



De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) staat landelijk op nummer 1 als het gaat om een leven lang leren. Vanuit een verwaarloosde achterstandpositie is de HAN nu de referentie. Het aantal studenten stijgt, net als de waardering van die studenten en het werkveld. “Daar ben ik trots op”, zegt programmamanager Fokke Aukema. Maar dat ging niet vanzelf.

“Als het stormt moet de kapitein aan dek zijn”

Het begon allemaal met een vraag van het College van Bestuur in 2011: ‘We willen het leven lang leren een stevige impuls geven. Wil jij...’ Fokke wilde en begon het programma letterlijk in zijn eentje, als klus erbij voor 0,5 fte. “Onder regie van het College van Bestuur werd ik plaatsvervangend probleemeigenaar. Ik kreeg de titel programmamanager, maar nog zonder duidelijke kaders of doelstelling. De opdracht was: doe een voorstel voor de eerste stap.” Bij deze wat vage startpositie was zijn rol als expert op de inhoud en zijn positie binnen in- en externe netwerken een stevige basis. “Ik werk al lang bij de HAN op het snijvlak van binnen en buiten. Daardoor ken ik de organisatie goed, ook wat betreft complexiteit. Het feit dat ik op dit dossier heel veel wist, bleek een belangrijke hefboom. Op basis van dossierkennis op inhoud en bijvoorbeeld politieke ontwikkelingen, kon ik bijvoorbeeld het bestuur overtuigen om substantieel te investeren in zowel middelen als een governancestructuur – inclusief een écht programma.”

Gewoon goed onderwijs

Het hogere doel is gewoon goed onderwijs voor werkenden. “Dat is wat het CvB wil, wat de docenten en studenten willen en wat ook mijn drijfveer is. Met het CvB hebben we aan het begin goed nagedacht over wat goed onderwijs is voor de deeltijd doelgroep. Bij de start van het programma heeft een dwarsdoorsnede van de HAN een onderwijsconcept ontwikkeld. Dat hebben we letterlijk zicht- en tastbaar gemaakt in boekvorm. De docenten waren daardoor al enthousiast over de inhoud. Dat was het zoet, het lonkend perspectief. Maar er was ook zuur: veertien opleidingen moesten worden gesloten. De boodschap was: er is perspectief, maar als we niks doen, dan gaat de tent dicht. Die urgentie en het tonen van consequenties hielp om het verandertraject op gang te brengen.”

Koffie drinken als skill

Het was zijn eerste écht programmatische aanpak, na jarenlang projecten en

programma's te hebben geleid. “Bij projecten gaat het veelal om hele concrete resultaten, doelen en middelen. Hier is de complexiteit van een andere orde; doelen bewegen onder invloed van allerlei factoren. Je hebt te maken met externe dynamiek: ministeriele besluiten, lobby vanuit werkgevers, kortom een context en speelveld die sterk in beweging zijn. In het begin was het lastig dat er geen duidelijke structuur was. Die is gaandeweg ontwikkeld. Pas na verloop van tijd kon ik daardoor iedereen meenemen in de visie en het plan. Gaandeweg lukte het steeds meer om me te concentreren op sturing en verandering. Dat markeert ook mijn eigen ontwikkeling: ik moest leren loslaten. Het is belangrijk in dit vak dat je de vaardigheden hebt om processen en

“Regels overtreden

hoort bij leiderschap”

“Dit werk vraagt om skills als persoonlijke integriteit, belangen verbinden, meedoen in het politieke spel. En veel koffie drinken.”



Programma Deeltijd- onderwijs HAN

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) is een brede hogeschool met ruim 30.000 studenten in meer dan 85 bachelor- en masteropleidingen en ca. 3000 medewerkers. De HAN heeft zich ontwikkeld tot koploper in het flexibiliseren van het onderwijs voor werkenden. In een programmatische aanpak wordt gewerkt aan een hoogwaardig assortiment deeltijdopleidingen, dat inspeelt op wat de arbeidsmarkt in de regio nodig heeft. Het programma richt zich met name op mensen die echt voor een hbo-diploma gaan. De HAN staat nu landelijk op nummer 1 als het gaat om een leven lang leren. Indicatoren als de instroom en de studenttevredenheid zijn aantoonbaar gegroeid. Daarnaast is de HAN de grootste deelnemer aan experimenten rondom flexibilisering en vraagfinanciering, zoals recent door het ministerie van OCW uitgeschreven. De aanvraag van de HAN voor deelname aan de experimenten flexibilisering (omvang € 9,5 miljoen) is als beste beoordeeld.

energiestromen te zien en te managen. Dit werk vraagt om skills als persoonlijke integriteit, belangen verbinden, meedoen in het politieke spel. En veel koffie drinken. Je doet het beste zaken op informele momenten. Het leukste is iets voor elkaar krijgen, als anderen roepen dat het niet gaat lukken.”

