

José Mens en Wouter van der Schaaf over professionele ruimte

'Een stuk papier is niet genoeg'

José Mens (hoofd Personeel en Organisatie bij de Hogeschool Windesheim) en Wouter van der Schaaf (senior stafmedewerker onderwijs bij de AOb) zijn nauw betrokken bij de ontwikkelingen rond de invulling van professionele ruimte. Wat betekent professionele ruimte voor hen, waar moet het toe leiden en hoe komen we er?

De roots van José Mens liggen in het onderwijs. Voordat ze directeur Personeel en Organisatie van de Hogeschool Windesheim werd heeft ze jaren als docent in het basisonderwijs en in het hbo gewerkt. 'Wat mij in mijn werk drijft is onderwijs beter maken, zorgen dat mensen zich kunnen blijven ontwikkelen, zin vinden en hebben in werk. Het begrip professionele ruimte is wat mij betreft meervoudig. In die zin dat er niet één professionele ruimte is. Er is er sprake van professionele ruimtes. Uiteindelijk is het voor mij het resultaat van wat een medewerker en een leidinggevende met elkaar afspreken. Ideaal gesproken is dat dan de optimale balans tussen de eigen persoonlijke ambities van een medewerker en de ambities van de organisatie. Wat draag ik bij en wat krijg ik terug? Een psychologisch contract zou je het kunnen noemen. Dat is niet eenvoudig. In feite is het een nieuwe invulling geven aan een arbeidsrelatie. Daar hoort een cultuur bij waarin medewerkers en leidinggevendenden creatieve manieren vinden om van waarde te zijn voor elkaar én verantwoording afleggen over resultaten.' Maar hoe krijg je dat proces op gang? Van der Schaaf: 'Waar het om gaat is om die mensen in de instellingen uit te dagen en te zeggen: 'jij weet precies waar we het over hebben, het gaat erom dat jij als docent de ruimte krijgt die je nodig hebt om je werk goed te doen. Wat heb je daarvoor nodig en wat vind jij dat er dan binnen jouw instelling, jouw opleiding moet gebeuren. Het moet dus vanuit de medewerkers zelf komen. Je kunt niet iemand uit Utrecht of Den Haag even laten vertellen hoe de wensenlijst van docenten eruit moet zien. Er zijn namelijk enorme verschillen, niet alleen tussen hogescholen maar ook tussen sectoren en zelfs opleidingen.'

Statuut en vertrouwen

Beiden zijn het erover eens dat het draait om het proces, de dialoog en niet om productoplossingen. 'Plezier in het werk en vertrouwen zijn niet af te dwingen met een statuut', benadrukt Mens. 'Meer regelgeving helpt niet om een fundamentele verandering teweeg te brengen. Je kunt geen regels maken die regelen dat je elkaar vertrouwt! Vertrouwen en verantwoordelijkheid geven en nemen moeten groeien door handelen, door het met elkaar steeds beter te doen, rekening houdend met wederzijdse ambities en verantwoordelijkheden.' Van der Schaaf: 'Natuurlijk zijn er mensen die voor de zomer graag iets op papier willen hebben, een professioneel statuut in grove vorm. Dat is prima maar dan wel op voorwaarde dat het breed wordt gedragen, anders leidt het tot een zinloze vastlegging en zit je met een document dat niet werkt. Vastleggen geeft houvast, dan staan er afspraken op papier die je dan weer kunt controleren. Maar ga niet van bovenaf zaken opleggen waar vervolgens niets mee gedaan wordt. Ik vind dat een statuut gezien moet worden als een stap in de etappe, niet als eindproduct. De invulling van professionele ruimte is een voortdurend proces.'

Het wringt en het schuurt

Van der Schaaf vat kort samen wat er moet gebeuren om de arbeidsvreugde te behouden en ervoor te zorgen dat het niet meer 'wringt en schuurt' tussen het management en de professional. 'Als management moet je vertrouwen geven en werknemers moeten meer verantwoordelijkheid durven nemen'. In mei (bij de Rondetafelconferentie van werkgevers en vakbonden over de invulling van professionele ruimte) zei hij al dat leraren zich steeds meer beknot voelen in hun vrijheid doordat zij gebonden zijn aan een eindeloze hoeveelheid regels en verplichtingen. Ze voelen zich steeds meer uitvoerder. 'Dat beknotten is een algemeen verhaal, veel mensen vinden dat er teveel óver ze wordt beslist, ook op heel belangrijke punten. Dan besluit het management

