

2

Het is tijd dat we
'groter' denken



Edwin Kaats

Edwin Kaats is gespecialiseerd in complexe samenwerkingsvraagstukken. Hij coacht netwerkleiders, adviseert organisaties en samenwerkingsverbanden, en doet onderzoek naar de dynamiek in samenwerkingsprocessen. Hij is partner van Common Eye, een bureau gespecialiseerd in samenwerking in allianties en netwerken.

E-mail: edwin@commoneye.nl

Herman Klop

Herman Klop is al geruime tijd verbonden aan het middelbaar beroepsonderwijs in de regio Rijnmond. Hij bekleedde in zijn loopbaan diverse (sector-)directieposities bij het ROC Albeda. Sinds 2018 is hij vanuit Albeda in de regio Rijnmond werkzaam als ambassadeur voor het voortgezet onderwijs.

E-mail: h.klop@albeda.nl

Veel mbo-instellingen letten op hun omgeving. Het is immers van belang voor de instellingen dat zij weet hebben van relevante ontwikkelingen en deze verbinden aan het eigen perspectief. Tegelijkertijd is in het actuele beleid van OCW de teneur een andere. Deze teneur is evident: “Werk samen in een netwerk van (sociale) partners, ander mbo en scholen voor voortgezet onderwijs, vorm regionale netwerken of stem af in de regio.” De beleidslijn is terug te zien in bijvoorbeeld het stimuleren van regionale arrangementen, zodat een duurzaam en dekkend aanbod van onderwijsvoorzieningen ontstaat dat is afgestemd op de regionale economie en arbeidsmarkt.

We zijn met elkaar op zoek naar een goede bestemming voor het beroepsonderwijs. Dat zoekproces gaat met vallen en opstaan. Soms blijven we in de zoektocht steken binnen de muren van de onderwijsinstellingen. In dit artikel houden we een pleidooi om groter te denken. Niet zozeer groter denken in termen van de omvang van de instellingen, maar in termen van de scope en duiding van de opgave: het versterken van de *samenhang* in het beroepsonderwijs in de context van de regionale economie en arbeidsmarkt. De zoektocht

naar de bestemming voor het beroepsonderwijs is namelijk in de eerste plaats een *regionale* opgave, en dus niet alleen een opgave voor de individuele instellingen, hoezeer zij ook de last dragen van die regionale opgave.

Opgave voor beroepsonderwijs

Waarom is het zo belangrijk dat het beroepsonderwijs verankerd is in de regio en daar de samenwerking aangaat met andere partners? Daar zijn vier goede redenen voor aan te voeren.

Ten eerste: voor jonge mensen en werkend lerende mensen is een klimaat of cultuur waarin duurzaam leren en (zich blijvend) ontwikkelen voorop staan, belangrijk. Adaptief onderwijs stimuleert persoonlijke groei en sluit aan bij de behoeften van beroepenvelden en het afnemend onderwijs.

Ten tweede is er het sociaal-economisch belang. Het beroepsonderwijs moet voortdurend worden geactualiseerd en vertaald in contextrijke leerwerkomgevingen. Dat vraagt om versterking van de pedagogisch-didactische professionaliteit van docenten. Zo kunnen studenten uitgroeien tot bekwame professionals, ondernemende vakmensen en betrokken burgers, en wordt voorzien in de regionale arbeidsmarktbehoefte.

In de derde plaats is er het bredere maatschap-

pelijk belang. Het mbo brengt studenten een duurzame oriëntatie bij op de inhoud van beroepen en op ontwikkelingen van de beroepsuitoefening. Studenten ervaren dat hun initiële opleiding niet voor de gehele loopbaan is en dat zij zich een 'leven lang ontwikkelen'.

En ten slotte is er het belang van een continue aanbod van relevante opleidingen. Het middelbaar beroepsonderwijs bevindt zich in het hart van die beroepskolom: ingebed in vele partnerships met het bedrijfsleven, publiek-maatschappelijke instellingen en overheden. De organisatie moet meebewegen met de ontwikkelingen in deze kolom omwille van eigen continuïteit en om continu een passend aanbod van beroepsonderwijs in de regio te garanderen.

Dit veelvoud aan belangen vraagt van het mbo dat de instellingen de regionale opgave aanvaarden als vertrekpunt van hun handelen. Het vraagt dat instellingen in regio's samenwerken op een manier die dienstig is aan het adresseren van de opgave waarvoor het beroepsonderwijs staat. Dit lijkt voor de hand te liggen, maar is in de praktijk niet zo eenvoudig. Een bedreiging kan zijn gelegen in bijvoorbeeld een sterk concurrentieperspectief, ingegeven door (geleidelijke) krimp van aantallen potentiële leerlingen en studenten. Krimp kan de oorzaak zijn dat open samenspel verkramp, met een negatieve uitwerking op juist het realiseren van de bredere opgave.

