

INTERVIEW MET **JOHAN SPRONK**
VAN HET ROC MIDDEN NEDERLAND

A portrait of Johan Spronk, a middle-aged man with a beard, smiling and sitting at a desk with his hands clasped. The image has a teal tint. Two horizontal white lines are positioned above and below the portrait.

Iedereen
is welkom



RONALD GIPHART



MAAÏKE RUTTEN

‘Het mbo is de backbone van de samenleving,’ zegt Johan Spronk, voorzitter van het college van bestuur van het ROC Midden Nederland, een onderwijsorganisatie met zo’n achtienhonderd medewerkers verdeeld over zeventien locaties in Utrecht, Nieuwegein en Amersfoort, met achtienduizend studenten. ‘We hebben vakmensen hard nodig: verpleegkundigen, kappers, automonteurs,’ gaat Spronk geestdriftig verder. ‘Toch leeft in Nederland vaak het idee dat het mbo minderwaardig is. Jongeren krijgen al vroeg mee dat hbo en wo verheven zijn, terwijl dat onterecht is. Mijn heilige overtuiging is dat we juist het mbo veel meer moeten waarderen.’

Spronk ziet dagelijks hoe groot de impact is van ons onderwijssysteem op jongeren. Al op de basisschool leren kinderen dat er verschillen zijn: zonnetjes, maantjes, visjes, of via de Cito-score waarop staat dat ze slechter scoren dan zeventig procent van hun leeftijdsgenoten. Spronk: ‘Dat doet iets met een kind. Je ziet letterlijk lijntjes die aangeven waar je staat ten opzichte van het gemiddelde, en ongemerkt sijpelt dat idee van “hoger” en “lager” door in alles wat volgt. Terwijl we het daar helemaal niet meer over zouden moeten hebben. Ik vind dat we niet moeten spreken over een ladder van opleidingen, maar over een waaier van mogelijkheden. Van het selecteren op “cognitie” naar het waarderen van talenten.’

Over het onderwijsaanbod is Spronk ook uitgesproken. ‘Ik denk dat we in Nederland

opleidingen hebben – ook in het hbo en aan de universiteit – die wellicht helemaal niet zo relevant lijken,’ zegt hij als we ons installeren in een lokaal van het Horeca & Toerisme College in Nieuwegein, een gebouw dat in coronatijd drastisch werd gerenoveerd. ‘Toch wil ik keuzevrijheid behouden. Arbeidsmarktperspectief mag van mij geen beperking zijn. Uiteindelijk doen heel veel mensen werk dat niet direct aansluit bij hun opleiding. Ik zelf ook. Ik ben opgeleid als onderwijskundige, maar als bestuurder werk je met een heel ander pakket aan verantwoordelijkheden. Toch helpt het dat ik uit het onderwijs kom. Ik spreek de taal, ik weet wat er gebeurt in de klas, en ik heb nog altijd die pedagogische basis van de pabo. Heel soms geef ik nog met veel plezier workshops of trainingen voor studenten.’



Verbondenheid begint voor mij met contact maken en contact onderhouden. Het gaat om mensen en zaken met elkaar verbinden, om uit de kolommen en kokers te stappen en muurtjes te slechten.

Johan Spronk (1971) groeide op in een liefdevol, protestants-christelijk gezin in het Gelderse Ruurlo, als vierde van vijf kinderen. Zijn vader werkte in de wegenbouw, zijn moeder was kraamverzorgster en zorgde thuis voor het gezin. Johan kijkt met warmte terug op zijn jeugd: beschermd, maar met veel vrijheid. Voetballen, uitgaan, sleutelen aan zijn Puch. Na de havo – ‘geen sterke leerling’, zegt hij zelf – koos hij voor de pabo in Doetinchem. Zijn fascinatie voor onderwijs was gewekt door enkele inspirerende leraren die lieten zien hoe verbindend lesgeven kan zijn: ‘Het ene lokaal was chaos, het andere gezellig, leerzaam, met ruimte voor humor. Dat fascineerde me: hoe kan dat verschil zó groot zijn?’ De affiniteit met kinderen, met name de bovenbouw, bracht hem in de klas. Maar hij voelde ook al snel: dit is niet het eindpunt. Hij wilde verder denken over onderwijs. Daarom studeerde hij onderwijskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen, met als specialisatie beroeps- en bedrijfsopleidingen. Het werd de opmaat voor een brede loopbaan die hem langs alle lagen van het onderwijs bracht: van leraar tot bestuurder, van basisschool

