keuzes te maken en daar ook echt op te acteren. Dit houdt in dat er fundamenteel aan knoppen wordt gedraaid wat veranderingen impliceert voor de huidige organisatiestructuur, de samenstelling en kwaliteit van de huidige populatie, bestaande processen, systemen, producten en diensten. En dat alles in een relatief kort tijdsbestek. Het geloof dat we de juiste koers te pakken hadden, het wenkend perspectief van het eindresultaat, en de overeenstemming over de middelen die nodig zijn om de transitie te doen slagen, heeft zowel het bestuur als mijzelf overtuigd om de uitdaging met elkaar aan te gaan.”

Bij binnenkomst merkt Westphal op dat er een grote bevolegheid aanwezig is bij de medewerkers van de HU. “Ook faculteitsdirecteuren en bestuursleden hebben nadrukkelijk affiniteit met het primaire proces. Ze zijn hecht verbonden met het vak en hebben vanuit een intrinsieke interesse en betrokkenheid vaak een duidelijke visie op hoe de toekomst van de hogeschool eruit zou moeten zien. In het onderwijs bestaat echter de neiging om de consensus op te zoeken. Dit maakt dat het besluitvormingsproces lang kan duren. Het is dan ook geen uitzondering dat een gemaakte keuze opnieuw ter discussie wordt gesteld als blijkt dat iemand door andere inzichten van gedachte is veranderd.

Dit is duidelijk anders dan ik gewend ben in het bedrijfsleven. Deze cultuur is voor het draagvlak weliswaar effectief, maar voor de snelheid en executiekracht in tijden van noodzakelijke verandering niet behulpzaam.”

HR IN DE FRONTLINIE

In de visie van Westphal moet binnen de HU een grotere executiekracht gerealiseerd worden. Door de strategische doelen concreet te maken door deze te vertalen naar projecten met duidelijke prestatieafspraken worden zaken praktisch gemaakt en wordt een actiemodus gecreëerd waarin iedereen weet wat hem

‘Het meest trots ben ik op de waardering die HR krijgt op de stevige positie die het heeft ingenomen binnen de organisatie. En dat in zo’n korte tijd.’



of haar te doen staat. Vanuit de gedachte ‘*practice what you preach*’ is Westphal begonnen dit bij zijn eigen HR-afdeling als eerste toe te passen. Zo heeft hij bij HR de strategische businessopgaven vertaald naar HR-opgaven en op basis daarvan een tiental strategische HR-projecten geformuleerd. “Door vanuit een strategisch plan te cascaderen, weet je zeker dat iedere actie, hoe klein ook, bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen. Vertrouwend op de vakkennis en intrinsieke motivatie van de HR-professionals merk je dat wanneer de koers en de weg daar naartoe duidelijk is, er een energie loskomt waar menig bedrijf een puntje aan kan zuigen. Aan ons als HR-MT de taak om veran-

derbereidheid aan te wakkeren en de energie die daarbij vrijkomt te kanaliseren en bundelen. Je merkt dat deze organisatie dan bergen kan verzetten.”

‘Ik leg de verantwoordelijkheid het liefst zo laag mogelijk’

Westphal heeft er bewust voor gekozen HR voor te laten lopen op de rest van de organisatie. “Om HR de stevige positie te kunnen geven in de rol van regisseur en facilitator van het veranderingsproces waar we als HU inzitten, moet je eerst zelf het goede voorbeeld geven. Zo hebben we de kwaliteits- en efficiëncyslag eerst zelf getracht te realiseren. Pas als je zelf door de transitie bent gegaan, heb je immers recht van spreken. Bovendien heb je de verandering doorleefd, waardoor het gemakkelijker is om naderhand het lijnmanagement te ondersteunen om hetzelfde te doen.” Oftewel, laten zien hoe het moet, is veel krachtiger dan vertellen hoe het moet.

