

Borging: van levensbelang voor Sterk Techniekonderwijs



“Met borging moet je eigenlijk al beginnen wanneer je start met een project”, aldus Margot Felix, onderzoeker, adviseur en programmamanager innovatie bij Vista college. Ze deed onderzoek naar borging binnen publiek-private samenwerkingen.

In 2018 werkte Margot binnen het Technocollege van destijds Leeuwenborgh als opleidingsmanager. Het Techniekcollege voerde diverse interessante projecten met mooie RIF- en PPS-subsidies uit. Keer op keer stuitte Margot echter op een mislukking als het aankwam op borging. Ze besloot te gaan onderzoeken waar dat aan lag. “Ik wilde uitvinden welke mechanismen ervoor zorgen dat mensen niet overgaan tot adaptatie. Bijna twee jaar lang deed ik er onderzoek naar met als ‘bijvangst’ dat ik er een masterdiploma mee heb behaald. Ik toetste de theorie aan de praktijk en die bleek verbazingwekkend vaak te kloppen.”

Een van de zaken die Margot zag gebeuren was dat zodra die mooie financiële initiatieven vervielen, iedereen weer ‘terug in zijn hok’ ging. De betrokken uitvoerders verlieten niet zelden teleurgesteld de instelling. Wég enthousiasme; wég kennis. Doodzonde.

Cultuurverandering door nieuwe rituelen

Om bovenstaand scenario te voorkomen binnen Sterk Techniekonderwijs is het dus van levensbelang dat de borging goed wordt aangepakt. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. “Het is een complexe materie”, geeft Margot direct toe. “Maar zeker haalbaar met de juiste inzet van alle betrokkenen.” Maar waar begin je? Bij het management? Bij de uitvoerders op de werkvloer? Bij de betrokken bedrijven? Bij de overheid? Of misschien wel bij de leerlingen en studenten? Margot: “De clou is dat borging op alle lagen tegelijkertijd moet plaatsvinden. Dus samen en

met alle genoemde geledingen, inclusief studenten en leerlingen. De mensen die het project vormgeven moeten borging al bij het design initiëren en uitzetten.”

Margot benadrukt nog maar eens één van de doelen van STO: talenten van de regio ontwikkelen om zo bij te dragen aan de maatschappij. En daar heb je iedereen, in samenwerking, bij nodig; bedrijfsleven, overheid en onderwijs. Dat betekent bijvoorbeeld dat je elkaar niet moet beconcurreren en je de wij-zij-cultuur overboord moet zetten. Kortom, er moet een nieuwe cultuur komen, en die moet groeien. “Wat werkt is ‘nieuwe rituelen’ in het samenwerken initiëren, waardoor mensen nieuwe ervaringen met elkaar opdoen”, stelt Margot. “Zo zou je bijvoorbeeld jaarlijks een kennisdelingsactiviteit kunnen organiseren, waar je mensen op verschillende manieren met elkaar en met elkaars kennis in contact brengt. Nieuwe onderwijsprogramma’s zou je samen met het bedrijfsleven en studenten kunnen ontwikkelen. Zo krijg je commitment.”

Van statische naar dynamische borging

Veranderingen doen altijd pijn. Maar als je ontdekt welke waarde samenwerking creëert voor jezelf én voor de ander kun je die pijn wegnemen of op zijn minst verzachten. Margot: “Als je vanaf het begin nadenkt over borging ga je de factoren communicatie, leiderschap, structuren en processen anders inrichten. Bij VISTA college heb ik gezorgd voor een zo plat mogelijk organisatiestructuur. Het project is opgedeeld in kleine projecten onder leiding

van een projectleider, die tevens een taak in het primaire proces van de organisatie heeft. Voor ons zijn dat de opleidingsmanagers en de onderwijskundig leiders. Zij zijn volledig verantwoordelijk voor de innovatie en zorgen dat het continue op de agenda blijft staan bij zowel het management als bij het team.”

Zodra je goed borgt, zijn je activiteiten geen projectproduct meer, maar je core business geworden. Dat noemen we dan ‘statische borging’. Maar er is ook nog zoets als ‘dynamische borging’. Bij dynamische borging wordt het bereiken van de verandering niet als eindpunt beschouwd, maar als het begin van weer nieuwe veranderingen. Dynamische borging heeft daarbij meer oog voor flexibiliteit en wendbaarheid en lijkt meer afhankelijk te zijn van de zogenoemde zachte vaardigheden om te veranderen. Je hoeft dus niet bang te zijn dat er nooit meer iets verandert als je de borging op orde hebt. De maatschappij verandert immers ook en het bedrijfsleven innoveert voortdurend.