tot universiteit. Spronk is vader van drie kinderen, die hij bewust opvoedt met de boodschap dat er geen ‘hogere’ of ‘lagere’ opleidingen zijn.

Wat is leiderschap voor jou?

‘In de kern is dat: aandacht geven. Aandacht aan mensen, aan thema’s, aan wat er in de maatschappij speelt. Dat kan gaan over wat er op mijn bureau als bestuurder terechtkomt, maar ook over ontwikkelingen buiten de organisatie die van invloed zijn op ons werk. Aandacht geven betekent voor mij dat je zaken oppakt met de juiste maat en op het juiste moment. Je kunt niet iedereen of elk onderwerp elke dag de volle aandacht geven die je zou willen, maar je kunt wel onthouden wanneer je dat hebt gemist. Dan kom ik er later op terug: soms een minuut later, soms een dag, twee weken of zelfs maanden later. Dat vind ik belangrijk: dat je mensen echt ziet, dat je ontwikkelingen signaleert, en dat je bewust kiest waar je je aandacht op richt. Dat lukt niet altijd, maar voor mij is dat de essentie van leiderschap.



INTERVIEW MET JOHAN SPRONK VAN HET ROC MIDDEN NEDERLAND

En hoe zou je verbondenheid omschrijven?

‘Verbondenheid begint voor mij met contact maken en contact onderhouden. Het gaat om mensen en zaken met elkaar verbinden, om uit de kolommen en kokers te stappen en muurtjes te slechten. Zo breng je mensen bij elkaar en zorg je dat ze elkaar vinden. Dat doe je het best multiperspectivistisch.’

Multiperspectivistisch...

Door naar vraagstukken te kijken vanuit meerdere invalshoeken. Een concreet voorbeeld is de coronaperiode. Als ik toen zei: “We sluiten de deuren,” was het perspectief van een docent soms doorslaggevend. Een docent belde me eens: “Johan, dat kan wel, maar weet dat er studenten zijn die in een AZC wonen. Die kun je daar niet laten zitten. Zet ze hier in één lokaal, dat kan makkelijk.” Dankzij zo’n signaal openden we heel snel de deuren voor deze groep. Hetzelfde geldt voor andere besluiten. Neem het verplichten van mondkapjes: daar wil ik het perspectief van de conciërge bij betrekken, want die moet het handhaven. Is het praktisch uitvoerbaar? Hebben we genoeg mondkapjes om uit te delen? Hoe gaat dat in de praktijk? Zulke inzichten kan ik zelf niet altijd bedenken. Multiperspectivistisch betekent ook mensen van verschillende achtergronden samenbrengen. Dat kan de conciërge zijn naast de directeur, of een mbo-student naast iemand uit het hbo of wo. Door die

perspectieven en niveaus te verbinden, verrijk je de besluitvorming én versterk je de onderlinge verbondenheid.’

Waren er in jouw leerreis mensen die je hebben geïnspireerd?

‘Je hebt altijd wel een leraar die je inspireert — die had ik ook. Niet zo veel, helaas, maar er waren er twee of drie van wie ik echt dacht: wauw, knap dat je dat kunt. Het fascineerde me hoe groot het verschil kan zijn. Bij het ene vak is het één groot drama: niemand leert iets, het is chaos. Dan stap je één lokaal verder naar binnen en daar is het gezellig, er wordt geleerd, er wordt gelachen, en toch is het duidelijk en gestructureerd. Ik vond dat altijd heel bijzonder: hoe kan het dat de één dat moeiteloos kan en de ander helemaal niet?’

Hoe verklaar je dat verschil?

