



## “De cultuuromslag die ik nastreef kost geen geld”

Nynke Jansen, Directeur P&O TU Delft

door Rik Rensen

Bij Shell frons het topmanagement de wenkbrauwen niet snel. Bij deze oliereus zijn ze namelijk wel wat gewend. Maar wanneer iemand op vrijwillige basis de overstap maakt van de dynamische oliegigant naar de relatief kleine, bedaagde Technische Universiteit Delft (TUD) dan gaan de wenkbrauwen op het hoofdkantoor van Shell in Den Haag wel degelijk fronsen. Daar wordt dan vreemd van opgekeken.

Zeker als de persoon in kwestie de dynamiek van het ‘global change management’ inruilt voor het pluche van een kantoorfunctie. En helemaal als iemand een baan vol afwisseling, reizen en chique hotels bewust wil inwisselen voor een vaste werkplek op de universiteitscampus in Delft.

Toch heeft de 39-jarige Nynke Jansen er bewust voor gekozen directeur P&O te worden bij de Delftse Technische Universiteit. De ideële kant van haar baan is een belangrijke motivatie geweest om de overstap naar de TU Delft te maken. Maatschappelijk verantwoord werken, een bijdrage leveren aan de maatschappij. Dat trok haar geweldig aan.

Maar er zijn meer argumenten geweest om de veilige haven die Shell haar bood uit te varen. “Ik wilde niet iemand worden die 30 jaar bij Shell werkt. Ik wilde vooral ook niet in de ‘comfort zone’ blijven zitten. Shell voelt heel veilig, je hebt er een enorm netwerk. Ik wilde meer uit het leven halen. Ik wilde meer zien, mezelf meer prikkelen, zien hoe het ergens anders toegaat, een andere wereld opengooien.”

"Bovendien is het reizen in een situatie met twee kinderen voor mij een steeds grotere hindernis geworden. Ik vind het heel erg moeilijk naar Hong Kong te vliegen en mijn kinderen in een ander werelddeel te weten. Sinds ik kinderen heb, voel ik me verantwoordelijker in vergelijking met vroeger, dat er van alles kan gebeuren."

Nynke Jansen is 38 wanneer zij in 2008 door een headhunter wordt gevraagd eens na te denken over een functie bij een grote wetenschappelijke instelling ergens in de Randstad. Ze werkt dan ruim 12 jaar voor de oliereus in verschillende functies op P&O gebied. Tijd voor een overstap vindt ze. Over vertrekken loopt ze dan al wat langer na te denken. Niet dat ze het niet naar haar zin heeft. Shell betekent voor de meeste jonge academici een geweldige leerschool. Op P&O gebied heeft het bedrijf een voorsprong in vergelijking met de rest van het bedrijfsleven. Toch ging het na verloop van tijd kriebelen. Tegen een aantal vertrouwelingen zegt ze:

"Ik wil het verschil maken. Er toe doen door mijn stijl, wie ik ben, hoe ik de dingen zeg. Ik ben misschien geen ondernemer. Maar wel een beetje een pionier in de zin dat ik nieuwe dingen wil aanpakken. Ik wil de TU Delft op personeelsgebied belangrijke nieuwe impulsen geven."

### Is de overstap van het bruisende Shell naar de bedaarde omgeving van de TU Delft u tegengevallen?

Neen, zeker niet. Maar ik was wel gewaarschuwd. Mijn directe omgeving vond mij niet bij de TU Delft passen. Ik ben hier immers een vrouw in een mannenwereld. Zeven procent van de hoogleraren is hier vrouw. De decanen zijn hier allemaal mannen. Verder ben ik een echte alpha terwijl dit een echte bètaomgeving is. Ik denk in grote lijnen en ben zeer zeker niet van het detail. Ik praat op een manier die hier niet een twee drie aanslaat.

### U rijdt dagelijks fluitend naar uw werk?

Jazeker. Dat komt vooral door het interessante wetenschappelijk onderzoek dat hier wordt bedreven en de dynamiek die de studenten hier veroorzaken. Op de campus zie je de nieuwe generatie, onze studenten, dynamisch, multitaskend door het leven stappen. Een totaal andere cultuur dan de enigszins ambtelijke cultuur die ook eigen is aan de TU Delft. Ik wil die dynamiek ook graag vertaald zien in toekomstig personeelsbeleid. En ook in een toekomstige cao. Weg met de verstarring. Het maakt niet uit waar je je werk doet of hoe je het doet als je de klus maar klaart.