Opgave als vertrekpunt

De afgelopen decennia heeft de maatschappij grote ontwikkelingen doorgemaakt: digitalisering, nieuwe technologie en globalisering. Die veranderingen zijn ook van invloed op hoe samenwerkingsverbanden tot stand komen. Van oudsher worden samenwerkingen vooral institutioneel benaderd: vanuit bestaande indelingen en schaalniveaus. Tegenwoordig merken we dat een samenwerking ontstaat als reactie op grote maatschappelijke vraagstukken: het zogenaamde 'opgavegericht samenwerken'. Dat vraagt om een nieuw handelings-

repertoire, waarvan we de contouren langzaam zien ontstaan.

Samenwerking is nu nog veelal gebaseerd op initiatieven van individuele organisaties. Hun doelen en belangen zijn vertrekpunt van handelen en hun blikveld vormt het kader waarbinnen opgaven worden gedefinieerd en relaties met de omgeving worden aangegaan. Dat leidt vooral tot een functionele, transactionele benadering van opgaven. Het gevolg daarvan is dat organisatievormen en samenwerkingsmodellen worden ingezet die tegemoetkomen aan het streven naar continuïteit en risicobeheersing, vanuit het perspectief van elke individuele belanghebbende.

Het is echter noodzaak nieuwe vormen van verbinding aan te gaan als collectieve opgaven vertrekpunt van handelen zijn; opgaven worden dan gedefinieerd vanuit een collectief perspectief en urgentiebesef. Dat vergt een meer integrale en holistische benadering van opgaven, en organisatievormen (samenwerkingsmodellen) die de sensitiviteit hebben om nieuwe urgente opgaven te identificeren en te agenderen, en in staat zijn om de ontwikkeling van opgaven adaptief te volgen. We zijn kortom op zoek naar een nieuw evenwicht waarin minder het systeem en meer het vraagstuk centraal staat. En waarin de vertegenwoordigers van het vraagstuk – de stem van burgers, verenigingen en collectieven – luider te horen is.

Ook het publiek bekostigde beroepsonderwijs is op zoek naar een nieuw evenwicht, na een periode waarin elementen van marktwerking de oriëntatie van onderwijsinstellingen op regionale opgaven hebben verminderd. Scores (en toezicht) op kwantitatieve criteria worden dominant in de positionering van onderwijsinstellingen, en die scores worden al snel prikkels om te handelen. De motivatie is in de afgelopen periode als vanzelf sterker op ranking en eigen belang gericht. Dit wordt manifest in bijvoorbeeld de vraag hoe je in een regio met tientallen afzonderlijke toele-

verende scholen, die zich in 2021 tot een nieuwe 'mavo met praktische component' moeten hebben ontwikkeld, borgt dat leerlijnen en de overstap naar mbo niveau 4 opleidingen daadwerkelijk invulling krijgen. Of bijvoorbeeld hoe je dat doet met de in 2019-2020 startende uitvoer van de regioplannen rond de extra vmbo-middelen van *Sterk Techniek-onderwijs* in samenwerking met mbo en bedrijfsleven. Allemaal netjes opgeschreven vanuit 'maatschappelijk opgavenbesef'. Maar lopen we in de huidige context niet het risico dat deze plannen in de echte praktijk primair vanuit instellingsbelangen worden aangevlogen?

Opgavegericht samenwerken

Wat zien we als we kijken naar de manier waarop we samenwerken? In opgavegericht samenwerken wordt de opgave opgepakt op het schaalniveau dat nodig is en met de partners die nodig zijn. De opgave dicteert welke partners betrokken moeten worden om deze te adresseren. Die betrokkenheid beperkt zich veelal niet tot een sector, een bepaald schaalniveau of een type actor. De samenstelling van de samenwerking volgt de logica van de opgave. En wanneer we vanuit de opgave redeneren, tekent zich een divers netwerk af van organisaties, ondernemers en burgers die zich al dan niet bewust met die opgave verbonden voelen. Een voorheen onsamenhangend of zelfs onzichtbaar geheel transformeert zich tot een collectief; een platform met potentie voor gecoördineerd gezamenlijk optreden. Bovendien vraagt opgavegericht samenwerken een geïntegreerde benadering. Anders gezegd, de samenstelling, organiseervorm en de werkwijze volgt de opgave, in plaats van andersom.

Bijvoorbeeld, om economische groei te stimuleren hebben we niet alleen een bevorderende ruimtelijk-infrastructurele omgeving nodig, maar moeten we tegelijkertijd investeren in passend arbeidsmarktbeleid en een gunstig en veilig leef- en vestigingsklimaat. Die brede blik is de meerwaarde van kijken vanuit de opgave als geheel, en niet vanuit een specifiek taakveld of domein. Dat

voorkomt dat opgaven worden gesimplificeerd of uiteengerafeld om ze in te passen in de structuur van de betrokken organisaties.

