

Managementgame in herontworpen mbo Aoc-teams spelen verandering

Maak in een spelsimulatie zichtbaar hoe de bedrijfsvoering verandert als een mbo-instelling competentiegericht onderwijs invoert. Dat was destijds opdracht voor de spelmakers. Vrijdag 21 april pogen vijf aoc-teams punten te scoren: door leerlingen op te leiden volgens hun leerwensen en teleurstellingspunten zo laag mogelijk te houden.

“We moeten zeker twee fluxen vooruit plannen”, roept een matchmaker. Het is de noodkreet van een schoolorganisatie die ziet dat leerlingen steeds vaker teleurgesteld worden. Wel een gesimuleerde noodkreet, maar niet onvoorstelbaar in een competentiegerichte onderwijspraktijk.

Spelsimulaties om toekomst, beleid en strategie te verkennen zijn niet nieuw. Jaren geleden waren er simulaties op tv. Een groep van voornamelijk politici speelde een crisiscentrum na een terreuraanslag, een dodelijke vliegtuigramp of een dijkdoorbraak. Spannende tv. Want hoe zouden de bestuursverantwoordelijken het onheil aanpakken en de noodsituatie oplossen?

Iets soortgelijks speelt zich vrijdag →

Marcel Kooijman, directeur AOC Raad, leidt de managementgame in. Achter hem twee van de spelontwikkelaars van Twynstra Gudde: Anne Geurts en Rob Rapmund



College @llure

Op College @llure kunnen mbo-opleidingen worden gevolgd, bijvoorbeeld voor decorbouwer. Aanvragen van studenten (benaming van mbo-leerlingen in de simulatie) moeten maximaal worden gehonoreerd. Er wordt gestreefd naar zo weinig mogelijk uitval en een hoge bezetting van leerplaatsen en leermeesters (de vroegere docenten).

Organisatie is in handen van een college van bestuur en zijn team. Daarin zitten een controller kwaliteit, controller financieel, onderwijsadviseur, matchmaker, accountmanager en een manager bronnen.

De onderwijsadviseur vraagt modules aan, de matchmaker koppelt die aan beschikbare leermeesters en leerplaatsen en als een match niet mogelijk is, kan hij de student een alternatief bieden of een niet-bevoegde leermeester inzetten. Voor elke student scoort @llure punten, maar een mismatch levert teleurstellingspunten op en bij vijf punten verlaten studenten @llure.

Er worden tijdens het spel verschillende fluxen gespeeld; in Vianen vijf of zes. Zo'n tijdseenheid van een week of zes kan hier in een halfuurtje. In elke flux is er mt-overleg waar over de aanpak wordt vergaderd.

Het wordt pas spannend na een paar fluxen. Dan blijkt waar de problemen zitten en lopen de teleurstelling(spunt)en op.

21 april in Hotel Vianen af. Competentiegericht onderwijs in het mbo. Een spelsimulatie waarin een schoolorganisatie te maken krijgt met een ingrijpende verandering.

Nadat de managementgame van Twynstra Gudde sinds oktober 2005 al een keer of dertig met roc's is gespeeld, is het

voor het eerst de beurt aan de aoc's. Vijf van hen (Friesland, Limburg, Wellant, Edudelta en Groene Welle) hebben mensen afgevaardigd om te spelen. Slagen de teams erin om van hun herontworpen instelling met uiteenlopende leerwensen, competentiegerichte aanpak en regionale relaties een succes te maken?

Kunnen ze zoveel mogelijk leerlingen opleiden en teleurstellingen en uitval voorkomen?

Zonder winnaars

Het gaat er niet om om anderen te verslaan, zegt Rob Rapmund van adviesbureau Twynstra Gudde. Hij is samen met Anne Geurts en Marcel van Bockel ontwerper van @llure en ontwikkelde al in 1992 een simulatiespel voor het beroeps-onderwijs. Dat spel, Futura, ging over beleidsvorming bij de vorming van roc's en aoc's.

Er is geen bronzen beker voor de winnaar, maar bedoeling van @llure is vooral dat de scholen zelf leren. "Een wedstrijd zonder winnaars", fluistert Harry ten Have, De Groene Welle. Het gaat om inzicht in de bedrijfsvoering van een herontworpen mbo-instelling. "Dat mensen beter snappen wat de implicaties zijn van zo'n verandering", zegt professor Léon de Caluwé, hoogleraar Advieskunde. "En dat het management adequaat gedrag vertoont om dat aan te sturen."

De Caluwé is behalve hoogleraar op de VU in Amsterdam ook adviseur bij Twynstra Gudde. Hij is gespecialiseerd in veranderkunde en hier aanwezig uit wetenschappelijke belangstelling. "Een mooie gelegenheid om zich te verdiepen in de effecten van gaming op gedrag van mensen", zegt hij.

