

# OPLEIDEN IN EEN HYBRIDE NETWERK VAN ECOSYSTEMEN

**Ernst Jan Reitsma**

**Huub Torremans**

## **In gesprek met Jos Kusters, voorzitter CvB ROC Leeuwenborgh**

ROC Leeuwenborgh, met vestigingen in Maastricht, Maastricht-Airport, Nuth, Sittard en Venlo verzorgt een grote diversiteit aan MBO-opleidingen. Jos Kusters is voorzitter van het College van Bestuur met een grote passie voor opleiden in de meest brede zin van het woord én heeft een heldere opvatting over de toekomst van opleiden. Opleiden voor een nieuwe tijd die uitdagingen stelt aan leervermogen, omgaan met verandering en daarbij horende competenties. In dit artikel vindt u een weergave van ons gesprek over deze passie. Jos Kusters aan het woord.



Onze opdracht is studenten op te leiden voor hun rol in de toekomstige maatschappij. Deze maatschappij verandert continu en in hoog tempo. Het oude paradigma van aanleren van standaardhandelingen loopt daarmee altijd achter de feiten aan. Studenten moeten daarom niet alleen beschikken over vakmanschap en burgercompetenties maar ook vaardigheden aanleren om met deze veranderingen om te kunnen gaan. Ons uitgangspunt: als wij onze studenten deze vaardigheden mee willen kunnen geven, dan moeten we zelf, als organisatie en iedereen individueel, deze vaardigheden bezitten. Dit hebben we benoemd in het Leeuwenborgh DNA: flexibiliteit, adaptief vermogen en diversiteit, maar wel binnen centrale kaders. Immers, net als in de maatschappij, zijn er met elkaar afgesproken spelregels.

Dit is een ontwikkeling die we bijna 3 jaar geleden gestart zijn, beginnend met een intensief traject van visieontwikkeling met grote betrokkenheid van alle medewerkers en onze samenwerkingspartners. Dat traject heeft 1,5 jaar geduurd. Dat is lang, maar betrokkenheid, ophalen, terugkoppelen en weer verfijnen met een organisatie van ruim 800 medewerkers is tijdsintensief en tegelijkertijd loont het altijd de moeite. Sterker nog, het is de enige duurzame weg.

Wij functioneren toenemend (en steeds meer) als onderdeel van diverse netwerken, die ook weer continu veranderen van samenstelling en inhoud. Gegeven het karakter spreek ik liever over ecosystemen. In deze ecosystemen vinden de voor ons relevante ontwikkelingen op verschillende vakgebieden plaats. Wij moeten participeren in deze ecosystemen om goed geïnformeerd te zijn, ons aan te kunnen passen aan die veranderende

omgevingen (adaptief vermogen) én om onze eigen bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling. Deze ecosystemen zijn zeer divers en veranderen zelf ook telkens. We kunnen dan spreken van een hybride organisatie binnen ecosystemen. Op deze manier kunnen wij mee voorop lopen en onze studenten doen daar hun voordeel mee. Bij voorkeur zijn de studenten uiteraard zelf deelnemer binnen deze ecosystemen.

De echte onderwijsinnovatie vindt plaats binnen de 27 onderwijsteams van Leeuwenborgh met docenten die van nature de passie hebben om hun bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van jonge mensen in samenwerking met de bedrijven en partners in het ecosysteem. Door aan te sluiten bij deze passie en de taal van de docenten past het strategisch plan (Leeuwenborgh Maakt Het Verschil) naadloos en hebben docenten er 'als van zelf' zin in om invulling te geven aan de gekozen richting. Mede daardoor is de gemiddelde betrokkenheid bij het strategisch plan gewaardeerd op 8.2! Als concept gaan we daarbij voor Gepersonaliseerd Leren, wat studenten de mogelijkheid geeft om zelf vorm te geven aan hun opleiding en daarbinnen keuzes te maken die passen bij hun eigen ambities, ontwikkelingsfase en leerstijlen.

Om het DNA verder in de organisatie te krijgen verwachten we van de onderwijsteams dat zij een onderwijskundige visie op Gepersonaliseerd Leren ontwikkelen die past bij hun vak en bij het ecosysteem dat relevant is voor dat vak. Vanwege de diversiteit kan dit per team een andere invulling krijgen. Om deze ontwikkeling te stimuleren hebben we onder andere gekozen voor een vorm van duaal leiderschap per onderwijsteam: een combinatie van een opleidingsmanager (kort door de bocht: de bedrijfsvoering) en een onderwijs-

## ECOSYSTEEM

Een ecosysteem omvat alles dat bijdraagt aan het in stand houden van het leven er binnen. Een ecosysteem is niet alleen de samenleving van organismen (planten, dieren en micro-organismen) binnen een bepaalde leefomgeving. Het is vooral ook de uitwisseling van materie en energie tussen de organismen onderling en tussen het leven en de niet-levende omgeving: bodem, water en lucht. Elk deel van een ecosysteem heeft andere delen nodig om te kunnen (over)leven en levert zelf energie aan anderen.

