

Leven Lang Ontwikkelen aan de HvA

Elke medewerker is ook een student, en de leidinggevende de coach

Geleyn Meijer

Deze 'longread' richt zich op de belofte die we in ons nieuwe instellingsplan hebben gedaan om onze eigen wendbaarheid en weerbaarheid te vergroten. Het schetst hoe een loopbaan bij de HvA er uit kan zien, vanuit de ambitie dat de HvA een excellente werkgever wil zijn. Een werkgever die medewerkers beschouwt als de kern van de organisatie, en dit laat reflecteren in de manier waarop zij met medewerkers omgaat. Een werkgever die de belofte waarmaakt over persoonlijke ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

Net zoals we in het nieuwe Instellingsplanⁱ beloftes aan onze studenten doen, gaat het in deze notitie over hoe we invulling geven aan onszelf als medewerkers.

Onderstaand is mijn persoonlijke kijk op zo'n invulling, als bijdrage voor verder gesprek.

De medewerker is student

Zodra je bij de HvA gaat werken, ervaar je dat de HvA een werkgever is die jou als medewerker ziet staan als iemand die zich verder kan en wil ontwikkelen. *In feite zeggen we tegen onze medewerkers hetzelfde als tegen onze studenten: 'Je bent een student. Bij ons ontwikkel je je waardoor je volgende stappen in je loopbaan kan zetten, binnen de HvA of daarbuiten.* 'Dat betekent dat de rol waarin je begint, docent, onderzoeker, ondersteuner of bijvoorbeeld stafmedewerker, een rol is voor een bepaalde periode en niet voor de rest van je werkzame leven. En dat Leven Lang Ontwikkelen er is om je te helpen je te ontwikkelen binnen je rol of naar een volgende rol.

Die volgende rol kan in het verlengde liggen van waar je mee begonnen bent, maar kan ook het ontwikkelen van andere talenten betekenen. Door tijdig in te zetten op ontwikkeling geven we vorm aan duurzame inzetbaarheid en inclusief werkgeverschap. Denk bijvoorbeeld aan onze trainees en het programma dat we daarvoor uitvoeren. We leiden mensen op voor een mooie loopbaan en we leiden mensen op om in onze eigen instelling in te zetten.

Zeven routes

Wat voor ontwikkelroutes zijn er? Of anders gesteld: hoe ziet Leven Lang Ontwikkelen eruit bij de HvA? Er zijn aantal routes en rollen te onderscheidenⁱⁱ. (Route 1 en 2 vormen een cluster: het didactische en het inhoudelijke van het docentschap):

1. De docent als opleider

Dit gaat over de ambitie om te doceren. Docent zijn is een vak met veel ontwikkelmogelijkheden. Je kunt je didactische vaardigheden bijlijpen, met meer variatie voor verschillende doelgroepen en diverse studentenpopulaties. Ervoor zorgen dat je digitale skills goed zijn; niet alleen in de werktuigen maar ook de methode van lesgeven (digitale didactiek) die past bij de middelen die we nu én in de toekomst zullen hebben. Het betekent ook dat je, net als onze studenten, 'future

proof' moet zijn: met vaardigheden om bij te blijven in wat die toekomst brengt, welke blended onderwijsmethoden er dan ook zijn, met welke tools en ervaringen in het gebruik. Ook een onderwerp als lesgeven met Students-as-a-Partner hoort hier bij.

2. De docent als vakexpert

Docentschap is ook een vakman of vakvrouw zijn. Een vakexpert. Daarin kan je verder willen. Je zult je dan willen bekwamen in die professionele gebieden. Of in gebieden waar je nieuwsgierig naar bent geworden en waarvan je weet dat je ze voor de toekomst nodig hebt. Dit is een route die veel aandacht en tijd kan vragen en essentieel is voor jezelf en het onderwijs dat je verzorgt. De combinatie van docentschap en een onderzoekstaak liggen voor de hand.