‘Voor mij heeft dat veel te maken met verbinden. In die zin lijken onderwijs en leiderschap op elkaar: het draait allebei om aandacht. Zie ik jou? Herken ik jou als persoon? Mag jij er zijn met wie je bent? Ben ik nieuwsgierig naar jouw verhaal, en geef ik dat verhaal ook een plek? Daarbij horen ook duidelijke kaders. De leraren die mij inspireerden, combineerden die persoonlijke aandacht met heldere afspraken. Ze bouwden een sterke pedagogische relatie op, maar zorgden ook voor structuur.’



Nu kan ik veel beter loslaten, delegeren, vertrouwen op anderen en - ik hoop - ook aanmoedigen en inspireren.

Je hebt erg veel verschillende rollen in het onderwijs vervuld, maar je hebt ook een tijdje een eigen bedrijf gehad. Hoe was jij als leider toen?

'Uiteindelijk werkten we in een team van zes á zeven mensen. Destijds zat ik veel meer op resultaat: we moesten iets maken, het moest af, de lat lag hoog en de klant moest tevreden zijn. Mijn sturing was direct, strak, en ik voelde me persoonlijk verantwoordelijk voor het eindresultaat. Dat kwam ook doordat ik relatief jong was en mensen in dienst had. Resultaat vind ik nog steeds belangrijk, maar ik heb geleerd dat leiderschap ook veel meer is dan dat. Nu kan ik veel beter loslaten, delegeren, vertrouwen op anderen en - ik hoop - ook aanmoedigen en inspireren. Ik ben meer bezig met mensen bij elkaar brengen. Dat deed ik toen veel minder.'

Ben je in je loopbaan leiders tegengekomen die je inspireerden?

'Een inspirerend voorbeeld was een bestuurder met wie ik werkte toen ik na mijn bedrijf docent en later manager werd aan de pabo in Utrecht. Zij was een visionair, heel talig ook, kon een verhaal vertellen met kop en staart, vol beeldspraak, waardoor je echt werd meegenomen in haar gedachten. Ze gaf me ruimte, liet me fouten maken, maar

spiegelde me daarna op een veilige manier. Soms behoevde ze me voor een grote fout, zonder het leerproces weg te nemen. Haar feedback maakte dat ik de volgende keer beter beslagen ten ijs kwam.'

Hoe belangrijk is verbondenheid voor jou?

'Ik heb wel eens gewerkt bij een organisatie waarmee ik nul verbondenheid voelde. In mijn leerreis heb ik vooral geleerd dat aandacht geven cruciaal is. Ik ben opgegroeid in een protestants-christelijk, vrij calvinistisch gezin, dat overigens in de loop der tijd steeds meer bourgondische trekjes kreeg. Het was een milieu met veel liefde, maar ook met het idee: je moet gewoon je werk doen, je krijgt elke maand salaris, punt. Daardoor vond ik het in het begin als leider lastig om mensen te complimenteren. Als iemand om aandacht vroeg, ging ik eerder op afstand staan.

Mijn houding was: stel je niet aan, doe gewoon je werk. Dat heb ik echt moeten afleren. Een collega-directeur heeft me daarbij geholpen. Ze zei eens: "Johan, gelijk hebben is iets anders dan gelijk krijgen. Als iemand aandacht of waardering vraagt, kun je wel vinden dat het onzin is, maar je bereikt er meer mee door die waardering gewoon



INTERVIEW MET JOHAN SPRONK VAN HET ROC MIDDEN NEDERLAND

te geven. Geef die schouderklop, en je zult zien dat het beter gaat." Dat ging over erkenning, waardering, en dat heb ik moeten leren.'

Wat levert dat op?

'Voor mezelf misschien niet direct heel veel, maar voor de organisatie wel. Het maakt dat ik veel beter weet wat er speelt. Daardoor kan ik op andere thema's gericht aandacht geven, omdat ik weet wat er écht toe doet. Ik heb dus tegen mezelf gezegd: affectie is belangrijk, ga het contact aan. Natuurlijk moet je dat bewaken – je kunt niet de hele dag met iedereen praten.'