van een opleiding opeens de lesuren te verkorten, zonder eerst in gesprek te gaan met de mensen die deze lesuren verzorgen! Vind ik niet slim. Als directie ga je toch eerst in overleg met degenen die er verstand van hebben. Goed management luistert.' 'Het vertrouwen is zoek, dat is een fundamenteel punt', beaamt Mens. 'Welke rol hebben beide partijen om het vertrouwen weer te herstellen? Op het gebied van leiderschap valt veel te winnen en ook op het gebied van een professionele attitude. De leidinggevende heeft een grote verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan wat ik al eerder de nieuwe arbeidsrelatie noemde. Dat geldt ook voor de docent.'

Teams en feed back

Ruimte voor de professional heeft wat Mens betreft twee kanten. 'Aan de ene kant is er natuurlijk de vakinhoudelijke ruimte. Ruimte om invloed uit te oefenen op de invulling van het curriculum en op beslissingen en besluitprocessen die aan onderwijs gerelateerd zijn. Daarnaast gaat professionele ruimte ook over een professionele houding. Ruimte voor 'het uitoefenen van je vak' in samenhang met je verantwoordelijkheid voelen én nemen voor de organisatie waarin je werkt. Daar hoort werken binnen een team bij. Ik merk dat het samenwerken met collega vakgenoten als een enorm belangrijk element wordt gezien als het om professionele ruimte gaat, samenwerken en met elkaar resultaten afspreken en aan elkaar verantwoording afleggen.' Daar kan Van der Schaaf zich helemaal in vinden. 'Met elkaar praten over je vak, feedback geven op elkaar, durven om datgene wat je doet voor te leggen aan anderen en hun mening te vragen, zijn zeker componenten die meegenomen moeten worden in een professioneel statuut.'

De keukentafel

Waar moeten we staan in mei 2010? Zitten we dan nog met elkaar rond de keukentafel of moeten er dan concrete plannen op tafel liggen om verder met de professionele ruimte aan de slag te gaan? Mens: 'De manier waarop nu binnen de hogescholen gesproken wordt over professionele ruimte levert de bouwstenen om het gesprek te vervolgen, morgen, overmorgen, over een maand en over een jaar. Bouwen aan professionele ruimte zie ik als een proces van sociale vernieuwing, dat is een proces dat niet morgen klaar is. Het is een continu veranderingsproces in de omslag van een hogeschool van onderwijsinstelling naar kennisinstelling.

In mei 2010 kunnen we tussentijds de balans opmaken. Zijn we opgeschoven in het afgelopen jaar, hoever dan en wat hebben we nog te doen? Van der Schaaf hoopt dat in mei 2010 bij een groot aantal instellingen de discussie opgestart is. 'Het loopt nu nog geen storm. Ik was laatst bij de Hanzehogeschool Groningen om te spreken op een soort van opwarmdag en daar was veel animo onder de docenten om het debat aan te gaan. Dat zou ik graag bij veel meer instellingen zien. Voor het AOB is het ook van groot belang dat er voldoende mensen vanuit de werknemerskant opstaan die het debat kunnen leiden.' Van der Schaaf wil dus een bredere basis en meer volume. Wat doet hij eraan? 'Veel bij elkaar komen, van elkaar leren en elkaar inspireren. Het is ook geen simpele cao materie, eerder een cultuurverandering en dat doe je niet in een paar maanden. Ik ben tevreden als het gaat stromen, het hoeft niet eens dezelfde kant op te stromen. Als alle instellingen de dialoog maar aangaan en de directies erachter staan. 'Mens is tevreden als de kwaliteit van de arbeidsrelatie is versterkt. 'Als leidinggevenden en docenten met elkaar afspraken maken waarin individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling hand in hand gaan.'

Ondertussen op Windesheim

Op de Hogeschool Windesheim zijn individuele of kleine groepjes docenten geïnterviewd over wat professionele ruimte voor hen betekent. Dit heeft geresulteerd in een boekje dat laat zien wat binnen Windesheim de thema's van professionele ruimte zijn. Deze thema's vormen het vertrekpunt voor gesprekken die binnenkort op de Schools gevoerd zullen gaan worden. Eind maart is er een evenement waarin de opbrengsten geogst gaan worden.