3. De ontwikkelstudent/loopbaanbegeleider/architect/coach

Deze route past bij onze ontwikkeling naar een platform-organisatie waarbij we elke student zien als een iemand die zijn eigen maatwerkprogramma volgt. *We kijken daarbij niet alleen naar jonge mensen, maar ook naar mensen die midden in hun loopbaan staan. Mensen van buiten de HvA die een volgende stap bij ons willen maken. Die zich verder willen ontwikkelen.* Dat ligt heel dicht tegen de flexibele manier van aanbod van ons onderwijs aanⁱⁱⁱ.

Om onze studenten goed te bedienen hebben we behoefte aan coachende- en begeleidende skills van onze medewerkers. De skills om mensen uit te dagen en ervoor te zorgen dat ze het beste uit zichzelf halen. Daarin motiverend, maar ook kritisch te zijn en te kunnen bedenken wat de student nodig heeft. De één heeft een stok achter de deur nodig, iemand anders juist hulp bij focus. Of juist geen stok, maar een uitdaging en hulp bij het zien van het grotere verband. Er zijn ook mensen die te veel uitdagingen zien en daardoor dreigen te verdwalen. Die zal je moeten helpen om te filteren en de juiste dingen in de juiste volgorde te zetten. Deze vaardigheden liggen die in ander gebied dan het cluster van routes 1 en 2. Het hoort ook bij het docentschap, maar is niet gericht op het overbrengen van kennis en kunde, zoals bij cluster 1, maar op het begeleiden en helpen van studenten bij het maken van keuzes en het bewaken van de voortgang.

De rol van coach hebben we traditioneel ondergebracht bij studentbegeleiding, bij decanaten en bij ondersteunende rollen in het onderwijs. Ik denk dat deze rol een centralere plek zal krijgen in de toekomst^{iv}. De vraag naar een meer gevarieerd gebruik van het hele aanbod van ons onderwijs wordt immers steeds groter. Wij als HvA -en de kennissector in zijn geheel- hebben de taak om dit goed op te pakken. *Coaching^v en begeleiding is niet alleen binnen, maar ook in toenemende mate buiten de HvA relevant.* Want het aanbod van inhoud hoeft niet alleen vanuit de HvA te komen. Aanbod van andere kennisaanbieders kan beter bij een student passen dan wat we zelf aanbieden. Ook daarin moet de begeleiding kunnen voorzien.

Wij hebben bij de HvA, naast ons inhoudelijke aanbod, ook een unieke manier waarop we de coaching en begeleiding uitvoeren: noem het de 'HvA coaching methode'. De manier waarop we dat doen definieert ook de HvA en kan een extra

reden zijn om bij de HvA te studeren. Het onderscheidende van de HvA-coaching methode kan bijvoorbeeld zijn dat we altijd de drie D's laten terugkomen in de manier waarop we begeleiden en adviseren. Hier zullen we een nadere visie voor moeten ontwikkelen. *Waarbij we ook altijd naar de balans van On-Campus en on-line kijken én zorgen voor aandacht op kennis/kunde, socialisatie én persoonlijke ontwikkeling.*

We kunnen studenten ook doorverwijzen naar onderwijs buiten de HvA. Bijvoorbeeld bij andere hbo-instellingen of universiteiten: TUDelft, UvA, VU, Groningen, en daarbuiten: onze Europese partners, instellingen die MOOC's aanbieden. Een soort makelaarsrol dus, die weer heel andere skills vergt. Denk aan je sociale skills, je motiverende skills, je coaching skills, maar ook je vermogen om in een groot aanbod het overzicht te bewaren en voor het belang van de student iets samen te stellen.

Het lijkt op de rol van een architect die vanuit een scala van mogelijkheden die dingen haalt die voor zijn opdrachtgever van belang zijn. Iemand zodanig uitdagend dat het aanbod nét een stukje verder en spannender is dan wat iemand zelf had bedacht, maar ook niet zóver dat iemand het niet meer kan behappen.