Je bent geen therapeut natuurlijk?

'Maar een beetje wel. Voor mij is leiderschap altijd balanceren. Er is niet één aanpak, niet één leiderschapsstijl. Het is steeds een evenwichtsoefening tussen uitersten: sturen en loslaten, controleren en inspireren. Het één kan niet zonder het ander. Je moet het allebei doen, maar variëren in de mate waarin. Bij de één kun je dichterbij komen en misschien wat meer controleren, bij de ander laat je het juist los. Zonder wispelturig te worden: als leider moet je voorspelbaar en consequent zijn, anders voelt het onveilig. Maar je kunt wel uitleggen waarom je in een bepaalde situatie even anders handelt. Die transparantie versterkt juist de verbondenheid.

We spraken een bestuurder die nog vrij nieuw was in een grote organisatie. Hij vertelde dat hij tijdens een heisessie openlijk tegen zijn mensen zei: "Dit weet ik niet." Hij vond dat spannend, maar deed het toch. Laat jij als leider ook je twijfel zien?

'Ja, dat herken ik heel goed, en ik vind dat helemaal niet eng. Ik zeg vaak: "Waarom denken jullie dat ik het weet? We werken hier met zo'n achttienhonderd mensen. Als jullie er met z'n drieën, tien of achttien niet uitkomen, waarom zou ik het dan ineens wel weten?" Natuurlijk wil ik best een knoop doorhakken als dat nodig is, maar dan wil ik wel eerst de perspectieven zien. Ik wil de scenario's horen, de voor- en nadelen, en weten waarom de één A denkt en de ander B. Dan kan ik het beste besluit nemen op basis van alle informatie. Maar dat betekent niet dat mijn besluit per se het beste is. Als twee mensen tegenovergestelde meningen hebben, waarom zou ik dan aannemen dat de één het beter weet dan de ander? Ik denk dat het juist bijdraagt aan verbondenheid als mensen merken dat ik ook gewoon een mens ben, die niet overal het antwoord op heeft.

Je neemt mensen daarmee ook serieus.

'Juist, want ik vraag ze om in scenario's te denken. Daarmee zet ik ze ook aan het werk. Wat ik níet wil, is dat mensen hun verantwoordelijkheid afschuiven naar boven omdat het makkelijker is als ik de beslissing neem. In zulke gevallen zet ik beide partijen aan tafel: *the whole system*



Pas als mensen zich veilig voelen, durven ze te zeggen dat ze iets anders zien of ergens een ander idee over hebben, zonder bang te zijn dat hun hoofd eraf gaat. Dat is essentieel.'

in the room, zoals ik het noem. Ik vraag wat ieders perspectief is en zeg dat ik best een besluit wil nemen, maar wil voorkomen dat dit elke keer gebeurt. Iedereen moet ook zijn eigen verantwoordelijkheid nemen.'

Denk je dat mensen dat nodig hebben?

'Iedereen heeft dat nodig, ik ook. Maar daarvoor is veiligheid een voorwaarde. Verbondenheid kan helpen om die veiligheid te creëren. Pas als mensen zich veilig voelen, durven ze te zeggen dat ze iets anders zien of ergens een ander idee over hebben, zonder bang te zijn dat hun hoofd eraf gaat. Dat is essentieel.'

Wat hebben mensen nodig om in jouw ogen te kunnen floreren?

'Ik denk dat het belangrijk is dat mensen worden aangesproken op hun professie en weten waar het in de kern om draait. Er moet in de organisatie een duidelijke focus zijn: hier doen we het voor. En vervolgens moet iedereen – vanuit zijn eigen rol – bijdragen aan dat doel. Dat betekent dat een docent voor de klas een cruciale rol heeft, maar dat ook de conciërge een enorme pedagogische betekenis kan hebben. Die ziet en hoort veel, en kan bijvoorbeeld tegen een docent zeggen: "Ik zag net een

