



Triomf: werken met passie in het onderwijs

Als hij in november 2007 wordt aangesteld als directeur van de informatieacademie (IA) valt hij midden in het strategie-ontwikkelingstraject van Shirine en haar collega's. "Ik volgde de interim manager op, die het verandertraject opgestart had en ontdekte dat IA met name een groot financieel probleem had. Mijn opdracht was helder: revitaliseren en reorganiseren", aldus Chris Udriëm. Nu, 5 jaar later, spreek ik hem in zijn kantoor in zijn huidige functie van directeur van een marketingopleiding. Er is intussen veel gebeurd.

Met vestigingen in heel het land en meer dan 20.000 studenten is Triomf een van de grootste hogescholen in Nederland. Ze biedt uiteenlopende opleidingen en een groot aantal bijzondere afstudeerrichtingen of specialisaties, zowel nationaal als internationaal. IA bevindt zich op de locatie Oost. In 2006 gaat het niet zo goed met IA. De docenten van de academie zijn gedemotiveerd. De verhoudingen tussen docenten en management verslechteren. Docenten werken vooral autonoom. De samenwerking – ook in en tussen de teams – gaat moeizaam. Ze vormen een traditionele club van opleiders en opleidingen. Shirine wordt samen met haar collega's gevraagd voor een strategieontwikkelingstraject. Daarnaast wordt ze gevraagd om teams van docenten te begeleiden bij de ontwikkeling tot zelfsturende teams.

Hoe het begon

Shirine: " De interim-directeur wilde het onderwijs teruggeven aan de 80 docenten die binnen zijn academie werkzaam waren. Hij vroeg mij samen met docenten een visie te ontwikkelen voor de academie voor de komende jaren. De werkgroep die zich hier de afgelopen maanden mee bezig had gehouden was vastgelopen."

"Tijdens de eerste werkgroepbijeenkomst, die wij bijwoonden, bekvechten de docenten met elkaar over of de visie 'top-down' of 'bottom-up' tot stand moet komen. Tijdens de bijeenkomst liep een aantal docenten later binnen en ging een aantal docenten plotseling eerder weg. De voorzitter deed steeds wanhopige pogingen om de groep docenten naar elkaar te laten luisteren, maar zakte uiteindelijk achterover in zijn stoel en gaf het op."

"Voor een volgende bijeenkomst nodigden we de opleidingsdirecteur uit en vroegen we alle werkgroepleden om exact om 9.00u aanwezig te zijn. Iedereen is er. We vroegen de docenten wat zij nodig hebben om gedurende een half jaar nauwgezet te werken aan visie-ontwikkeling. Een wat onwennig beginnende onderhandeling tussen directeur en docenten leidde uiteindelijk tot heldere afspraken. De visie mocht echt 'bottom-up' tot stand komen, docenten werden vrij geroosterd voor de werkgroep visie-ontwikkeling en de machtige opleidingscommissie heeft het dit keer niet voor het zeggen als het gaat om de visie voor de academie."

Strange BV
Lloydstraat 54
3024 EA Rotterdam

KvK: 1014.4139
BTW: 8013.95.677
ABN AMRO: 467.37.94.24

M: 06 22 124 258
E: veranderen@shirine.nl
W: www.shirine.nl

Gestalts en strategie

Het strategieontwikkelingstraject start in het voorjaar van 2007 en doorbreekt direct de traditionele organisatieadviespatronen. De primaire focus is niet om 'de neuzen dezelfde richting op te krijgen', zoals in traditionele strategieontwikkelingstrajecten het geval is. Shirine gooit het over een andere boeg. Ze zet de docenten van IA aan het werk. Bij haar binnenkomst ontdekt ze dat de docenten hun passie voor hun vak onvoldoende kwijt kunnen. Het onderwijs is van het management, niet van de docenten en de studenten, zo spreken docenten naar haar uit. Ze besluit dan ook om de verschillen tussen docenten te waarderen en hen binnen een gemeenschappelijk beeld op de toekomst uit te nodigen tot samenwerken met de aanwezigheid van die verschillen.