Tegenwind

En dat gebeurde meer dan eens. “We hadden de tijdsgeschiedenis mee, er was urgentie en er was vertrouwen van de bestuurder. Maar er was ook genoeg tegenwind. Dat ging vaak over integriteit en macht. En leiderschap van een programmamanager gaat óók over grenzen overschrijden, vaak tegen de gevestigde belangen in. In de innovatieliteratuur noemen ze dat creatieve destructie. De lijn heeft me nodig om van deeltijd een succes te maken. Maar in de praktijk werd, zeker in het begin, meer gedoogd dan dat er echt partnerschap was. Als een programma niet stevig en formeel is ingebed, kunnen ze aan je voorbij gaan. De looplijnen zijn vaak via ‘het harkje’. Je moet elkaar dan scherp houden op de verschillende rollen.” Het mag best schuren, vindt Fokke, “Maar dan wel graag

***“Als ik nu weer
zou beginnen, weet ik
niet of ik opnieuw
zover zou komen.”***

constructieve frictie. Ongemak hoort bij leren en ontwikkelen en ik ben tenslotte ingehuurd om iets te veranderen. Maar ik heb moeten leren dat er op verschillende niveaus andere wapens worden gebruikt, het gaat niet altijd over de inhoud. Dat kan heel frustrerend zijn. Tegelijk hoort het ook bij het vak van programmamanager. Voor een deel wen je aan het spel, waardoor het je minder persoonlijk raakt. Mijn opdrachtgever hielp me vaak op dit soort momenten: ‘Nicht ärgern, nur wundern, Fokke’ zei hij dan.”

Eigenaarschap

Een van de oorzaken van de tegenwind, was dat de lijn zich geen eigenaar voelde van het programma. “Het was van het CvB en van mij. Het gaat er natuurlijk om dat er een integrale verantwoordelijkheid moet zijn met de lijn. Daarvoor moet iedereen er zelf ook belang bij hebben. En ze moeten je het succes gunnen.

“Ik hou van ruimte om me te laten verrassen.”

Dat bereik je onder andere door resultaten te delen. Ik kreeg wel eens het verwijt dat ik te hard ging en de organisatie ontregelde. Maar ik voerde wat dat betreft alleen de opdracht uit, waar het CvB vierkant achter stond, plus het formele commitment van de lijn. Met een helder doel voor ogen en overtuigingskracht kun je mensen duidelijk maken waar je heen gaat en hen dan meenemen. Daarbij moet je wel oog hebben voor belangen en gevoeligheden. Inmiddels bellen directeuren mij ook als ze even stoom willen afblazen. Er is veel veranderd.”

Integriteit

“Voor mij was het moeilijkste moment in het programma toen er twijfel ontstond over mijn integriteit. Dat liep heel hoog op. Feitelijk was er niets aan de hand, maar het ging om de beeldvorming en vertrouwen. Het raakte me diep. En mij niet alleen. Omdat er twijfel was, werd een deel van het programma per direct stilgelegd. Op de gang kwam ik huilende collega's tegen. Ik vond dat echt heel erg. Uiteindelijk bleek alles te berusten op een samenloop van misverstanden en werd alles weer recht gezet. Ik kon door met mijn activiteiten.” Dan, relativerend: “Aan de andere kant heb ik liever tegengas dan een

schouderklopje en de woorden ‘doe maar rustig aan’.”

Uithoudingsvermogen

Wat je ook nodig hebt als programmamanager is uithoudingsvermogen, vindt Fokke. “Dat betekent: niet afdruipten bij de eerste tik op de neus. Als je zelf niet kunt omgaan met tegenslagen, dan kun je dat ook niet verwachten van de mensen om je heen. Ik heb altijd uitgedragen dat als je er in gelooft en er voor gaat, het ook lukt. Dat is de essentie. Mensen zeggen wel eens dat mijn team hard loopt voor mij. Maar ik ga ook zelf door het vuur voor het programma. We zijn bezig met iets dat te mooi en waardevol is om dat niet te doen. Er waren periodes dat we praktisch dag en nacht doorwerkten. Ik ook. Want als het stormt, moet de kapitein aan dek zijn, vind ik.”

Saamhorigheid en begeestering

“Mijn ambitie is altijd: zo goed mogelijk. Ik kan heel streng zijn naar mezelf en naar anderen. Daardoor kunnen mensen boven zichzelf

uitstijgen. Ik krijg wel eens de kritiek dat ik altijd voor een 10 ga als een 6 ook goed is. Maar het is voor iedereen leuker om voor een 8 te werken dan voor een 6. En met resultaat: ons programmaplan is door een onafhankelijke commissie van het ministerie als beste beoordeeld en het programma ligt mooi op streek. Er komen vaak collega's van andere hogescholen praten. Als ik van hen hoor dat er zo'n prachtige verandering op gang is gekomen bij de HAN en als ik zie hoeveel mensen er met plezier aan het programma werken, dan geeft dat voldoening. Het is ons gelukt, met bloed, zweet en tranen. Ik geniet als ik de gezichten van collega's zie stralen van trots, saamhorigheid en begeestering. Dat creëert energie.”