Een belangrijk adagium in het opgavegerichte werken is het principe, dat de 'opgave de samenstelling van de tafel dicteert'. Met andere woorden, samenwerking is relevant met al die partijen die een bijdrage kunnen leveren de opgave te adresseren en oplossingen naderbij te brengen. Zo kijkend kunnen we niet volstaan met de '*usual suspects*' die zich in het traditionele blikveld van de onderwijsinstellingen bevinden.

Voorbeelden hiervan komen al steeds meer voor. Soms geholpen door een afgebakende regionale setting en doordat de sociaal-economische issues overzichtelijk en duidelijk zijn. Een mooi recent voorbeeld in de regio Groot Rijnmond is dat een gemeente samen met twee scholen voor voortgezet onderwijs, een roc en een agrarisch opleidingscentrum, erin zijn geslaagd een beroepencampus te realiseren. Met nieuwbouw en met gedeeltelijke afstoting van het overlappend aanbod. Dit alles met sterke lokale betrokkenheid van de brede ondernemersvereniging, enkele maatschappelijke instellingen en de gemeente. Onderwijsvormgeving, verbinding van doorlopende leerlijnen, inbreng vanuit het bedrijfsleven en rekening houden met de prioriteiten van de lokale arbeidsmarkt zijn binnen handbereik. Het handelingsrepertoire voor samenwerken aan de maatschappelijke opgave kent hier een mooi oefenterrein.

Samenwerken in opgave-gerichte netwerken

De kracht van netwerken zit in het hokjes ontstijgende karakter, de kans op diversiteit en multidisciplinariteit, de relatieve afwezigheid van hiërarchie, de interactie tussen probleemduiding en de ontwikkeling van oplossingen, de betrokkenheid van burgers, en niet in de laatste plaats de wet van het getal. Want twee bedenken meer dan een, en een massa heeft meer impact dan een verzame-

ling individuen.

Netwerken zijn in staat om barrières te doorbreken. In onze versnipperde wereld is het een heel krachtig en noodzakelijk instrument. Netwerken zijn inclusief doordat ze de mogelijkheid bieden om veel en diverse deelnemers te accommoderen. Dat maakt het mogelijk om een rijkheid aan invalshoeken, disciplines en vaardigheden bij elkaar te brengen. Daarmee is het een ideaal platform voor het leren en voor het agenderen en adresseren van lastige opgaven. Netwerken zijn relatief licht en beweeglijk. Ze laten zich snel organiseren en ze zijn gevoelig voor actualiteit. Ook heel passend bij het tempo van onze maatschappij.

Een van de krachtige eigenschappen van het netwerk is dat ze de deelnemers de mogelijkheid bieden om op meerdere paarden te wedden, en zo de kans vergroten op nuttige inzichten, betere analyse en een snellere doorbraak naar een werkbare oplossing. Anders dan in een exclusieve alliantie richten netwerken zich niet zozeer op een gezamenlijke ambitie, doel of resultaat, maar bieden netwerken de mogelijkheid om tijd, energie en denkkracht te richten op meerdere ambities, doelen en resultaten tegelijkertijd, waardoor de kans op een hoger gezamenlijk rendement groter wordt. Bij een opgave waar veel kanten aan zitten helpt een netwerk de deelnemers het werk te verdelen en in daadkrachtige kleinere coalities verschillende aspecten van de opgave te onderzoeken en innovaties te ontwikkelen.

Dit alles maakt netwerken geschikt voor het ontwikkelen van oplossingen voor complexe opgaven, maar daarin schuilt tegelijkertijd ook de beperking. Netwerken hebben macht of kunnen die ontwikkelen, ze kunnen beïnvloeden en een koers uitzetten. Voor daadkracht en concrete actie leunen ze echter op de executiekracht van instituties en organisaties. Middelen liggen veelal bij instituties en organisaties: dat is hun onderscheidende kracht, hun bestaansrecht zelfs. Anders gezegd: organisaties en instituties zijn de cellen waarin besluitvorming

en implementatie kunnen worden gerealiseerd en zijn ook in het nieuwe paradigma onmisbaar.

Netwerken zijn krachtig en relevant doordat ze organisaties niet zozeer vervangen, maar doordat ze de executiekracht van organisaties benutten en versterken. Netwerken vullen instituties aan op die gebieden waar deze tekortkomen als gevolg van dwingende structuren en reflexen. Die zijn weliswaar minder geschikt voor een geïntegreerde duiding en probleemoplossing van opgaven, maar vervullen een belangrijke functie in het waarborgen van de executiekracht en de realisatie van de ontwikkelde oplossingen. Beide typen arrangementen – organisaties en netwerken – zijn nodig en het is de uitdaging ze *beide* te benutten: de institutionele arrangementen in voorwaardenscheppende zin en de opgavegerichte arrangementen in probleemoplossende zin. Instituties hebben en behouden een belangrijke rol. Alleen niet als centrum van redeneren, maar als een van de betekenisvolle actoren in de collectieve actie rondom een gedeelde opgave.