De docenten worden door Shirine getraind in interviewtechnieken en het zogenaamde 'fenomenologisch kijken'. Het geleerde zetten ze vervolgens in om hun collega-docenten te bevragen. Ze vragen naar hun passie voor het vak en tekenen op een verhalende manier hun observaties op. Anekdoten zijn belangrijker dan de formele verhalen. Hieruit volgen beeldende verslagen, waaruit de docenten onder begeleiding van Shirine zogenaamde Gestalts halen: een beeldende beschrijving van een 'type' docent en wat hem inspireert in zijn of haar werk. Van elk van de vier Gestalts wordt een boekje gemaakt.

Shirine organiseert samen met een collega en de docenten vervolgens een studiedag, waarvoor alle docenten en managers worden uitgenodigd. Gedurende een dag worden ze langs een interactief programma uitgedaagd om te onderzoeken welk Gestalt het beste bij ze past. In verschillende combinaties onderzoeken de docenten, met elkaar maar toch individueel, hoe IA ontwikkeld kan worden en welke strategische koers je dan zou moeten varen. De verschillen in kijken kunnen overeind blijven en mogen naast elkaar blijven bestaan. De docenten zoeken samen niet naar 'de beste strategische koers', maar naar een goed gesprek waarin vanuit verschillende perspectieven kan worden afgewogen en van waaruit een gezamenlijke strategische koers kan worden ingezet, waarin alle bronnen van inspiratie overeind mogen blijven. Iedere docent is belangrijk en zijn of haar waarden in het geven van onderwijs blijven overeind.

Reorganisatie & strategieontwikkeling

In die projectfase stapt Chris Udriëm in. Hij neemt de tijd om de organisatie en adviseurs goed te leren kennen: "Het eerste half jaar na mijn aanstelling heb ik met iedereen 'van hoog tot laag' gesproken in de IA organisatie. Ik maakte kennis met een traditionele organisatie waar naar mijn mening weinig innovatieve kracht in zat. Ik zag ook dat er in de samenwerking in vele opzichten verbetering nodig was, zowel op individueel niveau als binnen en tussen teams. De docenten waren vooral (technisch) specialisten, goed in hun vak - er zitten echt toppers tussen - maar erg op zichzelf gericht. Ze werkten het liefst alleen en waren het niet gewend verantwoording af te leggen aan anderen. Ze spraken met studenten zaken af zonder rekening te houden met de organisatiedoelstellingen. Die waren ook niet geformaliseerd. Ik ben daar, met ondersteuning van Shirine, hard mee aan de slag gegaan. We werkten aan de gezamenlijkheid van beelden en doelstellingen van de toekomst van IA over een aantal jaren. Maar het grootste probleem was financieel. Er was een reorganisatie nodig."

“Mijn ervaring met Shirine begint met de studiedagen en de gesprekken die we tussendoor hadden over de methode en hun werkwijze, maar ook over de voortgang en de haalbaarheid van de resultaten van de studiedagen, met name ook financieel”.

Chris weet waarover hij praat. Voordat hij bij Triomf startte was hij directeur bij een hogeschool waar stevige veranderingsslagen moesten worden gemaakt. “Het zijn altijd lastige processen. Het is mensenwerk. Het liefst start je dan met een team dat je zelf hebt samengesteld. Ik kreeg bij Triomf te maken met twee nieuwe directieleden, die gelijk met mij startten. Eén van beide had een heel andere stijl van managen dan ik. Dat zorgde voor problemen.”

In de samenwerking met Shirine ging het echter gemakkelijker: **“We hebben een zelfde soort stijl van werken met een goede mix van een zakelijk professionele en persoonlijke aanpak. Ook in commitment aan ons werk heb ik een gelijke getroffen. Shirine legt ziel en zaligheid in haar werk. Ze verbindt persoonlijk succes en falen aan het project en maakt het onderdeel van haar eigen leerproces”.**