### Is er een groot verschil met de manier waarop er bij de TU Delft gewerkt wordt en de manier waarop u dat bij Shell gewend was?

Enorm. Ja, dat verschil is groot. Deze wereld is nog heel erg van papier. Niet veel mensen hebben een laptop bij zich. Bijna iedereen print zijn stukken en loopt met stapels papier onder de arm rond. Het virtuele werken kent de TU Delft ook nog niet overal. Ik probeer die manier van werken zoals ik dat bij Shell gewend was hier te stimuleren. Dat kan heel goed. Samen zitten vergaderen in een kamer is helemaal niet essentieel om resultaten te bereiken. Dat kun je ook op afstand doen.

### Heeft het college van bestuur een risico genomen door u aan te nemen?

Dat hebben ze zeker en dat heb ik met zoveel woorden ook gezegd. Bij Shell gaf ik direct leiding aan vier mensen. Indirect natuurlijk aan meer. Maar toch... Verder kom ik natuurlijk niet uit de wetenschappelijke wereld en ik ben met 39 jaar relatief jong voor deze positie.

### U bent nu ruim een jaar aan de slag. Kunt u hier een deuk in een pakje boter slaan?

Jazeker. Natuurlijk wel op mijn vakgebied, de Human Resources. Maar ik heb nog een lange weg te gaan bij de TU Delft. Bij Shell was het volstrekt normaal dat HR bij alle gesprekken op management-niveau aan tafel zat. Als ik of een HR collega er niet bij kon zijn, werd dat bij Shell als een oprecht gemis ervaren. Hier, bij de TU Delft, is dat nogal anders. Hier gaat het personeelsbeleid nog erg over regelgeving en minder over (organisatie) ontwikkeling, verandering en leiderschap. Hier kan ik dus al snel het verschil maken door hele kleine veranderingen te stimuleren. Door mensen op hun eigen verantwoordelijkheden te wijzen en daar ook naar te handelen.

U moet zich niet vergissen. Het is hier behoorlijk anarchistisch. Bij Shell springt ook niet iedereen in de houding als je een opdracht geeft. Daar is het ook behoorlijk polderen. Maar hier... hier is het een vrolijke anarchie. Je moet dus mensen echt voor je winnen om iets gedaan te krijgen.

### Wat is het grote verschil tussen beide omgevingen?

Dat bij Shell de financiële resultaten tellen. Iedereen kent de doelstellingen en iedereen handelt er ook naar. Ieders individuele bonus hangt af van de groepsresultaten. Dat geeft waanzinnig veel focus. Dat mis ik hier. Dat is ontzettend jammer... dat je niet allemaal een gezamenlijk doel hebt. Dat je het direct in je portemonnee voelt als je de doelstellingen niet haalt. Dat gebrek aan gemeenschappelijkheid zorgt er voor dat het individuele belang hier veel meer op de voorgrond staat.

### Dan moet u hier een ander gemeenschappelijk doel creëren.

Dat is zo. Voormalig voorzitter Hans van Luijk van het College van Bestuur is daar ook mee begonnen. Hij heeft de stelling van de zes planeten gelanceerd. Dat we binnenkort zes aardes nodig hebben als we ons consumptiepatroon niet drastisch aanpassen. Technologie is cruciaal om dit te bereiken. Gemeenschappelijke doelstelling van de TU Delft is een bijdrage te leveren aan die veranderingen opdat we toekomst met onze ene aarde en kunnen blijven leven op ons relatief hoge welvaartsniveau.

### Als de TU Delft die doelstelling niet haalt dan zal niemand dat in de portemonnee voelen.

Mmm... klopt, de maatschappij zal het overigens wel in zijn portemonnee voelen. Maar een dergelijke doelstelling kan wel erg verbindend werken.

### En meetbaar maken is ook lastig.

Je kunt wel alle activiteiten die de TU Delft ontwikkelt hieraan relateren. Maar het is inderdaad lastig de koppeling met de individuele beloning te maken. Het is alleen wel een begin... een inspirerend begin.

Om eerlijk te zijn: wat dit punt betreft ben ik er ook nog niet uit. Ik kom uit een typische win-win cultuur. Een cultuur van hecht samenwerken. Misschien staat die manier van werken wel haaks op de universitaire wereld. Een goede vriend van mij is postdoc bij het Amerikaanse MIT. Hij beschrijft de interne cultuur daar als competitief, op het venijnige af. De gezamenlijkheid is daar ver te zoeken. En toch heeft dat instituut een geweldige wetenschappelijke naam.