Deze manier van samenwerken vraagt om een wezenlijk andere samenwerkingsaanpak dan we gewend zijn. Het is niet alleen mentaal een andere aanvieligroute, maar ook professioneel en vakmatig. Zeker wanneer we de opgavegerichte benadering tegen het licht houden van de tot nu toe geaccepteerde methoden voor netwerk- en alliantievorming. Want in de huidige paradigma's krijgen instituties en organisaties veel prikkels die hen verleiden om eerst de *eigen* doelstellingen na te streven of hun belangen te beschermen. Dat leidt wellicht tot optimale verbinding tussen de aanwezige partijen, maar of die samenwerking ook bijdraagt aan de essentie van de opgave waarvoor we staan is de vraag.

Perspectief

Welk perspectief biedt dit voor het beroepsonderwijs, en welke condities moeten we creëren om kansrijke samenwerking mogelijk te maken? Samenwerkingsrelaties tussen onderwijsinstellin-

gen kunnen nuttig zijn, maar ze zullen de opgaven die we in de regio's hebben slechts op onderdelen kunnen adresseren.

Het mbo vervult zoals gezegd een spilfunctie in de domeinen van onderwijs en arbeidsmarkt, met een uitstraling naar andere domeinen, zoals welzijn en ruimtelijke ontwikkeling. Deze spilfunctie maakt het mbo geschikt om een belangrijke rol te spelen bij de agendering van de regionale opgave, en het mobiliseren en verbinden van partijen rondom die opgave. Het natuurlijk leiderschap ligt kortom in de handen van de onderwijsinstellingen om zich regionaal te verenigen, en een eerste stap te maken met het duiden van een relevante en inspirerende opgave. Zij kunnen 'agendasetters' zijn en relevante partijen bij elkaar brengen en met hen een volgende stap maken naar het duiden van de opgave. De uitdaging daarbij is dit zo te doen dat de duiding recht doet aan de maatschappelijke dynamiek. Het ligt dus voor de hand om daar ook regionale maatschappelijke partners en stakeholders bij te betrekken, en ook de directe en indirecte afnemers van onderwijsaanbod: leerlingen, ouders, bedrijven. Verbinding maken met arbeidsmarkt en regionale ontwikkeling ligt eveneens voor de hand.

Deze regionale netwerken zouden kunnen dienen als een platform voor het mobiliseren van partijen, het initiëren van innovaties en gecoördineerd optreden. Dat alles gericht en toegespitst op het adresseren van de regionale opgave. Onderwijsinstellingen zouden deze netwerken kunnen leiden, onderhouden en stimuleren.

Tot slot: opgave in opgave

Naar ons inzicht ligt de opgave voor het beroeps-onderwijs de komende tijd in het leggen van de verbinding met een grotere opgave. Niettemin ligt er voor de onderwijsinstellingen zelf ook nog een opgave. We hebben de indruk dat veel pogingen om in de regio's samen te werken wordt belemmerd door de gedachte dat instellingen in de eer-

ste plaats concurrenten zijn die in een kleine vijver vissen: het succes van de een is het verlies van de ander. En als eerder hierboven gezegd is dit bijna onvermijdelijk gelet op de aanwezige beleidsmatige prikkels die verleiden tot competitief gedrag en opkomen voor het eigen belang.

Samenwerken in opgavegerichte platformen zal die reflexen niet helemaal of niet direct onderdrukken, maar het is wel een van de bouwstenen van de regionale opgave: namelijk het verzachten van de effecten van de genoemde prikkels. Het agenderen en levend houden van een gedeelde opgave speelt daarbij een belangrijke rol. Het mobiliseren van instellingen in opgavegerichte netwerken kan drempels voor samenwerking verlagen en beter inzicht verschaffen in de onderlinge afhankelijkheid. Allemaal onder de voorwaarde natuurlijk dat we echt 'groter' leren denken. ■

Referenties

- Caluwé, M. de, & Kaats, E. (2018). *Met de opgave verbonden: Handelingsperspectief voor samenwerken aan maatschappelijke opgaven*. Deventer: Management Impact.
- Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Oxford; Malden, MA: Blackwell.
- Dewey, J. (1927). *The Public and its Problems*. New York: Holt.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing society: Radical renewal beyond left, right and center*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Rischard J.F. (2010) Global issues networks: Desperate times deserve innovative measures. *The Washington Quarterly*, 26(1), 17-33.
- Willems N., Linck, R., & Kaats, E. (Red.) (2018). *Organiseren in en met netwerken*. Deventer: Vakmedianet.