



## ANITA VAN POL: 'WE WAREN WEL GOED, MAAR WE WAREN NIET KLAAR VOOR DE TOEKOMST'

Toen Anita van Pol als directeur aantrad bij de Academie voor Financieel Management, werd al acht jaar lang hetzelfde curriculum gegeven. Zij voerde voor de gehele Academie resultaatverantwoordelijke teams in. Alle andere coördinerende taken werden afgeschaft. Inmiddels is er een nieuw didactisch en inhoudelijk curriculum ingevoerd, waarin oog is voor economische, sociale én ecologische waarden. Het leren vindt in en met het werkveld plaats onder begeleiding van de docent 3.0. En de werkbeleving van docenten? Die is weer omhooggeschoten.



### BEWEGING VANUIT DE KERN

Kern Konsult begeleidt organisaties. Dat doen we door steeds te kijken naar de achterliggende vraag. Door goed te luisteren en dóór te vragen. In de pioniersportretten bieden we een podium aan klanten die vooroplopen in hun organisatie en daadwerkelijk verandering realiseren.

### Kun je iets vertellen over je missie als pionier?

Ik wil de Academie voor Financieel Management (AFM) graag ontwikkelen tot een lerende organisatie, waarbinnen mensen intensief samenwerken en kennis optimaal wordt gedeeld. De hiërarchie als enige sturingsmechanisme moet doorbroken worden. Door teams zelf resultaatverantwoordelijk te maken wordt het werk niet alleen leuker, maar ook van een hogere kwaliteit, sluit het onderwijs beter aan op het werkveld en wordt het innovatiever dan voorheen.

### Wat voor organisatie trof je bij je aantreden als directeur aan?

Op externe rankings scoorde AFM heel hoog, altijd in de top 3. Dus op het eerste gezicht lijkt dat heel prima. Maar wat ik ook aantrof, was een heel hiërarchisch georiën-

teerde organisatie. De vorige directeur besliste alles. Hij had een aantal docenten om zich heen verzameld die grotendeels waren vrijgemaakt van onderwijs. Met hen bestuurdde hij de academie. Het principe van anciënniteit speelde sterk: mensen die er 15 jaar werkten mochten meer dan jongere docenten. De organisatie moest veel meer open en transparant worden en ik miste de kracht van samenwerking in alle gelederen. Het punt was: we waren wel goed, maar we waren niet klaar voor de toekomst.

### Welke stappen heb je vervolgens genomen?

Voor mij is het van belang om eerst zelf te voelen wat er speelt. Dus in het begin voerde ik met veel verschillende mensen gesprekken. Eenmaal alle beelden verzameld, ging ik in kleine groepen met docenten na: wat gaat goed, wat gaat niet zo goed en wat zou volgens mij anders moeten? Vervolgens ben ik met mijn adjunct-directeur het verhaal gaan vertellen hoe wij de Academie over vijf jaar zagen: we gaven onze visie op de veranderingen in het werkveld en onze visie op samenwerken, waarvoor een andere aansturing van de organisatie nodig was.

Sommige docenten schrokken daarvan. Om te voorkomen dat ik de enige was die zich bezig zou houden met de toekomst, zijn we sessies gaan organiseren. In kleine groepen gingen docenten zelf vragen beantwoorden als: hoe ziet de student van de toekomst eruit? Hoe ziet

de hogeschool van de toekomst eruit? Hoe ziet het werkveld en de maatschappij er dan uit?

“Ik wil de Academie voor Financieel Management graag ontwikkelen tot een lerende organisatie”

### Welk effect had het stellen van die vragen?

Docenten kwamen zelf tot de conclusie dat de controller of de accountant van de toekomst een andere was dan waar wij op dat moment studenten voor opleidden. Ik vond het belangrijk dat dit inzicht bij henzelf vandaan kwam. Uiteindelijk leidde die exercitie tot twee pijlers waar wij op voortborduurden. De eerste pijler betrof een nieuw curriculum. Het curriculum dat toentertijd bestond was zo'n acht jaar daarvoor bedacht en werd jaar na jaar zo uitgevoerd. Dit onderwijs moest inhoudelijk op een heel aantal punten bijgesteld worden en ook het didactisch concept moest vernieuwd: er waren nieuwe onderwijsvormen nodig, waarin studenten meer geactiveerd zouden worden. De tweede pijler was het werken in teams, inclusief veel meer wisselwerking met het werkveld. Die samenwerking is noodzakelijk om in de complexe omgeving waarbinnen wij ons werk moeten doen, continue innovatie en hoge kwaliteit te borgen. Samen leren betekent: leren van elkaar als collega's, leren van elkaar in de hiërarchische lijn, maar ook leren met studenten en met het werkveld. Met name deze tweede pijler was een cultuurschok voor velen. In plaats van verantwoordelijk voor een vak werden docenten ineens als team verantwoordelijk voor de studenten van een heel studiejaar.