Voor onze opleiding Vliegtuigtechniek bestaat het ecosysteem bijvoorbeeld uit productie- en onderhoudsbedrijven, toeleveranciers van deze bedrijven, kennis- en onderzoeksinstituten, de luchthaven Maastricht-Aachen, provincie en gemeenten. Een internationaal erkende en gecertificeerde opleiding vliegtuigonderhoud is aantrekkelijk voor vliegtuigmaatschappijen om het onderhoud in Maastricht te laten doen. Dat is weer een economische boost voor de werkgelegenheid in de regio, dat leidt tot een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor inwoners en gemeenten, enzovoort, enzovoort.



kundig leider (kort door de bocht: innovatie). De onderwijskundig leider is ook docent en maakt daarmee onderdeel uit van het onderwijsteam en doet praktijkgericht onderzoek naar de innovaties: wat werkt waar en waarom? Zowel de opleidingsmanagers als de onderwijskundig leiders participeren in leernetwerken zowel intern als extern.

Daarnaast werken we sinds kort met een start-up subsidie om groepjes medewerkers in staat te stellen een experiment in te richten om 'hun idee over de invulling van Gepersonaliseerd Leren, waar ze nooit tijd voor hadden' te realiseren. Met deze subsidie kunnen ze tijd vrijkopen om aan dit experiment te werken. We hebben 26 inzendingen ontvangen waarvan er uiteindelijk 10 geselecteerd zijn door een onafhankelijke jury, onder andere

bestaande uit studenten. Het spannende is: het mag mislukken. Maar liever zien we natuurlijk dat het grote successen worden. De komende jaren gaan we zo'n 40 experimenten faciliteren.

Onze uiteindelijke doelstelling, vanuit organisatorisch oogpunt, is dat de onderwijsteams bottom-up daadwerkelijk zelf invulling geven aan de onderwijsinnovatie en dat ze eigenaar en ondernemer zijn. De grootste belemmering is dat het onderwijs, net als veel andere organisaties, geregeerd wordt door systemen die ooit vanuit andere doelstellingen en denkbeelden zijn ingericht, en van bovenaf zijn opgelegd. Denk daarbij aan politieke interventies, managementstructuren, stafdiensten, de P&C-cyclus, de Inspectie. Helemaal los daarvan zullen we nooit komen, immers

**VANUIT LEIDERSCHAPSPERSPECTIEF GELDT DAT WIJ, ALS CVB, DE HELE DAG DOOR HET VERHAAL MOETEN VERTELLEN IN AL HAAR VARIATIES**

# DUAAL LEIDERSCHAP

Een van de vele onderwerpen die in het gesprek met Jos Kusters aan de orde komen is duaal leiderschap. Een vorm van leiderschap die garant staat voor dialoog en samenwerking. Ter leering ende vermaeck hebben wij de principes van duaal leiderschap voor u samengevat. Duaal leiderschap is bij uitstek een vorm van leiderschap, waarin invulling gegeven wordt aan de uitdagingen van de nieuwe tijd.

Duaal leiderschap is niet per se vernieuwend maar wel actueel. In toenemende mate hoor je over gedeeld leiderschap, collegiaal leiderschap, fluide leiderschap, tribal leiderschap en duaal leiderschap. Vormen van leiderschap waarbij het leiden niet bij enkelen ligt, maar bij velen en waarbij leiden een rol is die van persoon kan wisselen naar gelang de situatie dat vraagt.

Duaal leiderschap is populair in ziekenhuizen waar gewerkt wordt in resultaatverantwoordelijke eenheden geleid door een medisch manager en een bedrijfskundig manager. Duaal leiderschap op zich is in ieder geval net zo oud als de matrixorganisatie. In dat organisatieconcept heette het dan wel geen duaal leiderschap, maar was het in essentie wel. Een primair verantwoordelijk leider (markt, product, geografie, etc.) werkte samen met een functioneel leider (sales, services, logistiek, technologie, etc.). Beide verantwoordelijk voor een expertise en aandachtsgebied, maar ieder met een eigen invalshoek. Het gaat hier om het koppelen van 'competing logics'. Bij het ROC Leeuwenborgh bijvoorbeeld gaat het om het integreren van de bedrijfsvoering (doelgerichtheid en doelmatigheid) en innovatie (verwonderen, verbeteren, experimenteren en creativiteit). Presteren en creëren tegelijkertijd. Twee schijnbaar onverenigbare denkwijzen die in elk onderwijsteam vorm moeten krijgen.

Duaal leiderschap is in essentie het bewust organiseren en aangaan van het 'conflict of interest'. Is het korte termijn projectresultaat met een mooi rendement dominant of steken we extra tijd en geld in de opleiding, training en begeleiding van de projectleden, waardoor de efficiency van het project daalt? Op de langere termijn zou de keuze voor opleiding en training wel eens heel voordeling uit kunnen pakken voor de organisatie en de projecten die nog gaan

komen. Een lastige keuze die door meerdere factoren wordt beïnvloed en die van de betrokkenen 'competing leaders' heel wat vraagt.