Die ‘zachte vaardigheden’ hebben vooral te maken met het gevoel ‘ertoe te doen’. “Die soft skills zijn het fundament van verandering”, aldus Margot. “Om te durven en willen veranderen naar een ‘nieuw normaal’ zijn veel soft skills nodig. Je kunt iets nog zo graag willen, maar als je er op achteruit gaat, haak je toch al snel af. Jezelf kwetsbaar opstellen, ook op bestuursniveau, is daarbij onontbeerlijk. Zo deel je de pijn met elkaar. Wanneer in een krimpregio een opleiding op school dreigt te verdwijnen, kun je beter samenwerken in plaats van elkaar beconcurreren. Het is voor leerlingen en studenten, bedrijfsleven en de maatschappij belangrijker om ergens in de regio een bepaalde opleiding nog te hebben, dan om met alle geweld een opleiding op j uw school in de lucht te houden.”

Wat als je niet borgt?

Wat zou er kunnen gebeuren als de projecten die binnen STO plaatsvinden niet geborgd zouden worden? Volgens Margot ben je dan weer terug bij af, of zelfs nog verder terug dan je was v or STO. “Bij de mensen die zich al die jaren hebben ingezet voor de projecten, is dat in hun dna gaan zitten. Als

die naar hun collega’s gaan die zich al die jaren niet met de projecten hebben beziggehouden, maar zijn doorgedaan met hun ‘core business’, krijgen ze op z’n minst blikken van ‘daar heb je h ar weer!’. Gevolg is dat de STO-collega’s niet doorkunnen met wat ze in gang hebben gezet, en terug moeten naar ‘het oude normaal’. Ze moeten met andere woorden weer dingen gaan doen die ze jaren niet gedaan hebben. Grote kans dat die innovators gefrustreerd de instelling verlaten.”

Daarmee is de kous echter niet af, want de vraag uit het bedrijfsleven naar goed geschoolde medewerkers blijft. De verwachtingen die zijn geschapen tijdens de projecten waar het bedrijfsleven enthousiast aan mee heeft gewerkt, zouden in  en klap de grond in geboord worden. Om t ch aan die vraag te blijven voldoen, zullen bedrijven (weer) hun eigen bedrijfsscholen gaan oprichten. Zonder het onderwijs. En dat wil je natuurlijk al helemaal niet.

Help en leer van elkaar

Kortom, borging is broodnodig maar tegelijkertijd heel complex. Bedenk samen met je partners welke impact je wilt hebben voor de maatschappij met het project. Maak hierin samen keuzes. Als je dat scherp hebt, dan doe je jezelf tekort wanneer je daar niet direct de borging bij betreft. Zorg dat je je project en jezelf daarin serieus neemt. Bedenk wat jij wil betekenen met wat je wilt gaan doen. Wat betekent dat voor jouw en andermans belang, leiderschap en structuur. En welke middelen ga je gebruiken om dat te doen. Welke interventies – toevallige of gerichte – ga je toepassen. Geef cultuurdragers een rol. Zorg voor ambassadeurs. Het zou fijn zijn als scholen elkaar hierbij zouden kunnen helpen. Het advies van Margot is dan ook: bel met je collega’s in het land. Kijk bijvoorbeeld op de website van Sterk Techniekonderwijs om te zien waar andere regio’s mee bezig zijn. Leer van elkaar en wees niet bang om elkaar advies te vragen en te geven. Het zou fijn zijn als hieruit een community van experts zou kunnen groeien. Wie weet komt er over een tijdje een ‘expertisecentrum borging’. Samen helpen we de mooie projecten die er nu al zijn en nog zullen volgen, voor de toekomst te borgen. Want ook hier geldt: samen sta je sterk!

ENKELE PRAKTISCHE TIPS VAN MARGOT FELIX OM TE WERKEN AAN BORGING IN UW EIGEN STO-REGIO:

- Innoveer niet stand alone als onderwijsinstituut om daarna partners te zoeken. Bedrijven zullen zich niet gehoord voelen. Zoek eerst partners en innoveer samen op inhoud. Waar worden we beiden beter van?
- Richt je communicatie (bijv. regionieuitsbrief) in op het geven van een platform aan de projectleiders, de deelnemende bedrijven en de ervaringen van de leerlingen. Wat werkt, wat niet, waar zijn ze trots op, wat houden ze vast, wat gooien ze weg, waar geven ze de komende tijd aandacht aan?
- Geef teamleiders, samen met de innovators, een fundamentele rol in de projecten (gedeeld leiderschap). Alleen zo krijg je de projecten standaard op de teamagenda en wordt het gehele team bij de projecten betrokken.
- Zet de activiteiten niet weg in de organisatie als projecten, maar als duidelijke curricula programma’s waarmee reguliere opleidingstijd is gemoeid.
- Organiseer interventies om kennis te delen: studiedagen, workshops, ted talks enz. Zorg dat altijd the lead bij zowel de leerlingen, docenten als bedrijfsleven ligt en nodig ook alle partijen uit om aanwezig te zijn. Besteed aandacht aan trojspunten; dus ook familie en vrienden welkom heten. Pak het groots aan.