## Biografie Anita van Pol

Anita van Pol is sinds 2013 bij Avans Hogeschool directeur van de Academie voor Financieel Management. Deze academie verzorgt de opleidingen Accountancy en Bedrijfseconomie. Binnen de Academie voor Financieel Management (AFM) geeft ze leiding aan drie grote veranderingstrajecten: de curriculumvernieuwing, de invoering van resultaatverantwoordelijke teams en het project 'docent 3.0'. Voordat ze bij Avans aan de slag ging, heeft ze diverse functies binnen de Belastingdienst bekleed.



“Als je praat over iets wat je niet kent, dan zie je alleen maar beren op de weg”

---

### Hoe heb je deze cultuurschok in goede banen geleid?

We hadden een half jaar uitgetrokken om de docenten mee te nemen, maar één ding stond vast: we zouden wel naar zelfsturende teams gaan. Rollen als opleidingscoördinator zouden verdwijnen, net als de informele extra managementlaag die onder de vorige directeur ontstaan was. We zeiden: iedereen terug het onderwijs in. Coördinatie taken komen in het team te liggen. In reactie daarop gingen docenten allemaal met elkaar in conclaaf hoe dat dan zou moeten. Ik was bang dat we zouden belanden in ellenlange en niet-constructieve praatsessies. Dat zag ik echt als valkuil. Want als je praat over iets wat je niet kent, dan zie je alleen maar beren op de weg. Ik moest mensen in de modus krijgen, dat ze het ook gingen doen. Dan konden ze het ervaren. Dat heb ik wel doorgedrukt. Daar heb ik weinig inspraak voor gelaten. Ik wilde dat ze in zelfsturende teams gingen werken. Punt uit.

### Daar stuit je op een paradox. Je hebt eigenlijk tegen de teams gezegd: ga zelf sturen. Kan dat wel?

Wij geven als directie, bijvoorbeeld bij het maken van jaarplannen, vooraf een aantal kaders over het “wat”. De teams geven vervolgens het “hoe” zelf en gezamenlijk vorm. Op die manier kun je veel vrijheid geven en houd je toch de regie.

### Hoe verliep in de begintijd de overgang naar zelfsturende teams?

Ineke Khalil van Kern Konsult begeleidde de teams in een aantal sessies om te komen tot een jaarplan. Daar hadden we initieel vier sessies per team voor gepland. Later moesten we dat aantal sessies – terecht – naar boven toe bijstellen. Want sommige teams moesten eerst nog uitzoeken wat ze nu eigenlijk voor identiteit hadden, hoe ze elkaar gingen aanspreken, hoe ze nu eigenlijk wilden samenwerken, hoe ze besluiten zouden nemen ... En er begonnen vraagstukken te spelen als: wie heeft het hier eigenlijk voor het zeggen? Er ontstonden onderlinge fricties en ook die moesten een plek krijgen. Voor deze teamontwikkeling moest aandacht zijn.

“Docenten kregen veel autonomie als team, maar daarvoor moesten ze hun individuele autonomie voor een deel inleveren”

---

### Actualiteit gaat voor. Werkten jullie daarnaast binnen een team met een zogenaamde ‘primus inter pares’?

Nee, daar kozen we bewust niet voor. Een team had geen teamleider. Als directie benoemden we per team wel een zogenaamde teambuilder die verantwoordelijk was voor het proces van samenwerken binnen het team. En we hadden binnen het team rollen en verantwoordelijkheden belegd bij medewerkers voor bijvoorbeeld toetsen, afstuderen of stage. Het eerste jaar was hard werken. We moesten constant alert zijn op wat er gebeurde. Heel veel gesprekjes op de gang, mensen die van de leg waren, ook omdat ze elkaar onderling nog moesten leren vinden. Docenten kregen veel autonomie als team, maar daarvoor moesten ze hun individuele autonomie voor een deel inleveren. Daar moesten ze heel erg aan wennen. Voor sommigen betekende het ook statusverlies.

### Ik kan me voorstellen dat de medewerkers-tevredenheid daalt. Want veel zekerheden en routines ten aanzien van taken en verantwoordelijkheden vallen weg ...

Die tegenvallende resultaten zag je inderdaad toen na de eerste twee jaar een werkbelevingsonderzoek werd gedaan. Maar dat had ik wel ingecalculiseerd. Het is van belang om bij een dergelijke transitie het College van Bestuur van begin af aan mee te nemen. Want toen ik hiermee begon, was het werken met zelfsturende teams binnen Avans eerder uitzondering dan regel. Ik wist

## Anita van Pol over Kern Konsult

Anita: ‘Ik kende Ineke Khalil van Kern Konsult nog uit mijn tijd bij de Belastingdienst. Zij coachte daar toen een aantal leidinggevenden. Ik heb haar benaderd, omdat ik vind dat zij sterk is in het coachen op gedrag. Ineke weet heel goed hoe je op een praktische manier gedrag kunt beïnvloeden. Ik schatte in dat we via het daadwerkelijk veranderen van gedrag de meeste winst konden behalen. Ik heb Ineke gebriefd op wat ik was tegengekomen en we hebben gekeken hoe zij ons als directie zou kunnen ondersteunen.