### U bent zo anders. Wordt u voldoende serieus genomen door de hoogleraren?

Mmm... een breed draagvlak moet ik nog veroveren. Ik word door sommige hoogleraren denk ik wel degelijk serieus genomen maar niet door iedereen. Er is hier en daar soms wat dedain vanuit de wetenschappers in de richting van ondersteunende afdelingen zoals HR. Dat is me wel wat tegengevallen: de positie van HR binnen deze organisatie. De ondertoon hier is, dat het intrinsiek gemotiveerd zijn voorbehouden is aan het wetenschappelijk personeel. De rest doet er minder toe. En dat is redelijk kortzichtig gedacht. Want als je een topuniversiteit wilt zijn, dan moet je op alle niveaus de beste mensen willen binnenhalen. Ook een top secretaresse.

### Waarom staakt u het gevecht niet?

Het voelt niet als een gevecht. Het is een uitdaging vanuit een gevoel dat de dingen echt nog beter kunnen en dat ik daaraan iets kan bijdragen. Dat wil ik blijven doen. Mij is juist gezegd dat ik absoluut mijn authenticiteit niet moet verliezen. Juist omdat ik zo anders ben, wordt er van mij verwacht dat ik een aantal grote zaken op HR-gebied zal kunnen veranderen. Dat anders zijn kan in mijn voordeel werken. Maar ik moet er wel voorzichtig mee omgaan. Als ik teveel mezelf ben dan kan het effect ook averechts zijn.

### Dan bent u hier snel klaar...

Ik heb helemaal niets te verliezen.

### Daar geloof ik helemaal niets van.

Wat heb ik dan te verliezen?

### Dat u mislukt... uw reputatie.

Dat zou mijn eer te na zijn. Ik wil hier echt een succes van maken en waarde toevoegen. Maar ik wil het wel relativiseren, de wereld is groot en als het niet lukt is dat niet het ergste wat er is, als ik er maar wel van leer en iets heb kunnen toevoegen.

### U moet hier soms door lemen lagen heen boren?

Dat zijn uw woorden.

### Maar wat doet u er dan aan om uw doel te bereiken?

Heel basaal: luisteren. Goede vragen stellen. Betrokkenheid tonen. Vooral veel luisteren naar wat er echt speelt in de organisatie. Vergeet niet dat de wetenschappers hier een verzameling "zzp'ers" is met individuele targets, eigen BV's, ze worden individueel afgerekend. Van die groep mensen is moeilijk een eenheid te maken.

Ze associëren zich over het algemeen ook meer met hun eigen vakgebied dan met de TU Delft. Dat maakt mijn rol, dat maakt ook de rol van het College van Bestuur, behoorlijk uitdagend omdat het belang van de wetenschappers om bijvoorbeeld geciteerd te worden niet in Delft maar internationaal ligt.

### En toch heeft u de opdracht het personeelsbeleid bij de TU Delft professioneel te maken. Wat is uw geheim?

Dicht bij me zelf blijven. Me niet van mijn stuk laten brengen door de negativiteiten waarmee ik soms wordt geconfronteerd. Me vooral laten inspireren door de positieve dingen die hier gebeuren. Door de wetenschappers die hier concrete oplossingen vinden voor problemen waarmee de samenleving dagelijks te maken heeft. Het inspirerende onderwijs dat wordt gegeven.

Maar een echt geheim? Dat heb ik niet. Het klinkt misschien naïef maar zonder draagvlak begin ik hier niets. En dus probeer ik draagvlak voor mijn beleid te creëren. Een van de eerste maatregelen die ik in dat opzicht heb genomen is het overleg met de HR-managers van de verschillende faculteiten te bombarderen tot MT-overleg. Waarom? Omdat ik alleen beleid wil maken als dat gedragen wordt binnen de faculteiten zelf.

Heel veel maatregelen worden hier ook vanuit wantrouwen in plaats vanuit vertrouwen bedacht. Als leidinggevende vertrouw ik mijn mensen dat ze goed werk leveren en ik vertrouw mijn leidinggevende dat mij daarin de ruimte wordt gegeven. Zo'n volwassen, professionele manier van samenwerking bestaat hier nog niet overal. Dat zou doorbroken moeten worden. Dan wordt het een nog veel leukere organisatie om voor te werken.