4. **De praktijkgerichte-onderzoeker-route**

Deze route richt zich op de wens om je als onderzoeker te willen scholen tot praktijkgerichte onderzoeker. En daarin ook het hoogste niveau te bereiken. We onderzoeken niet in isolement, we doen het altijd samen met het geven van vakken en lessen, maar dat hier een structureel, uitdagend en leuk loopbaanperspectief moet liggen, is heel belangrijk.

5. **De netwerk-leidinggevende-route**

Dit loopbaanpad is gericht op leidinggeven aan professionals. Dit heeft te maken met het managen van complexe situaties en het leidinggeven in een netwerkorganisatie. Zorgen dat je leiding kunt geven in een setting van professionals die elk met hun eigen uitdagingen zitten. Het is ook de coachende rol gericht op onze eigen medewerkers. Met dezelfde behoefte aan skills die ook in route 3 zijn beschreven.

Tot slot een cluster van twee routes gericht op ondersteuning: de staven en de diensten.

6. **Bestuurlijke ondersteuner**

De staven zorgen voor de voorbereiding en uitwerking van bestuurlijke besluitvorming in de organisatie. Dit vraagt om medewerkers met creativiteit, onderzoeksvaardigheden, sociale vaardigheden en een gevoel voor haalbaarheid. Deze loopbaanroute is voor mensen die dit interessant vinden, leuk vinden en er mee verder kunnen. Het is ook voor medewerkers die in één van de andere routes hun loopbaan ontwikkelen een hele mooie stap om een periode in deze rol te acteren. Het geeft veel zicht op de grote ontwikkelingen in de organisatie en je kan heel bepalend zijn in de kwaliteit van de uiteindelijke besluiten.

7. **Functies en rollen voor uitvoering bij de diensten**

Hier vind je de functies en rollen voor uitvoering en ondersteuning op het gebied van

huisvesting, ICT, communicatie, onderwijslogistiek, financiële administratie en human capital management. In deze loopbaanroute gaat het om vormgeven van de dienstverlening aan een groot aantal gebruikers. Met de juiste efficiëntie en de juiste kwaliteit. Je geeft vorm aan het fundament waarop ons onderwijs en onderzoek kan functioneren. Een loopbaan in deze route geeft je veel inzicht in de werking van grote organisaties, waar dan ook. En daarmee kansen om ook eens ergens anders te kijken. Zowel publiek als privaat.

Practise what you preach

Hoe kan Leven Lang Ontwikkelen voor een medewerker van de HvA er in praktijk uitzien? Hier is de parallel te trekken met wat wij onze studenten aanbieden. Elke medewerker is zelf ook een student. We bieden onze medewerkers aan wat we ook onze studenten aanbieden: uitmuntende content én coaching, en de keuze om verschillende routes te bewandelen.

Het is de rol van de leidinggevende om jou als medewerker te stimuleren en te coachen in je ontwikkeling als docent, expert, coach, onderzoeker, staf- of dienstmedewerker of als leidinggevende. Uiteraard geef je zelf sturing aan je loopbaanontwikkeling. Jij bent immers als professional uiteindelijk verantwoordelijk voor je loopbaan en jij bepaalt je tempo.

De vraag die zich opdringt is of de HvA je altijd alles kan bieden in een volgende rol en of je ook op elk moment een volgende stap wil maken? Is er een moment waarop je, al dan niet tijdelijk, klaar bent je te ontwikkelen? Voor de een kan het uitvoeren van de rol van nu een prima job zijn die voldoening biedt. En kleine of specialistische stapjes vooruit kunnen voldoende zijn. Zeker als je denkt aan een vakinhoudelijke richting kan dit een pad zijn waarin je je gestaag kan ontwikkelen tot hoog niveau of juist weer een stapje terug maakt als dat beter passend is. Snelle, grote stappen vooruit zijn ook denkbaar zijn. Bijvoorbeeld switchen van een docentrol naar een leidinggevende rol of naar een rol bij de diensten.

Het kan ook zijn dat je denkt: "Het is wel goed zo, ik blijf zitten". Dit is niet onbekend in onderwijs of publieke sector, maar wel een risico - voor jezelf en voor de organisatie. Daarom denk ik dat alles erop gericht moet zijn met elkaar in gesprek te blijven over ontwikkeling.

