



**Ieder jaar routinematige processen moeten herhalen en dan toch in de stress schieten. Herkenbaar? De Faculteit Communicatie en Journalistiek van de Hogeschool Utrecht durfde het aan de onderwijsorganisatie te professionaliseren door zich te concentreren op de werkprocessen. Een case study over de manier waarop in relatief korte tijd resultaat werd geboekt in het verbeteren van de onderwijsondersteuning. Teamwork was de basis voor succes. Hoe organiseer je een aanpak en hoe voorkom je valkuilen? Désirée Majoor blikt terug op het project 'Verbeteren onderwijsondersteuning'.**

*Het water aan de lippen*

'Onze startsituatie was niet bijzonderraadig. Je mag rustig zeggen dat onze onderwijsorganisatie in het ongerede was geraakt. We hadden te kampen met een slecht functionerende onderwijsondersteuning; de cijferlijsten waren niet op orde, de diploma-uitreiking was niet goed georganiseerd, de roostering liet te wensen over, etcetera. Er was een leidinggevende omgevallen en er kwam van alles onder het vloerkleed vandaan. Effect was woede, negativiteit, zelfs huilende docenten. De energie loopt dan weg uit je organisatie. Alles gaat op slot, er kan niks meer. Kortom: het water stond ons aan de lippen. Opvallend was dat, naast de weerstand die dit gaf, er ook de noodzaak beleefd werd om er

iets aan te doen. Er waren mensen die de moed opgaven, maar ook mensen die bleven vasthouden. Dat gaf in ieder geval ruimte voor een analyse en een plan om er iets aan te doen.'

# TEAMWORK IS DE BASIS

**FACULTEITSDIRECTEUR DÉSIRÉE MAJOOR  
OVER HET PROFESSIONALISEREN VAN  
EEN ONDERWIJSORGANISATIE**

*Ontbrekende werkprocessen*

'We zijn gestart met een knelpuntenanalyse van de mogelijke oorzaken. Eén van de oorzaken die uit deze analyse naar boven kwam, was dat er veel verschillende werkwijzen waren binnen de onderwijsadministratie. Hierdoor bouwden we geen routines op in repeterende processen, en was alles 'maatwerk'. Een andere oorzaak was de 'welles-nietes' mentaliteit

tussen de onderwijzers en die van de ondersteunende afdelingen. Er was weinig begrip voor elkaar en elkaars problemen. De onderliggende rolverdeling was niet helder en moest nodig worden besproken. Ook speelde onduidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden tussen docenten en onderwijsmanagers in het aanspreken van de onderwijsondersteunende organisatie. Al met al weinig basis voor samenwerking.'

Een blauwe aanpak of toch niet?

'We besloten de oplossingsrichting te zoeken in het ontwikkelen van een aantal kritische werkprocessen, zoals 'Curriculum ontwikkelen', 'Roosteren en Plannen', 'Organiseren van tentaminering', 'Verwerken van cijfers' etcetera. Rond deze onderwerpen stelden we kleine groepjes samen, die met elkaar gingen uitzoeken wat er nu misliep en welke (proces)organisatie een ideale situatie zou zijn. Succesvoorwaarde was dat we alle partijen die interactie hadden in deze processen in het ontwerpteam stopten. Zo kon de onderlinge rolverdeling worden afgesproken, en begon het begrip voor elkaars situatie te groeien. Ondertussen stuurden we dit proces heel sterk in fasen: ontwerp, goedkeuring, implementatievoorbereiding en implementatie. Zo zagen we als stuurgroep helder hoe ver we waren. Het leuke was om te zien dat deze fasen in de praktijk minder afgebakend waren. Alles waar je over praat is immers 'going concern', dus je wilt je verbetering al direct 'doen'. Waar het mogelijk was, zijn verbeteringen al direct doorgevoerd. Voorwaarde hiervoor was dat er geen interactie met andere processen was. Toen ook de eerste positieve effecten zichtbaar werden in de vorm van objectieve verbeteringen (het aantal cijfers dat binnen een maand verwerkt was steeg, het aantal onderwijspakketten dat correct in de systemen stond ging omhoog, etcetera) begon het geloof in de aanpak te groeien en ging het steeds meer leven voor de onderwijsmanagers. Stap voor stap kwamen we in een positieve dynamiek terecht, waarbij je steeds meer verbanden en koppelingen gaat zien. Steeds meer dingen leiden tot de uitspraak: "Dit is ook een proces". Verder zie je dat werkprocessen niet op zichzelf staan, maar ook alles te maken hebben met de IT-ondersteuning die ervoor is, de competenties van de mensen, de beleidskeuzes die je maakt etcetera. Als een soort druppel die steeds grotere kringen veroorzaakt in de vijver waren we uiteindelijk met de hele bedrijfsvoering bezig.