meisje binnenkomen met betraande ogen. Misschien is er iets aan de hand." Dat kan ontzettend waardevol zijn. Ook de roostermaker draagt bij, door te weten waarom lessen bijvoorbeeld om negen uur beginnen en niet om half negen. Alles moet draaien om die gezamenlijke visie: wat we doen, doen we voor de student. En dat is niet altijd makkelijk, want studenten komen niet elke dag juichend naar school. Maar als je ziet wat je kunt betekenen voor een student, is dat enorm krachtig. Op een diploma-uitreiking zie je dat vaak terug: mensen stralen omdat ze weten dat ze het hiervoor deden. Of je krijgt jaren later een berichtje van een oud-student: "Weet je nog dat je mij les gaf? Ik ben je nog steeds dankbaar." Dat is de kracht van onderwijs.'

Bij NASA vroegen ze ooit aan een schoonmaker wat hij deed. Hij antwoordde: "We put people on the moon." Wat zegt jullie schoonmaker?

'Wij zijn er voor iedereen die iets wil in het mbo. Echt iedereen. We hebben een grote maatschappelijke opdracht en wijzen niemand de deur. In het onderwijs, en zeker in het mbo, werken we vaak met tegenstrijdige indicatoren: bijvoorbeeld een hoog diploma-rendement en weinig uitval zijn belangrijk, maar



INTERVIEW MET JOHAN SPRONK VAN HET ROC MIDDEN NEDERLAND

onze maatschappelijke opdracht vraagt ook dat we iedereen toelaten. Soms denkt een docententeam: "Als ik die ene student toelaat, weet ik zeker dat hij uitvalt." Dan zeg ik: "Jawel, ook die student krijgt hier een plek." Dat hoort bij wie we zijn en waar we voor gaan.'

Geldt dat ook voor jullie medewerkers?

We omarmen diversiteit. Dit zie je terug in ons zeer diverse personeelsbestand. We nemen onze maatschappelijke opdracht serieus en willen graag een voorbeeld zijn naar onze studenten en collega's. Dat betekent, onder andere, dat we mensen vanuit de participatiewet in dienst hebben in gecreëerde (deel)functies.'

Hoe zorg jij er als bestuurder voor dat al die verschillende mensen en achtergronden in de organisatie kunnen floreren?

'Het begint met een goede opstelling neerzetten. Mijn directieteam is daarin voor mij cruciaal. Ik kan onmogelijk 1.800 mensen rechtstreeks aansturen, dus richt ik me op de directeuren. Daar heb ik direct invloed op, bijvoorbeeld bij de aanstelling of het afscheid. Een sterk team van directeuren is de basis. Daarnaast breng ik focus aan. We hebben één duidelijke boodschap: wij zijn er voor iedereen die iets wil in het mbo.'

En hoe geef je leiding aan mensen die zelf leiding geven, vaak nog met een laag ertussen?

'Formeel stuur ik de directeuren aan, maar stiekem ben ik ook met alle 1.800 mensen bezig. Eens in de vijf à zes weken stuur ik bijvoorbeeld een blog naar alle collega's. Daarin maak ik de verbinding met actuele thema's. Vanmorgen ging het bijvoorbeeld over vrijheid. Ik schreef over onze zorg voor studenten die niet in vrijheid zijn opgegroeid: studenten uit oorlogsgebieden, studenten die thuis geen vrijheid ervaren, of zich niet vrij voelen vanwege hun kleur, geloof, of seksuele oriëntatie. Zo verbind ik maatschappelijke thema's met ons werk en laat ik zien dat dit ons allemaal aangaat. Dat wordt gelezen: toen ik vanochtend binnenkwam zei een receptioniste meteen: "Ik heb je mailtje gelezen." Dat zijn momenten waarop je merkt dat zo'n bericht écht verbinding creëert.

Gallup-onderzoek laat zien dat effectieve leiders op hoog niveau zo'n zeventig procent van hun tijd besteden aan contact met mensen. Hoe doe jij dat?

