

34 TROTSE MEDEWERKERS



Frithjof de Haan en Monica Wigman

35

Ruim tachtig medewerkers waren betrokken bij een kwalitatief onderzoek naar wat er in de HU leeft. Zij gaven hun ongezouten mening over onder andere de organisatie, interne communicatie en het behoud en de werving van personeel.

'Je bent binnen een context in staat je eigen werk te creëren.'
'In vergelijking met mijn vrienden verdien ik erg veel.'
'Wij worden extern keihard afgerekend, dus dat moeten we intern ook doen.'

Enkele uitspraken van medewerkers uit het attitudeonderzoek dat in de maanden mei, juni en juli plaatsvond. Er waren acht sessies (zes keer de faculteiten, twee keer HU Diensten) met gemiddeld tien medewerkers. De gespreksonderwerpen waren in vier thema's ondergebracht: in welke mate voelen medewerkers zich verbonden met de HU, wat ervaren zij als de identiteit van de HU, hoe kan de HU medewerkers beter behouden en nieuwe mensen werven en tot slot werd hen gevraagd wat hun oordeel is over de interne communicatie. Het onderzoek werd begeleid door Frithjof de Haan en Monica Wigman van Maatschap voor Communicatie. Met het ontwikkelen van een nieuwe huisstijl en het vaststellen van de strategische koers 2007-2012 zijn er een missie en gezamenlijke organisatiewaarden geformuleerd. Een van de aanleidingen voor het medewerkersonderzoek was de vraag of deze missie en waarden intern gedragen worden.

Schaamroodfacturen

Het onderzoek biedt een buitengewoon rijke bron van meningen en visies die er binnen de HU leven. Ook zijn er tal van tips gegeven om grote en kleine problemen op te lossen. De meerderheid is er ronduit trots op om bij de HU te werken. Trots op het vak, op de maatschappelijke status, de vrijheid en ook trots op de profilering van de HU in advertenties, de gebouwen en de uitstraling. Een behoorlijk minpunt vormen de bureaucratie en de eilandjesmentaliteit. Een voorbeeld van een grote frustratie is het te laat betalen van externe facturen, die tijdens het onderzoek de naam 'schaamroodfacturen' kregen. Op de vraag wat nu typisch voor de HU is, kwamen uiteenlopende antwoorden. Enerzijds noemde men de kwaliteiten 'veelzijdig', 'stimulerend', 'collegiaal' en 'dynamisch'. Anderzijds ervaaarde men de HU als een 'leeg' merk, dat verschillende onderdelen

de ruimte geeft voor eigen profilering. De in Koers 2012 geformuleerde kernwaarden werden echter niet als typisch HU gekwalificeerd. Geen van de betrokkenen werd echt warm van de termen: gericht op omgeving; professioneel en hoogwaardig; persoonlijk en betrokken; vernieuwend en ondernemend; betrouwbaar en transparant.

Bijna iedereen zou een vriend(in) aanraden om bij de HU te gaan werken. Als die tenminste flexibel en stressbestendig is, een intrinsieke motivatie heeft en gevoel voor humor niet ontbeert.

Werving

Bijna iedereen zou een vriend(in) aanraden om bij de HU te gaan werken. Als die tenminste flexibel en stressbestendig is, een intrinsieke motivatie heeft en gevoel voor humor niet ontbeert. Over het behouden en werven van medewerkers hadden bijna alle deelnemers aan de gesprekken iets te zeggen. Adviezen over meer decentrale invloed bij de werving tot het voeren van exitgesprekken en het coachen van nieuwe medewerkers zijn daar een greep uit. Ook zou de aandacht voor alumni verbeterd kunnen worden, zodat ook uit deze groep geworven kan worden.

Interne communicatie

Over de interne communicatie is het oordeel matig. HU Magazine, dat nog niet alle medewerkers kenden, vinden de meesten te duur ogen, te veel naar buiten gericht en te ver afstaan van de dagelijkse praktijk. De vindbaarheid en betrouwbaarheid van informatie op sharepoint wordt eveneens matig beoordeeld. Verder geven velen aan meer behoefte te hebben aan beter en meer werkoverleg.

De HU is dynamisch, chaotisch, maar ook leuk om te werken omdat je er veel vrijheid krijgt.

Eigen kernwaarden

Met het attitudeonderzoek gingen Frithjof de Haan en Monica Wigman op zoek naar de cultuur van de HU. Wigman: 'We probeerden eigenlijk de kracht van de HU te vinden, waarbij we tegelijkertijd ook recht doen aan de kracht van de verschillende onderdelen. Als je beter weet wat de cultuur is, kun je die kennis gebruiken bij personeelswerving. De Haan: 'Zo bleek dat de HU-kernwaarden weliswaar niet erg leefden, maar dat medewerkers met gemak de sterkte kanten uit hun mouw

schudden. Daar zaten veel overeenkomsten in. Men vindt de HU dynamisch, chaotisch, maar ook leuk om te werken omdat je er veel vrijheid krijgt.'

Bepaalde organisatorische problemen herkennen Wigman en De Haan van andere bedrijven. Wigman: 'Grote organisaties, zeker zij die snel gegroeid zijn en samengesteld zijn uit verschillende onderdelen, worstelen allemaal met de balans tussen eenheid en verscheidenheid. Kenmerkend voor de HU is de bevoegenheid en betrokkenheid van de medewerkers bij het vak en hun afdeling of instituut. Ze hebben een enorme trots. Dat geldt eveneens voor de medewerkers in ondersteunende functies.' Wigman: 'Een ander punt dat opvalt, is de aandacht voor ontplooiing en de waardering daarvoor.'