### U moet een overkoepelende doelstelling hebben.

Die heb ik zeker. Die luidt: cultuurverandering. Ik denk dan aan kleine stappen, kleine veranderingen, die uiteindelijk leiden tot een cultuuromslag.

### Wat betekent dat concreet?

Er wordt hier nauwelijks over talentontwikkeling gesproken. Waar ben je goed in... wat zijn je beperkingen en wat kun je daar aan doen? De vraag wie de helden in een team zijn, wordt niet altijd gesteld. En ook niet de vraag hoe we die mensen kunnen blijven prikkelen. Die onderwerpen zet ik dus op de agenda in het team van HR-managers van de verschillende faculteiten. De cultuuromslag die ik wil bereiken kost geen geld.

## Afscheid nemen van mensen die niet functioneren kost wel degelijk geld.

Ja, dat is zo. Maar het gaat er nu vooral om mensen, die het uitstekend doen, de heldenstatus te bezorgen. Mensen die niet functioneren te prikkelen om een positie te vinden waarin ze wel kunnen functioneren. Wetenschappers, promovendi zijn niet zo bezig met persoonlijke zelfontplooiing, zelfontwikkeling op andere gebieden dan hun vak. Daarom organiseren we in november een introductieprogramma voor promovendi dat hierop geënt is. Dat promovendi tijdens hun carrière aan het stuur blijven zitten van hun eigen ontwikkeling. Dat ze ook leren hoe met kritiek om te gaan.

## Bij loopbaanontwikkeling hoort ook een professioneel systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Dat klopt. In sommige faculteiten gebeurt dat al heel goed. Maar TU breed is daar nog wel wat te winnen. Nu worden leidinggevenden getraind in het voeren van goed nieuws maar ook slecht nieuws gesprekken. Nu leren we mensen moeilijke gesprekken niet uit de weg te gaan. Dit soort gesprekken niet eindeloos uit te stellen. Promovendi moeten tijdig weten of ze de potentie hebben universitair docent of universitair hoofddocent of hoogleraar te worden.

## Hoe gaat u de komende tijd uw eigen succes ook meten?

Door te bekijken of mijn voorstellen tot verandering bij de verschillende faculteiten op de agenda staan. Wordt er tijdens besprekingen van het managementteam gesproken over opvolgingsbeleid? Hoe vaak gebeurt dat? Wordt er gesproken over talentscouting en talent ontwikkeling? Staat het onderwerp 'uitstroom' op de agenda? Krijgen we hier de interne mobiliteit op gang? Ik wil ook dat je hier gaat merken dat mensen zich kwetsbaar durven opstellen. Durven praten over waar ze goed en waar ze slecht in zijn. Ik wil ook een 360 graden feedback instrumentarium introduceren.

Er is hier sprake van een behoorlijk Nederlandse behoudende mannelijke cultuur. Die kan wel wat opgeschud worden. Echt, de ramen moeten hier open. Ik wil niet meer horen dat een jonge vrouwelijke post doc wordt omschreven als een leuke jonge vrouw en niet als een wetenschapper.

Door meer vrouwen binnen te halen zal een belangrijk deel van die cultuur zeer zeker veranderen. Dan komt het diversiteitbeleid ook op gang. Daar ben ik heilig van overtuigd. Dan wordt er meer rekening gehouden met minderheden of andere culturen. Dan wordt het hier wat internationaler en minder Nederlands. Als je nu in de kantine wat wilt eten moet je het doen met een broodje kaas. En... o ja... er staat wel ergens een magnetron om uw noedels op te warmen...

Dat is tegelijkertijd ook wel een interessante paradox binnen deze universiteit: behoudend wat betreft de cultuur en verschrikkelijk innovatief wat betreft de wetenschap en onderwijs.

## Hoe lang gaat u erover doen om die cultuurverandering te implementeren?

Ik weet niet of de gewenste veranderingen tijdens mijn zittingsperiode hier allemaal kunnen worden doorgevoerd...

## Gaat u dan binnenkort weer vertrekken?

Neen, dat niet. Maar over vijf jaar wil ik wel wat teweeg hebben gebracht.

De auteur van de interviewserie De Stijl van de HR leider is Rik Rensen, voormalig journalist bij NRC Handelsblad, hoofdredacteur van RTL-nieuws en nu hoofdredacteur bij Radio Nederland Wereldomroep.