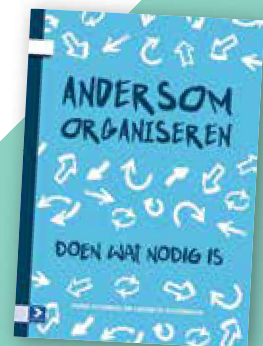


Het ROC A12 in Gelderland liep steeds slechter. Het tij keerde doordat twee bestuurders het lef hadden om radicaal andersom te gaan denken en werken. Liesbeth Schöningh en haar collega Toine Schinkel schreven er het boek 'Andersom organiseren' over. Liesbeth: 'Ik heb het niet over zelfsturing, want dat zijn 28 niet-verbonden teams en wij blijven één ROC. Het gaat om eigenaarschap, professionaliteit en doelgerichtheid.'

'Om ROC A12 te redden, moesten we andersom gaan denken.'

Liesbeth Schöningh



**MELD JE AAN VOOR DE SVC NIEUWSBRIEF  
EN MAAK KANS OP EEN BOEK.**

Liesbeth Schöningh vormt samen met Toine Schinkel het College van Bestuur van de Christelijke Onderwijs Groep Vallei & Gelderland-Midden. Daar valt ook ROC A12 onder, een stabiele organisatie zonder financiële problemen die steeds minder studenten trok. De tevredenheid van studenten en medewerkers liep terug en het imago kelderde. Liesbeth Schöningh zag vier jaar geleden dat de bezieling ontbrak en de organisatie mechanisch was in plaats van organisch. Liesbeth: 'We deden aan interveniëren in plaats van laten ontstaan, uitrollen in plaats van ophalen. We moesten dus andersom denken. Niet vanuit onze positie naar de organisatie kijken en bedenken wat wij vinden dat er moet gebeuren, maar de docenten vragen wat nodig is om meer studenten te trekken, het imago te verbeteren en de tevredenheid te verhogen.'

### Taskforce Andersom Denken

Als eerste stap stuurden Liesbeth en Toine twee medewerkers HR en Onderwijs langs de locaties om te vragen wat de leraren nodig hadden om het beste onderwijs van Nederland te geven. 'Toen kregen wij via een collega 'Verdraaide organisatie' van Wouter Hart in handen. Dat bevestigde waar we zelf al op waren gekomen, en dat we niet de enige waren. Mede op zijn advies hebben we een Taskforce Andersom Denken ingericht met organisatieadviseurs die op onconventionele manier hun vak uitoefenen.' De taskforce ging met de teams in de scholen aan de slag met het thema 'waar sta je, waar wil je naartoe'. Ondanks de afname van studenten was er geen ondersteunend personeel afgevoerd. Liesbeth: 'We kregen het advies dat we niet zowel de cultuur als de organisatie tegelijk moesten aanpakken. Dat hebben we toch gedaan.' Een managementlaag werd geschrapt. De teams werden eigenaar van het proces gemaakt en kregen per locatie

ondersteuning van een directeur. 'Werken aan taakvolwassenheid werd prioriteit: waartoe zijn wij een school, wat is onze kernboodschap en onze rol in het leven van jonge mensen? Toen kwamen ook misinterpretaties van 'andersom werken' bovendrijven. De teams zijn niet voor alles verantwoordelijk, ze bepalen niet de begroting of marketingstrategie. En teamtaakvolwassenheid is niet vrijheid, blijheid want de kaders zijn onze 'why', mogelijkheden en middelen. Iedereen die zegt 'het is aan de teams' geef ik een veeg uit de pan, want dat is laissez-faire.'

### Hitteschild

'Onze taak als bestuurders is veranderd. Wij zijn nu het hitteschild en sturen alleen als het nodig is. We zijn veel terughoudender geworden. Het 'hoe' ligt nadrukkelijk bij de scholen zelf. Het 'why' bepalen wij samen met het directieteam, want dat overstijgt alles. Als scholengroep hebben we een grote invloed op de regio, de samenleving en het leven van individuen. We verbinden ons op een gezamenlijk, haarscherp doel.' Liesbeth en Toine hebben vaak bijgestuurd tijdens het veranderproces. "Een voorbeeld: qua onderwijs zit het eigenaarschap in de teams maar de examenorganisatie zetten wij strak neer, want dat is een 'blauw' proces dat secure werkprocessen, opvolging en toezicht vergt. We hadden vier jaar geleden nog niet het inzicht dat we daar toch de bestuurlijke plicht hadden om strakker te interveniëren.'

De essentie in een verandertraject is volgens Liesbeth dat de leiding in visie en koers als eenheid opereert en doet wat nodig is. 'Wij kunnen jaarlijks bij het ministerie opgeven of we een opleiding willen stoppen of een nieuwe starten. Dan vragen we suggesties aan de teams. Het strategisch kader en de analyse van de omgeving, de bedrijven in de regio, de bevolkingscijfers en onze ambitie bepalen de bestuurlijke

afweging om werkelijk een opleiding te starten of te stoppen. De feiten en cijfers zijn bekend bij de teams, de business case maakt de directie.'

### Loslaten

Voor de bestuurders was het een doorlopende oefening in loslaten, terwijl de Raad van Toezicht en de Onderwijsinspectie op hun vingers keken. 'We hebben nog steeds niet een geheel voldoende rapport gekregen. De Onderwijsinspectie waardeert het proces en ervaart dat de bezieling toeneemt, alleen zie je dat na zo'n korte tijd nog niet in alle harde resultaten als slagingspercentages.' Gelukkig krijgen ze de ruimte om ook dat waar te maken. 'Er is een lichte groei in aanmeldingen, en bij de eerste tevredenheidsmeter die beter was dan de vorige had ik zo'n yes-gevoel! Elk jaar gaan we op locatiebezoek en spreken met teamleiders, docenten en studenten. We merken dat de sfeer nu totaal anders is dan vier jaar geleden. Open, meer ontspannen. Dit proces is nooit af. Maar als Toine en ik ooit weggaan, hoop ik dat alle locaties zo stevig staan dat een top-down bestuur hier niet meer past.'

### Andersom organiseren - Doen wat nodig is

'Dit is onze beschrijving van een proces van frustratie en onteigening naar bezieling en eigenaarschap, uitgelijnd in stappen. Het is vooral een praktijkverhaal. Na het lezen weet je dat het kan, dat het lang duurt en dat het moed vraagt. En nooit klaar is.'

*Hoe kan het dat in zo'n goed georganiseerde school met gezonde bedrijfsvoering de kwaliteit achteruit rachtelt?*

Mijn repertoire werkte niet... Toine en ik deelden gelukkig zelfreflectie op ons eigen repertoire en gedrag. Durf als professional kritisch naar jezelf te kijken!