Chris ziet de docenten door het project zowel in hun dagelijks werk als persoonlijk groeien: “Shirine coachte ze elk op zo’n manier dat er op de studiedagen echt stappen gemaakt werden op weg naar een gezamenlijk toekomstbeeld, waarbinnen verschil mocht blijven bestaan. Ze sprak ze persoonlijk aan met vragen als: “Wat betekent het voor jou, voor jouw gedrag, voor je werk als we het zo aanpakken?”. In die individuele begeleiding van de docenten zag ik een grote kracht van haar. Haar aanpak was bovendien een echte ‘wake up call’ voor de docenten. Ze moesten uit hun comfort zone komen. Daarmee was het voor mij een goed hulpmiddel bij de reorganisatie: van de docenten die het niet begrepen of die niet in het proces mee konden heb ik afscheid genomen langs de weg van (vervroegd) pensioen of herplaatsing.”

Onderscheidend vermogen

Gevraagd naar het onderscheidend vermogen ten opzichte van conculega’s is Chris helder: “Shirine heeft een scherp inzicht in groepsprocessen en groepsdynamiek. Het is wat mij betreft een vermogen waarmee ze zich onderscheidt van andere vakgenoten. Ze speelt in op de dynamiek van een team en intervenueert daarop. Ze zet een interventie strategie uit en werkt met een team toe naar het resultaat. **Als ze in het proces voelt dat het niet werkt - er is irritatie of weerbarstigheid - maakt ze een pas op de plaats en gaat precies daarmee aan de slag. Ze vraagt door op wat ze ervaart. Daarbij creëert ze een zodanig vertrouwde en veilige omgeving, dat betrokkenen zich echt durven uit te spreken.”**

“Daarnaast heeft Shirine duidelijke opvattingen over dat wat het managementteam op bepaalde momenten moest doen. Dan zei ze gewoon waar het op stond: “Als je het nu niet pakt, gaat het proces fout”. Daarbij betrok ze het management letterlijk in het project. Dan vroeg ze: “Wat is jouw rol tijdens de dag?”. Door daar over na te denken en vervolgens actief mee te doen in de studiedagen werd ik zelf onderdeel van haar aanpak. Dat is wezenlijk anders dan de traditionele aanpak van verslaglegging en terugkoppeling van conculega’s, die na een half jaar met behulp van een rapport terugkoppeling geven. Ik kreeg trouwens direct na de dag een verslag van de ervaringen en de vooruitgang.”

Een paar jaar later...

“De effecten van het project waren goed zichtbaar en zouden uiteindelijk een nieuw doel dienen. De docenten werkten beter met elkaar samen. De teams functioneerden beter. Er waren gezamenlijk doelstellingen en teamplannen, er was wederzijds aandacht voor elkaar zowel persoonlijk als inhoudelijk. Daarmee was IA niet alleen een steviger organisatie geworden, maar ook een waardig fusiepartner. In 2010 fuseerde ze met een andere, creatievere academie en daarmee ontstond een nieuwe opleiding. Deze opleiding past precies in de tijdgeest en behoefte van een grote doelgroep; de jongeren die (informatie-) technologie en Multimedia met elkaar verbinden. Het aantal studenten voor deze opleiding neemt dan ook flink toe.”

“Het project van Shirine en haar collega’s had gezorgd voor een transformatie van gedrag en cultuur in de oude IA organisatie. De docenten en het management hadden een proces met elkaar doorgemaakt dat ze zelfvertrouwen had gegeven en teamspelers van ze had gemaakt. Er was veranderingsbereidheid ontstaan en zo konden ze van binnenuit in de fusie instappen; gevoelsmatig en inhoudelijk klopte het gewoon.”

Met de fusie was de cirkel voor Chris Udriëm rond en koos hij voor zijn nieuwe en huidige functie bij Triomf. “Ik heb ooit Engelse taal- en letterkunde gestudeerd. Dat kan ik nu goed gebruiken. Het veranderingsproces dat ik nu begeleid is weer een stap in een nieuwe richting. Het gaat voorbij de muren van de Triomf locaties door het internationale netwerk. Daarnaast zorgt de open lijn met de buitenwereld en de input van dagelijkse actualiteit voor een hele nieuwe dynamiek. Shirine blijf ik volgen in haar werk. Wie weet waar dat in de toekomst weer toe leidt”.