De 'blauwe aanpak' (conform de kleurentheorie over veranderen van De Caluwé en Vermaak - red.) is een motortje om de andere kleuren mee te trekken, maar uiteindelijk ontstaat een heel kleurenpalet waarmee je met organisatieverandering bezig bent. Het project is op een hele blauwe manier ingestoken. Maar doordat teams praten over de processen, onderling informatie uitwisselen en nadenken over de wijze waarop ze als team goed kunnen functioneren, ontstaat er uiteindelijk ook een rood resultaat. Een cultuuromslag, met teamwork als kern. Illustratief daarbij is dat de externe projectleider de zaak streng en blauw neerzette, maar dat we gelukkig ook een interne projectbegeleider hadden die verbindingen legde en schakelde tussen inhoud en proces. De discussies ná de stuurgroep waren net zo belangrijk als die in de stuurgroep.'

*Lange adem*

'Achteraf terugblikkend lijkt alles snel gegaan, maar dat is gezichtsbedrog. We zijn uiteindelijk anderhalf jaar bezig geweest, voor we een duidelijk resultaat hadden neergezet. Een mijlpaal was de oplevering van 'Goed werk', een bundeling van de procesontwerpen vanuit de werkgroepen. Aan het begin van het huidige collegejaar is een update van 'Goed werk' verschenen. Het is mooi om te zien dat de procesontwerpen blijven leven, ze worden verbeterd en aangevuld. Het succes is niet alleen dat het op papier staat, maar bovenal ook de wijze waarop het op papier is gekomen en hoe hierop

wordt voortgeborduurd. Vooral het ontwikkelen van draagvlak kostte veel energie, aandacht en tijd. Daarbij lijkt het dat je nog niets in handen hebt, maar het is een belangrijke voorwaarde voor succes. We hebben daar ook interactieve werkvormen voor gebruikt, zoals carrousel sessies, waarbij in korte tijd grote groepen medewerkers geraadpleegd werden over hoe ze dachten over een bepaald onderwerp.'

## DE BLAUWE AANPAK IS EEN MOTORTJE OM DE ANDERE KLEUREN MEE TE TREKKEN



*Resultaten*

'Als eerste is de onderwijsorganisatie nu op orde. Op een aantal benchmarkgetallen blijven we niet meer achter op de collegafaculteiten, en soms steken we daar bovenuit. Maar daarnaast en bovenal zijn de opvattingen over 'wat is een professional' veranderd. Is het alleen voor de klas staan? Of ook voorbereiden en aansturen van de ondersteunende organisatie? Wij hebben geleerd dat het essentieel is om sommige beelden over 'de professional' te doorbreken, zoals het gedrag, dat een docent zich verschuilt achter 'ik hoef me er niet mee bezig te houden', en vlucht in 'ik heb er niets mee te maken'. Processen doe je samen; teamwork is de basis. Onderdeel van de professionele docent is ook de bijdrage die je moet leveren om 'de machinerie aan de gang te houden'. Ook hebben we sterk het inzicht gekregen dat borging in de organisatie in de 'going concern' moet zitten. Niet op één of andere kwaliteitsafdeling, maar middenin het dagelijkse werk. Verder is het afhankelijkheidsbesef toegenomen.

Daardoor is er veel meer rust in de organisatie gekomen. De planning is op orde, we beheersen het. We plukken hier nog elke dag de vruchten van. Het schept rust en ruimte voor de professional om energie en aandacht in de onderwijsinhoud te kunnen steken. Het is fijn om te ervaren dat iedereen een stukje gelukkiger rondloopt. Tot slot leidt een combinatie van betere processen en meer begrip tot een betere sfeer. Dit geeft weer ruimte voor dynamiek op de inhoud van het onderwijs! ■

*Désirée Majoor is directeur van de faculteit Communicatie en Journalistiek van de Hogeschool Utrecht sinds februari 2007. Daarvoor was zij zes jaar werkzaam als voorzitter van de faculteit Theater op de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Haar carrière in het hoger onderwijs startte bij de Nuffic. Daarna deed zij vooral werkervaring op aan de Universiteit Utrecht. Ze werkte daar negen jaar in verschillende functies op het snijvlak van communicatie, organisatie en onderwijs.*