Teamwerk

Zijn team wordt almaar belangrijker, benadrukt Fokke. “Ik ben nog steeds iets te veel het gezicht van het programma, ook door mijn inhoudelijke kennis. Gelukkig wist ik ook mensen op dit thema te verbinden. Ik heb veel tijd gestoken in het verzamelen van de goede mensen op de goede plekken. Inmiddels heb ik een grote groep om me heen die het ook weet. Er is een mooi netwerk met verschillende knooppunten ontstaan, de

“Als je zelf

**niet kunt omgaan
met tegenslagen, dan
kun je dat ook niet
verwachten van de
mensen om je heen.”**

olifantenpaadjes leiden nu ook naar anderen. Dat lijntje met de inhoud geeft de mensen in mijn team overigens ook een gevoel van veiligheid: ik weet waar ze mee bezig zijn. Voor mij zijn rugdekking en vertrouwen heel essentieel, om te ontvangen van het College van Bestuur, maar vooral ook om uit te dragen naar het team. Ik fungeer als klankbord en weet het vaak net zo snel als de ander als er iets mis gaat.” De inhoud helpt hem ook bij het spel van kracht en macht. “In het begin kon ik nog als een soort mystery guest opereren, dat is nu veel lastiger. Het feit dat ik zelf een machtsfactor ben geworden waar mensen op reageren, daar moest ik wel aan wennen en me bewust van worden. Mensen reageren anders op je. Dit kan een eenzame functie zijn. Daarom is het fijn als je te rade kunt gaan bij een informeel netwerk, iemand met wie je het goed kan vinden. Daar moet je ook in investeren.”

Blinde passie

Op de vraag of hij nu dingen anders zou doen, zegt hij: “De eerste jaren waren tropenjaren, met heel veel energie en ‘gedoe’. Natuurlijk is er nog steeds gedoe, maar dat is ook een van de essenties van het vak. Als ik nu weer zou beginnen, weet ik niet of ik opnieuw zover

zou komen. Het begon bijna als een roeping, met een enorme drive. Zoals bij de bouw van de Pont d’Avignon: een monnik met een visie van een brug begint met stenen te sjouwen en uiteindelijk bouwt het hele dorp mee aan de brug. Ik heb grenzen verlegd, maar ook de organisatie maximaal belast. Daardoor zijn mensen uitgevallen. En op persoonlijk vlak heb ik zelf offers moeten brengen. Door die soms blinde passie heb ik dingen gedaan die ik nu anders zou doen. Ik zou nu eerder even gaan zitten en om me heen kijken. Ik zou veel meer verantwoordelijkheid expliciet bij de opdrachtgever leggen. En meer tijd besteden aan mijn gezin.”

Ik PM, dus ik ben

“Programmamanagement is een harde leerschool, waar ik ook veel plezier aan ontleen. Ik ben er inmiddels van overtuigd dat dit echt mijn vak is. In een programma komt veel samen: proces, procedure, inhoud en veranderkunde. Ik heb ontdekt dat ik excelleer in een complexe opgave waaraan ik me persoonlijk kan verbinden. In een lijnfunctie is er betrekkelijk veel routine, weinig échte verandering. En ik hou van de ruimte om me te laten verrassen. Dat kan ik nu ook in een programma op een heel ander vlak. Ook als ik niet de inhoudsexpert ben, kan ik mensen in beweging brengen. Het gaat om de stip aan de horizon, je moet kunnen uitleggen waarom je het zo doet en tegelijk de begroting tot op de euro kunnen verantwoorden. En ja, regels overtreden hoort soms ook bij leiderschap.” Nu het programma succesvol is, gaat het ook over consolideren en transitie naar de staande organisatie. “Ik ben veel bezig met die vraagstukken. Je moet ook altijd bezig zijn met de volgende stap. Maar ik kan nu al voldoening voelen: tot hier heb ik het gebracht.”

.....



Over Fokke Aukema

Fokke Aukema geeft ruim twintig jaar leiding aan projecten en programma's, variërend van internationale (subsidie)projecten tot het ontwikkelen van een Science Park. Sinds 2011 is Fokke programmamanager deeltijdonderwijs aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). In opdracht van het College van Bestuur geeft hij leiding aan de programmaorganisatie die zich richt op het toekomstbestendig maken van het opleidingsportfolio met onderwijs voor werkenden. Een programma met een meerjarig budget van €12 miljoen.

Fokke is voorzitter van het DAC, het adviescollege voor deeltijdonderwijs voor het bestuur van de Vereniging Hogescholen. Zelf is Fokke ook nooit gestopt met leren en heeft veel verschillende opleidingen gedaan.

Een van zijn grote passies is fietsen. Een paar keer per jaar gaat hij met VASA Sport als gids/reisleider een transalp of weekeinde fietsen met een groep enthousiaste mountainbikers.