

Professionele Ruimte bij de Hogeschool Rotterdam

Interview Cees van der Kraan: 'Als je mensen serieus neemt veranderen ze'

Zoals iedere hogeschool heeft ook de Hogeschool Rotterdam haar eigen aanpak bij het invullen van de professionele ruimte. Cees van der Kraan, directeur P&O, over eigen verantwoordelijkheid, sturing en loslaten.

Van der Kraan: 'Je moet bij dit proces zo min mogelijk sturing geven maar er wel voor zorgen dat er voldoende beweging blijft. De vraag is hoe je dat doet. We hebben een aantal dilemma's benoemd waar de gesprekken over moeten gaan, domeinen waar we al jaren mee bezig zijn en die we nu mooi aan de professionele ruimte kunnen koppelen. We stellen daarbij de vraag: stel dat je de ruimte krijgt en die ruimte serieus neemt. Wat zou er dan over het domein te zeggen zijn? Neem bijvoorbeeld ons onderwijsmodel, dat draait om praktijk-, kennis- en studentgestuurd onderwijs. Daarbij zijn we een specifieke Randstadhogeschool met een specifiek idee over wat de hogeschool moet betekenen voor de omgeving. Wat betekent dat voor professionals? Of neem bijvoorbeeld het onderwijsrendement? We vinden het onder de maat. Hoe kun je dat als professional veranderen? Ga daar met elkaar over in debat. Je moet niet wachten tot het CvB met oplossingen komt, het is je eigen verantwoordelijkheid.'

Mopperfase

Welke rol speelt het management in dit proces? Van der Kraan is van mening dat mensen eerst zelf moeten uitzoeken wat ze nodig hebben. 'Daar stellen we twee vragen bij, ten eerste: wat houdt jou nu precies tegen om iets te doen aan datgene waar je de hele tijd bij het koffieapparaat over klaagt? De vraag die daarop volgt is: hoe kunnen we jou faciliteren om ervoor te zorgen dat je het doet? Met andere woorden: wat houdt jou tegen om jezelf serieus te nemen en wat kan het management bijdragen om dat te stimuleren. Dat is een beetje de sfeer waarin je moet praten. Vaak moet je wel eerst even door de mopperfase heen, dat gaat bij sommige instituten snel en bij sommige langzaam.'



Kritische vriend

'De rol van de hogeschool in het proces is er een van monitoren en kritische vriend zijn. Van der Kraan benadrukt dat het proces niet eindigt op 31 december van dit jaar. De hogeschool wil professionele ruimte op de agenda houden, bijvoorbeeld door het organiseren van middenkaderdagen, themalunches en managementcafés waar het debat kan worden gevoerd. 'Er moet wel beweging in blijven anders bloedt het dood. Dat kost de nodige energie. Sommigen fietsen voor in het peloton, anderen er achteraan, maar je wilt ze er wel allemaal bijhouden. Natuurlijk zul je altijd tempoverschillen hebben en verschillende opvattingen over hoe professionele ruimte ingevuld kan worden. Dat is ook goed. We hebben elf instituten waar zo'n 3500 mensen rondlopen. Ruim 2000 daarvan is

docent. Ze zijn jong, oud, komen uit het bedrijfsleven of zijn bij wijze van spreken geboren in de hogeschool, hebben een technische achtergrond of juist een sociale. En allemaal hebben ze hun eigen professionele mening over hun eigen professionele ruimte. Daarom werkt dit proces ook alleen als je het decentraal aanpakt.'

Andere houding

'Als je mensen serieus neemt veranderen ze', zegt Van der Kraan stellig. 'Zelfs de azijnzeikers. Hier ligt ook een grote rol voor het management, zij moeten de sfeer creëren waarbij docenten hun verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen. Je moet complementair zijn. Per instituut zie je natuurlijk verschillen. Bij sommigen is dit gesneden koek, zo werken ze al jaren, bij anderen zijn ze gewend om alleen taken te geven maar geen bevoegdheden. Maar de managers die het zien als extra last raken ernstig in de minderheid. Het is een kracht van beneden naar boven, je ontkomt er niet aan. Twijfelaars worden meegezogen door de stroom, iedereen ziet hoe leuk het is om met elkaar in debat te gaan. Dit is een veel betere aanpak dan weer een rapport schrijven.'

Jezelf serieus nemen en dat ook eisen

Voor Van der Kraan is het proces geslaagd als zowel als management zichzelf serieus nemen. 'Waarom zeggen docenten niet: "Wij hebben de kennis en bagage en verantwoordelijkheid om zelf de inhoud te regelen en daarnaast zijn we mans en serieus genoeg om zaken die niet goed geregeld zijn bespreekbaar te maken." Spreek ze aan op hun output niet op hun inspanning. Neem ze serieus en spreek ze daarop aan.'