Het bespreken van perspectieven voor een volgende rol hoort bij de HR-cyclus. Het is de taak van de leidinggevende om deze coachende gesprekken te voeren. Dat is een vak apart, waarvoor we ook moeten opleiden. Op dezelfde manier zoals we ook de coachende rol naar onze studenten verder vorm moeten geven.

Als het Leven Lang Ontwikkelen bij de HvA net zo belangrijk wordt als de strategische personeelsplanning, kunnen er situaties ontstaan die vragen om een nieuwe aanpak. Ik noem er twee:

1. Als ontwikkeling in je baan niet meer aan de orde is, kan het moment komen dat je een plek bezet die door een ander beter kan worden ingenomen. De HvA draagt zorg voor je als goed werkgever, maar kan in redelijkheid ook verwachten dat je een stap opzij zet voor nieuw talent.

Het idee dat je een stap opzij zet is een taboe-onderwerp maar ik ben ervan overtuigd dat het dat juist niet hoeft te zijn. Meestal komt de behoefte om ruimte te maken voor anderen van twee kanten. Ik heb veel voorbeelden gezien van collega's die zo'n stap maken en daarmee ook voor zichzelf een heel nieuw en fris perspectief scheppen. Daar heb ik waardering voor.

2. Het kan ook zijn dat je belangstelling krijgt voor een baan buiten de HvA. Omdat je bij de HvA je ambitie niet kan vervullen of omdat je elders een mooie kans ziet. Het is te verwachten dat er door te investeren in ontwikkeling van goede en zelfverzekerde professionals meer beweging zal komen van medewerkers die buiten de HvA hun loopbaan vervolgen. Vanuit het idee van duurzame inzetbaarheid en goed werkgeverschap is dat een goede zaak. Het zal er ook voor zorgen dat we ons talent meer koesteren en aantrekkelijk zijn voor nieuwe medewerkers van buiten.

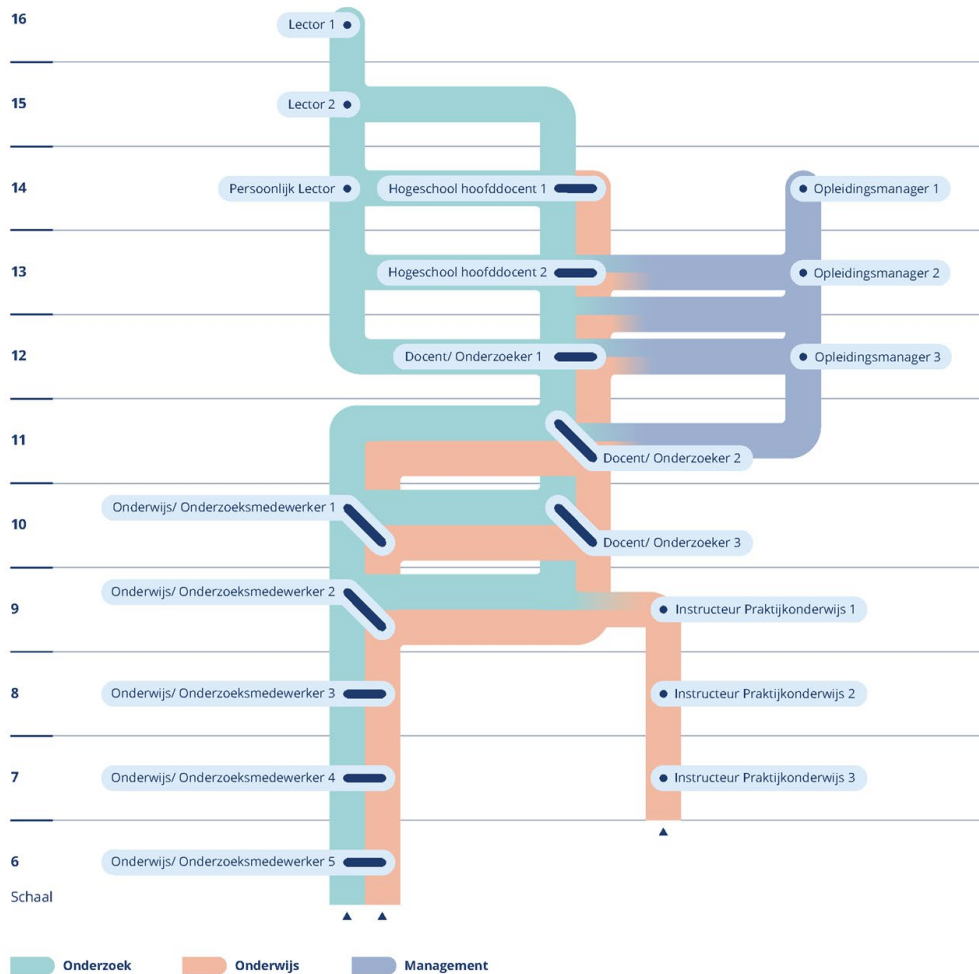
Onze medewerkers zijn het goud van de HvA en verdienen een vergelijkbare behandeling. We kunnen daar met elkaar een volgende stap in maken naar misschien wel: de HvA als beste publieke werkgever in Nederland.

