

Casus Strategisch proces ontwerpen

Esther is interne communicatieprofessional bij een scholengemeenschap voor beroepsopleidingen met twee vestigingen, waar vanwege krimp en bezuinigingen één locatie gaat verdwijnen en wordt samengevoegd met de andere locatie. Dat betekent voor alle teams dat zij er nieuwe collega's bij krijgen, terwijl de medewerkers van de locatie die verdwijnt ook een geheel nieuwe werkomgeving krijgen. Een aantal collega's gaat vervroegd met pensioen en van de meeste tijdelijke medewerkers worden de contracten niet verlengd. Volgens de directie moet een 'kwaliteitsslag' worden gemaakt (het woord 'bezuinigingen' wordt niet genoemd), maar bij haar oriënterende gesprekken merkt Esther al snel dat de medewerkers daar toch anders over denken.

Esther is gevraagd om de samenvoeging van de vestigingen communicatief te begeleiden. Er wordt een projectteam ingericht, waarin op verzoek van Esther ook de verantwoordelijk P&O-adviseur, de stafmedewerker ICT en de manager facilitaire zaken deelneemt. Daarnaast zal een klankbordgroep van tijd tot tijd meekijken en om kritische feedback worden gevraagd. Aan deze klankbordgroep nemen delen een directielid, twee teamleiders, enkele docenten en een medewerker van de dienst facilitaire zaken. Binnen het projectteam krijgt Esther de verantwoordelijkheid voor het maken van een procesontwerp voor de communicatieve begeleiding van de geplande samenvoeging. Afgesproken wordt dat (zeker in de beginfase) Esther wekelijks voortgangsoverleg heeft met de directie.

Esther start met een analyse van de huidige situatie: ze kijkt naar alle veranderingen die haar organisatie de laatste jaren heeft meegemaakt: van zelfstandige opleidingen naar themaclusters, de invoering van projectonderwijs, het competentiegericht leren, de digitalisering van het onderwijs, van faculteiten weer terug naar zelfstandige opleidingen en nu dus: de samenvoeging. Ook onderzoekt ze de organisatiecultuur en brengt ze zorgvuldig alle actoren in beeld die bij de samenvoeging betrokken zijn. Daarbij voert ze her en der in de organisatie gesprekken, waarbij ze ervoor zorgt dat alle actoren en vestigingen vertegenwoordigd zijn. Stap voor stap ontstaat bij Esther een beeld van de situatie en komt zij tot haar analyse. Ze constateert dat de medewerkers weinig vertrouwen hebben in het beleid en het topmanagement van de organisatie: de sfeer is nogal gelaten ('ze doen toch wat ze zelf willen') en medewerkers zien voor zichzelf maar weinig mogelijkheden om het eigen werk te beïnvloeden. Met als gevolg weinig contacten tussen opleidingen en vestigingen onderling, een gesloten cultuur waarbij ieder zijn eigen toko heeft, veel kennis en expertise die echter maar mondjesmaat wordt gedeeld en nauwelijks proactief gedrag. Lichtpuntjes zijn de grote betrokkenheid van de medewerkers bij de leerlingen en hun vak en in mindere mate bij hun docententeam en eigen teamleider. Medewerkers voelen zich dus wel degelijk betrokken bij hun werk, maar nauwelijks bij hun organisatie als geheel. De onvrede uit zich in de praktijk vooral in onderling geklaag tijdens de informele communicatie bij de koffieautomaat. Met deze constatering in haar achterhoofd stelt Esther een strategie op waaraan zij het thema 'Samen Verder' koppelt. In haar gefaseerde plan van aanpak geeft Esther aan hoe zij deze strategie denkt te implementeren: nadruk op persoonlijke contacten, interactieve werkvormen en aandacht voor tussentijdse evaluaties. Esther zorgt voor een helder overzicht voor de teamleiders van de communicatiemomenten, die zijn uitgewerkt in werkvormen die de dialoog stimuleren.