Frithjof de Haan: 'Het onderlinge vertrouwen moet omhoog en het interactief vermogen ook. Waar erger je je nu precies aan? En wat kun je er zelf aan doen?'

Uit het onderzoek kwam naar voren dat er veel kleine dingen zijn die grote frustraties opleveren. Net als je wilt gaan printen, is het papier op. Je kunt het niet zelf bijvullen, maar moet eerst iemand bellen. Het advies van Wigman en De Haan: 'Los dat soort zaken snel en pragmatisch op. Andere processen zijn taaier. Wijs niet te snel naar 'centraal' of het CvB, maar bespreek samen hoe je dingen beter kunt organiseren'. Wigman: 'Bij de HU behoeft de kwaliteit van de communicatie tussen medewerkers en leidinggevendend meer aandacht. Meer en regelmatig bespreken waar je tegenaanloopt, kan al veel schelen. Ook de uitleg bij beleidsbesluiten van een directie of het CvB kan op die manier beter. Medewerkers horen nu eenmaal liever van hun leidinggevende waarom iets gebeurt, dan dat ze het in een blad lezen. Overigens hebben medewerkers best begrip voor het feit dat de bureaucratie is toegenomen.' De Haan: 'Onder meer door de hbo-fraude is er meer nadruk gekomen op controle. Misschien moet je nu weer wat meer ruimte geven. Het wekt terecht irritatie als je voor een bosje bloemen voor je collega zes formulieren moet invullen.'

Archipel

Wat kan de HU doen aan de eilandjesmentaliteit? De Haan: 'Het perspectief en de context verschillen per afdeling. Dat is logisch. Maar tegelijkertijd doen veel mensen bij de HU hetzelfde. De hogeschool zou meer een eenheid kunnen zijn, zonder de verschillen tussen laboratoriumonderwijs en sociaal-pedagogische hulpverlening weg te poetsen. Je kunt de organisatie als een archipel zien. Een goed voorbeeld is hoe

stagecoördinatoren van verschillende faculteiten samenwerken. Dat kan op veel meer gebieden. Er zijn grote gemeenschappelijke issues, zoals de kwaliteit van het onderwijs, salariering van docenten en de samenwerking met het bedrijfsleven. Die kun je inkleuren per faculteit.'

Hoe bereik je zo'n mentale omslag? De Haan: 'Een situatie waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt voor het geheel, en niet steeds naar anderen wijst om problemen op te lossen, kun je bereiken door te blijven spiegelen, bespreken. De lastige onderwerpen op de agenda blijven zetten. Het onderling vertrouwen moet omhoog en het interactief vermogen ook. Dingen benoemen. Waar erger je je nu precies aan? En wat kun je er zelf aan doen?'

Wat zou je als eerste aanpakken als je in het CvB zat? De Haan: 'Wat ik in ieder geval niet zou doen, is alle verantwoordelijkheid voor verandering op mijn eigen schouders nemen. Ik zou werken aan de communicatie, aan een klimaat waarin dat open tot stand kan komen, ruimte geven waar dat kan en afbakenen waar dat moet.'

Wigman: 'Als ik in het CvB zat, zou ik in elk geval snel terug laten horen wat ik van het onderzoek heb gevonden en daarbij aangeven dat morgen niet alles is opgelost. Ook niet binnen een jaar. Aan een aantal van de klachten wordt al gewerkt in projectgroepen. Ik zou dat duidelijk laten zien. En ik zou een dergelijk onderzoek structureel inrichten: regelmatig met elkaar overleggen. Zo kun je zien of er verbeteringen zijn en de ontwikkelingen ook teruggeven aan medewerkers.'

TON TEN THIJJE, P&O ADVISEUR VAN DE FE NAM DEEL AAN HET ATTITUDEONDERZOEK.

'Ik vond het erg leuk om mee te doen. Er werd veel gewicht aan gegeven en er waren veel mensen van onze faculteit aanwezig. Een van de belangrijkste dingen die ik gezegd heb is dat de vorming van de shared service centra wordt voorgesteld als een verbetering terwijl het in mijn ogen een verslechtering is. Sinds het onderzoek gedaan is, heb ik niks meer gehoord. Wel heb ik een verslag ontvangen. Ik zit nu in een projectgroep waarbij duidelijk wordt, dat er niets is geleerd. Het gaat om de aanschaf van een nieuw systeem voor HRM. Er worden dezelfde fouten gemaakt als voorheen. Terwijl de oplossing zo makkelijk is. Het ligt voor de hand de gebruikers van dat systeem te bevragen. Maar dat gebeurt niet.'

DIETSKOBBINK, STUDEADVISEUR/ Afstudeercoördinator bij de opleiding Technische Bedrijfskunde van de FNT, NAM DEEL AAN HET ATTITUDEONDERZOEK.

'Ik vond het leuk om mee te doen. Wel was het jammer dat er zo weinig docenten aan me deden. De gespreksleider zorgde ervoor dat iedereen aan het woord kwam. Ik heb er wel vertrouwen in dat er iets met de resultaten wordt gedaan. Ik werk al 18 jaar bij de HU en in die tijd heb ik veel verbeteringen bij mijn opleiding gezien. Het onderwijs, de kwaliteit van de docenten, de rgw-cyclus. Bij de financiële administratie worden wel brokken gemaakt. Het is goed dat er dingen centraal geregeld worden, maar hier zijn ze denk ik te ver in gegaan. Ik zie dat als kinderziektes. De HU moet hierin nog de gulden middenweg vinden.'