Duaal leiderschap is een vorm van dilemma management. De leiding van een organisatie kampt altijd met dilemma's. Kies ik voor de korte termijn of de lange termijn? Ga ik voor rendement of voor ontwikkeling? Laat ik me leiden door presteren of door creëren? En steeds weer wil je het woordje 'of' vervangen door 'en'. Dilemma management is en-en management. Als je het een doet hoeft je het ander niet te laten. De kunst is steeds weer de synergie op te zoeken die schuil gaat achter de 2 tegengestelde krachten. Innovatie is in dat verband het gevolg van snappen hoe het creatieve proces verloopt (en daar richting aan kunnen geven) in combinatie met razendsnel functionerende time-to-market processen. Inderdaad, creëren en presteren tegelijkertijd door respect te hebben voor ieders bijdrage en dat steeds weer effectief te regisseren.

Duaal leiderschap krijgt het best vorm door uit te gaan van gelijkwaardigheid en wederkerigheid. Een relatie van geven en nemen met als doel de belangen van de organisatie zo goed mogelijk te dienen. Duaal leiderschap vraagt om een bewuste keuze. Het gaat om de keuze van beide leiders en hun directe omgeving om in het duaal leiderschap te gaan staan en de consequenties daarvan te aanvaarden. Dan ontstaat een context voor samen leren en kan duaal leiderschap nader invulling krijgen. De duale leiders opereren dan doelmatig en met plezier in het krachtenveld van de organisatie, waarbij je elkaars kwaliteiten en de verschillen in rol, stijl, kennis en vaardigheden als krachtbron gebruikt. Dat vraagt inzicht in elkaars persoonlijke en professionele missie (wat drijft je in jouw leven en jouw werk?) en visie (wat wil je voor elkaar



krijgen?), in elkaars sterke en zwakkere kanten, in elkaars persoonlijke stijlen en in de dynamiek als duo in relatie tot de context waarin je opereert. Om doelmatig als duo te functioneren is moed nodig om elkaar scherp te houden, elkaar aan te spreken en het beste in elkaar naar boven te halen en te gebruiken. Daarvoor moet je regelmatig tijd en aandacht besteden aan elkaar.

In de nieuwe tijd ontwikkelen traditionele organisaties zich tot moderne netwerken en zijn bijvoorbeeld dienstverbanden omgezet naar samenwerkingsverbanden. De belangrijkste waarden zijn gelijkwaardigheid en wederkerigheid. In Nederland 'experimenterden' we met dit denken. In de jaren 70 en 80 van de vorige eeuw kenden we arbeidszelfbestuur, taakgroepen en de sociocratie. De laatste ontwikkelingen in dit verband zijn de autonome teams, zoals bij Buurtzorg, en de concepten achter de holacracy. In deze organisatievormen bestaat leiderschap uit het nemen en delen van verantwoordelijkheid. En dat is niet functie- of persoonsgebonden, maar kan door letterlijk iedereen opgepakt worden. In een netwerk van autonoom samenwerkende eenheden vloeit leiderschap op deze manier naar die plaatsen waar het nodig is.

centrale kaders hebben ook hun meerwaarde voor 'het geheel'. Maar andere incentives zoals verleiden, stimuleren en uitdagen en meer soft controls, zoals de dialoog en co-creatieve verbanden en minder starre regels zijn onze uitdaging voor de komende jaren.

Vanuit leiderschapsperspectief geldt dat wij, als CvB, de hele dag door het verhaal moeten vertellen in al haar variaties, aansluitend bij de doelgroep, dat we op de zeepkist moeten staan, lesbezoeken afleggen, in gesprek zijn met studenten, mensen moeten verleiden om mee te gaan op reis, aanbieden om te helpen waar nodig, alles doen om de beweging in gang te zetten en te houden. Dus aansluiten bij de behoefte, bij de taal, bij de passie zowel van docenten als studenten en andere stakeholders. Bij de docenten lukt dat eenvoudig, omdat zij hun passie hebben voor de ontwikkeling van de studenten. Bij de ondersteunende medewerkers is die passie voor de studenten minder vanzelfsprekend aanwezig. Zij staan voor de transitie van systeemgericht naar klantgericht denken en werken. Er ligt nog een mooie uitdaging om dit allemaal bij elkaar te brengen.

Ter afsluiting zou ik het mooi vinden om, als over een paar jaar deze beweging zijn eigen dynamiek heeft gekregen, te kunnen constateren: 'weet je nog dat we ons in 2016 afvroegen of het allemaal zou gaan lukken en hoe de toekomst er uit zou gaan zien, terwijl we ons nu volledig richten op de ontwikkeling van de studenten in heel diverse en uitdagende leeromgevingen'.

## DUAAL LEIDERSCHAP IS IN ESSENTIE HET BEWUST ORGANISEREN EN AANGAAN VAN HET 'CONFLICT OF INTEREST'