De ideeën die Ineke ontwikkelde rondom teamondernemerschap heb ik nog eens in alle openheid aan een andere adviseur voorgelegd. Ik vroeg hem: “Ik geloof in de voorstellen waar Ineke mee komt, maar hoe zou jij deze ideeën nog kunnen aanscherpen?” Daarop zei hij: “Niet, want er ligt gewoon een heel goede aanpak.”

[ineke.khalil@kernkonsult.nl](mailto:ineke.khalil@kernkonsult.nl)



## “De opleiding bedrijfseconomie gaat niet meer alleen over kostenbesparing en winstmaximalisatie, dat is old school”

dat het niet in één keer een succesvol verhaal zou zijn. Externen die ik uitnodigde bij de terugkoppeling van de gegevens uit het werkbelevingsonderzoek zeiden tegen docenten: “Wat jullie doormaken is normaal, dat hadden wij ook.” Ook heb ik mijn eigen strubbelingen op het podium met medewerkers gedeeld. Hierdoor begrepen medewerkers dat zij niet de enigen waren die ergens mee worstelden.

### Waar heeft de transitie inmiddels toe geleid?

Sinds september ontvangen de studenten in het eerste leerjaar het onderwijs op de nieuwe manier. Daarnaast zijn we bezig met de bouw van leerjaar 2. Wat ik zie is dat het bruist in de organisatie en dat het nieuwe onderwijsconcept werkt. Daarin staat een beroepsvraagstuk centraal en verbinden docenten dit met kennis en vaardigheden.

Studenten zijn zeer actief in de lessen, ze zijn goed voorbereid en er is ruim aandacht voor de zogenaamde soft skills, zoals samenwerken, discussiëren, analyseren. Ook de docenten doen het geweldig. In een recente evaluatie met het werkveld geven studenten aan dat ze veel persoonlijke aandacht ervaren en dat de docenten hen echt ondersteunen bij de nieuwe werkvormen.

### Want wat betekent dit voor de rol van de docenten?

Wij hebben het inmiddels over docent 3.0: docenten zijn opgeschoven van kennisoverdracht naar een ontwikkelgerichte vorm van begeleiding, die sterk coachend is. Docenten geven nu vaak met twee of drie personen tegelijkertijd les aan bijvoorbeeld 50 tot 75 studenten. In een grote ruimte zitten dan studenten in kleine groepjes van zo'n 5 man te werken met zelfbenoemde procesbegeleiders bij een whiteboard. De docenten beoordelen de kennis en de vaardigheden van een student middels een zogeheten rubric, een meer holistische benadering van de prestaties van een student. Bovendien is de beoordeling van een student ook de feed forward voor de komende periode.

### Waar ben je het meest trots op?

Ik ben er heel trots op dat we het samen voor elkaar hebben gekregen om een heel nieuw curriculum neer te zetten. Een curriculum dat niet beperkt blijft tot enkel financiën of sec de bedrijfsvoering op papier. We laten hier zien dat bedrijfseconomie niet meer alleen over kostenbesparing en winstmaximalisatie gaat; dat is old school. De financiële mensen worden tegenwoordig vaak gezien als een van de belangrijke veroorzakers van crisis. Wij leiden nu op tot een duurzame professional, waarbij we veel aandacht besteden aan langetermijndenken. Daardoor gaat het niet enkel meer over financiële waarden, maar ook vooral over ecologische en persoonlijke waarden. Dat is echt radicaal anders. Dat konden mensen zich vijf jaar geleden nog niet voorstellen bij deze Academie voor Financieel Management.

### Missie geslaagd?

Er blijft – ook na die onstuimige jaren – natuurlijk altijd ruimte voor verbetering en een volgende stap. De kern van de transitie is dat docenten vooraf zeiden: “Pak ons lokaal niet af”, en dat deze zelfde docenten nu de onderlinge samenwerking niet meer kwijt willen. Inmiddels is ook het volgende werkbelevingsonderzoek geweest. Dat was meteen 2 of 2,5 punt hoger dan de vorige keer. En momenteel overweegt het College van Bestuur om alle academies binnen Avans de overstap te laten maken naar resultaatverantwoordelijke teams als nieuwe besturingsfilosofie. AFM is hierin pionier geweest en nog steeds – letterlijk – een schoolvoorbeeld.

*Guido van de Wiel is schrijver van managementboeken en executive coach bij meerdere business schools. Trendwatcher of the Year 15-16. Voor Kern Konsult werkt hij aan een reeks portretten van pioniers.*

[www.kernkonsult.nl](http://www.kernkonsult.nl)