Want veranderen gaat niet vanzelf. Dat willen de opdrachtgevers van het Her-

Veranderen

De meeste veranderingsprocessen leiden niet tot het gewenste resultaat. Dat kan te herleiden zijn naar aanpak en strategie. De keuze van verandermethode heeft onder meer relatie met cultuur en mensbeeld. Wat is veranderen en hoe doe je dat het beste? Dat zijn vragen waar de veranderkunde zich in verdiept. In een artikel van een paar jaar geleden (Denken over veranderen in kleuren) onderscheidde professor Léon de Caluwé vijf denkrichtingen (kleuren in zijn verhaal, zoals bij de hoeden van Edward de Bono). Je kunt bijvoorbeeld veranderen om belangen bijeen te brengen, door tevoren planmatig resultaat vast te leggen,

mensen te prikkelen, ze in leersituaties te brengen of ruimte te bieden voor spontane evolutie. Wil je veranderingstrajecten ontwerpen, zo stelt De Caluwé, dan zou je deze denkbeelden moeten kennen.

Elke kleur, met de bijbehorende aanpak, heeft sterke en minder sterke kanten. Keuze of combinatie daarvan is afhankelijk van omstandigheden, de beoogde verandering, de initiator en de veranderaar.

Je kunt dan op zijn minst voorspellen dat de organisatie van competentiegericht onderwijs per herontworpen aoc behoorlijk uiteen zal lopen.



**Managementoverleg bij Edudelta, op de rug gezien
Debora Strijbos**

ontwerp MBO schoolmanagers laten ervaren. Hoe pak je dat aan en waar loop je tegenop? Wat zijn de consequenties voor de bedrijfsvoering als het competentiegericht onderwijs wordt ingevoerd, als aoc-leerlingen hun leervoorkeuren uitspreken en als er leerplaatsen op bedrijven in de regio worden gevraagd?

Blijf jezelf

Het managementgame is net als elk spel een model van de werkelijkheid, aldus Rapmund tijdens zijn inleiding. “Ongeveer zoals monopolie een model is van de vastgoedwereld.” Het is ongeveer half tien als hij de aftrap doet voor een lange speeldag.

Sommige dingen zijn verkleind en andere juist vergroot. De teams hebben straks zo’n veertig studenten in opleiding en houden managementvergaderingen in real-time. Verspreid in het gebouw organiseren ze hun school. “Als je goed oplet, leer je ook veel over jezelf. Over hoe je omgaat met onzekere din-

gen en hoe je samenwerkt in een team aan een nieuwe opgave.”

Het is een serieus spel, benadrukt Rapmund. “Zorg ook dat je het serieus houdt. Het is niet de bedoeling dat je een rol gaat spelen (die van matchmaker, CvB-lid of accountmanager bijvoorbeeld), maar blijf jezelf.”

Wat geïrriteerd

Een paar uur later wordt er hard gewerkt. Soms is de sfeer koortsachtig, het wordt complexer, er is voortdurend tijdsdruk en de problemen groeien. Stress en emoties lopen op. Wellicht deels gemotiveerd om beter te scoren dan andere teams, maar vooral ook om van de gesimuleerde school een succes te maken.

Managementvergadering: “Hebben we nog iemand die deze module kan aanbieden?” wappert iemand met een kaartje. “Als een leerling naar de volgende flux wil, moet ik wel weten hoe het met zijn laatste module gegaan is”,

wijst een ander. “Heb je voldoende leerplaatsen kunnen aanvragen?” informeert de voorzitter bij de accountmanager. “Wat gebeurt er eigenlijk met een docent waar geen vraag naar is?” Aldus een bezorgde speler. “Scholing? Ontslag?”

Ze gaan er volkomen in op. “Jullie gaan nu iets te ver op details”, waarschuwt een spelleider. “Ik word wat geïrriteerd, meneer de voorzitter”, reageert een speler in het mt-overleg, “maar we moeten echt verder vooruitkijken. Anders loopt het mis. En we moeten ook de intake uitbreiden. Wat is er bekend van de nieuwe instromer?”

Oplossend vermogen

Natuurlijk is competentiegericht onderwijs voor de meeste van deze spelers helemaal niet meer zo nieuw, maar dit biedt reflectie op waar we mee bezig zijn. Aldus Wim van der Zwan, Edu-delta. “Wat gebeurt er, waar lopen we tegenaan?” In zo’n teamsamenwerking heb je volgens hem niet alleen te maken met communicatie, maar ook met de complexiteit van een verandering, met de balans die je wilt creëren, met de effectiviteit van bedrijfsvoering en met gelijktijdigheid van verschillende processen.

Dat vergt aandacht. “Opmerkelijk hoe groot het oplossend vermogen is bij deze mensen”, zegt Marcel van Bockel, een van de spelbouwers en vandaag spelleider bij Edudelta. “Ze pikken het goed op; sneller dan veel roc’s.” Debora Strijbos, ook spelleider vanuit Twynstra Gudde, intervenueert om het proces te versnellen. “Maar ze waren er zelf ook wel achter gekomen.” □