GEEN ZACHTHEID MEESTERS

Waar in het primaire proces de profielen en gevraagde competenties van onderwijzers en managers aan verandering onderhevig zijn, geldt dit voor HR net zo goed. Westphal: “We hebben ervoor gekozen zo snel mogelijk expliciet te zijn welke rolinvulling en profiel de nieuwe werkelijkheid van onze HR-professionals vraagt. Een ontwikkelassessment heeft vervolgens medewerkers het inzicht gegeven in de eigen potentie om de nieuwe rol adequaat in te vullen.” Dat betekent ook dat het voor sommige HR-medewerkers minder vanzelfsprekend is dat zij zich de nieuwe rol eigen kunnen of willen maken. “In deze situatie moet je eerlijk zijn en mensen begeleiden naar ander werk binnen of buiten de HU. Dit is zowel in het belang van de organisatie als van de medewerker zelf. Een medewerker wordt ook niet gelukkig in een functie die niet goed past. We merken trouwens steeds vaker dat medewerkers zelf de handschoenen oppakken en hun blik naar buiten richten.” Een ontwikkelassessment biedt naast een potentie-inschatting bovendien inzicht in de persoonlijke ontwikkelbehoeften van medewerkers. Zo is Bright & Company gevraagd om voor de groep HR-adviseurs van de HU een professionaliserings-traject te faciliteren om hen verder te ontwikkelen in hun nieuwe rol. “Als je vraagt aan mensen om een grotere broek aan te trekken, is het wel raadzaam om vervolgens een riem aan te bieden zodat ze de broek kunnen vastgespen.” De kennis en vaardigheden die dan nog missen, worden van buiten gehaald door geschikt nieuw talent aan de HU te verbinden.

GEZONDE BALANS TUSSEN CONTROLE EN AUTONOMIE

Door het college van bestuur wordt de daadkracht van Westphal gewaardeerd. “Op bestuursniveau bestaat het bewustzijn dat je

top-down visie en duidelijke kaders nodig hebt om in de context van de hogeschool tot wezenlijke verandering te komen. Dit is een delicaat spanningsveld, want we hebben te maken met een professionele organisatie met hoogopgeleid personeel dat veel autonomie gewend is en nodig heeft. Een volledige top-down-benadering gaat dan ook niet werken. Je moet ruimte geven. De verandering moet van hen worden.” In de filosofie van Westphal is het belangrijk om vroegtijdig van bovenaf duidelijkheid en richting te geven. “Hierdoor ondervang je de grootste weerstand. Het is begrijpelijk dat medewerkers dit ervaren als inleveren van professionele ruimte. Daarom is het zaak, nadat je medewerkers voldoende hebt toegerust in lijn met het gewenste resultaat, de verantwoordelijkheid weer terug te leggen bij de teams en de medewerker. Je doet beroep op de zelfredzaamheid van medewerkers. Ik werk er naartoe de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk te leggen, maar je merkt dat nog niet iedereen daaraan toe is. Maar als het lukt, is dit een prachtig moment. Want wanneer het kwartje valt, gaan mensen opstaan en zichzelf overtreffen.” Maar als het niet lukt, is de kans groot dat mensen niet op hun plek zitten. Dit verklaart ook waarom ‘duurzame inzetbaarheid’, waarbij mensen bewust worden gemaakt van hun ‘employability’ en de verantwoordelijkheid die ze zelf daarin hebben, een HR-speerpunt is dat nog de nodige aandacht verdient. “Met de succesvolle implementatie van het loopbaanportaal hebben we op dit vlak intussen een goede eerste stap gezet.”

TROTS EN ONGEDULDIG

Terugkijkend op de anderhalf jaar dat Westphal aan de slag is, concludeert hij dat HR in een ver gevorderd stadium van de transitie is. De harde kant, de centralisatie evenals de besparingsdoelstelling, is bijna voltooid. De zachte kant, de gedragsverandering en nieuwe rolinvulling, is grotendeels gerealiseerd en moet nu geborgd gaan worden in de organisatie. “Daar plukken we nu al wel de vruchten van. De waardering die HR krijgt en de stevige positie die het in een dergelijke korte tijd heeft ingenomen binnen de organisatie is groot. Op die waardering ben ik het meest trots. Het feit dat bijvoorbeeld het bestuur ineens de eyeopener krijgt ‘oh, dit bedoel je dus met strategisch HRM’ geeft aan dat de toegevoegde waarde van human capital in deze organisatie steeds groter wordt. Dat is mooi. We kwamen van ver. HR had voorheen voornamelijk een operationele rol. Dan zijn dit toch de opstakers. De beurt is nu aan de lijn om door de transitie te gaan. HR is er klaar voor om hen daarin te begeleiden. We zijn al een leiderschapstraject met de top van de HU gestart om hen te equiperen in het voorbeeldgedrag die zij samen met HR zullen gaan vervullen.”

Het staat buiten kijf dat Westphal een man met een missie is. Hij voelt zich merkbaar als een vis in het water en heeft zich tot doel gesteld om door HR de HU op een hoger plan te trekken. Zijn resultaatgerichtheid en voor het onderwijs atypische doortastende stijl gaan ervoor zorgen dat het niet bij plannen blijft. ■