In de komende tijd zullen we met elkaar de ambities die we in het instellingsplan hebben gedeeld verder vorm gaan geven. Ik draag daar graag aan bij en kan me voorstellen dat we dan komen te spreken over^{vi}:

- Arbeidsmarktcommunicatie/employer branding: investering in centrale Arbeidsmarketing & recruitment (professioneler neerzetten als werkgever).
- Medewerker als ambassadeur: trotse medewerkers & Alumnibeleid oud-werknemers. Uitstraling op de arbeidsmarkt.
- Jaarcyclusdocumenten -> Ontwikkeldocumenten: helpt sturen op prestatie, maar ook waarmaken van bovengenoemde claim op ontwikkeling en aandacht op welzijn medewerkers en die aantrekkelijke werkgever zijn met oog voor het individu.
- Potentieel delen: hoe word je als medewerker gezien? Mooi startpunt om ontwikkelbehoefte te bespreken en handige input bij SPP en vlootschouw.
- Functiehuis HvA: past het huidige functiehuis bij de toekomstvisie? Zijn bovenbeschreven rollen congruent?
- HR in de lijn /leiderschapsontwikkeling: leiderschapsontwikkeling op verschillende niveaus aanbieden. Behoeft startend leidinggevende anders dan ervaren leidinggevende, etc.
- Future of work skills – wat zijn toekomstige vaardigheden (input voor SPP) Wat zijn vaardigheden die voor iedere medewerker bij HvA van belang zijn? Waar wil je standaard op sturen?
- Cultuur en hybride werken: mensen maken de organisatie. Op wat voor cultuur wil je sturen passend bij de missie/visie?

ⁱ <https://www.hva.nl/binaries/content/assets/hva/over-de-hva/plannen-feiten-en-verslagen/hva-instellingsplan-2021-2026.pdf?1610023609174>

ⁱⁱ We hebben een doordacht systeem van Hayprofielen die voor de verschillende rollen en routes zijn te gebruiken. Dit passen we ook aan naarmate rollen veranderen. Samengevat:



ⁱⁱⁱ Ons Level Lang Ontwikkelen aanbod zoals we dat met de deeltijd, MakeItWork en HouseofSkills ontwikkelen speelt hier op in.

^{iv} De huidige afstands-crisis als gevolg van Covid-19 laat ook goed zien hoe sterk de behoefte aan coaching en persoonlijke aandacht is. Ik verwacht dat dit niet weg zal gaan als we uit deze periode komen.

^v Coaching, Social skills/Netwerken zijn "Future Skills" vastgesteld door World Economic Forum.

^{vi} Met dank aan Margot Roozen en Cees Endhoven voor input.