'Naast de blogs maak ik bewust tijd voor werkbezoeken. Vanmorgen was ik twee uur op de financiële administratie. Daar werken vijftien mensen die zich de hele dag bezighouden met debiteuren, crediteuren en facturen, iets waar ik inhoudelijk weinig van weet. Maar ik laat me bijpraten, stel vragen, toon interesse in hoe zij werken en waar ze tegenaan lopen. Ik vraag ook altijd: "Wat zou je morgen het liefst anders willen?" en "Wat wil je ons meegeven, nu de directeur en manager er even niet bij zijn?" Soms levert dat concrete



INTERVIEW MET JOHAN SPRONK VAN HET ROC MIDDEN NEDERLAND

verbeterpunten op, maar het belangrijkste is dat ik laat zien dat ik er ben, luister, en hun werk waardeer.'

En organiseer je zo ook je eigen tegenspraak?

'Precies. Volgende week hebben we bijvoorbeeld weer de makerstafel. Wij noemen onze studenten "de makers van de samenleving", het mbo is wat mij betreft het mooiste wat er is, omdat wij de mensen opleiden die de samenleving letterlijk vormgeven. Bij de makerstafel nodigen we willekeurig vijftien collega's uit, ad random geselecteerd, zodat het echt een gemengde groep is. We gaan dan twee à drie uur met elkaar in gesprek, met een broodje erbij. De laatste keer stond het thema diversiteit en inclusie centraal. We beginnen dan met een lastige start "Geef ons ROC eens een cijfer van 0 tot 10 voor hoe divers en inclusief we zijn." Dat zet mensen aan het denken, want diversiteit is iets anders dan inclusie. Vanuit die vraag ontstaat een gesprek waarin iedereen vanuit zijn eigen perspectief, rol en functie bijdraagt.'

In het mbo wordt onderwijs steeds meer op maat gemaakt. Dat lijkt mij een uitdaging voor de mensen die het moeten uitvoeren. Hoe kijk jij daar als leider naar?

'Leiderschap gaat voor mij ook over het beschermen van mensen. Je moet het behapbaar houden. Strategie uitvoeren is belangrijk, maar altijd vanuit het hier en

nu: wat is realistisch? Ik ga geen docent vragen om 25 verschillende leerpaden te ontwikkelen – dat is ondoenlijk. Ik kan als onderwijskundige prachtige concepten bedenken, maar ze moeten uitvoerbaar zijn. Docenten zijn professionals, die weten prima wat ze moeten doen.

Mijn rol is om de randvoorwaarden te scheppen en het doel helder te houden: geloven in talentontwikkeling, iedereen welkom heten, en via een passend onderwijsarrangement toewerken naar een waardepapier – diploma, certificaat, branchecertificaat. Het doel is nooit om een student buiten te sluiten omdat de standaardroute niet past. Dan kijken we hoe we die route wél passend kunnen maken.'

Op jullie website staat: 'We geloven in het vermogen van onze studenten om hun talenten te ontwikkelen.' Hoe vertaal je dat naar wat jullie medewerkers nodig hebben?

'Daaronder liggen onze kernwaarden: persoonlijk, ondernemend en nieuwsgierig. Persoonlijk gaat over aandacht: we zien iedere student én iedere medewerker. Zelfs als je zestien bent en al eens gefaald hebt in het onderwijs, kun je altijd iets. Door persoonlijke aandacht en nieuwsgierigheid ontdekken we dat talent. We noemen dat passend onderwijs, en het begint met regel nummer één: ken je student. Vraag wie hij of zij is, waar iemand vandaan komt, wat hij wil leren. En deel ook iets van jezelf. Zo ontstaat er,



Werken mag ook leuk zijn. Plezier en humor op de werkvloer zijn belangrijk

soms na weken, soms pas na maanden, een relatie waarin je weet hoe iemand zich wil ontwikkelen. Dat principe vertalen we ook naar onze medewerkers. We vragen onze honderd managers om datzelfde toe te passen: ken je collega. Voer niet alleen gesprekken over KPI's en output, maar vraag ook: hoe is het met je? Wat ga je morgen doen? Hoe was je weekend? Werken mag ook leuk zijn. Plezier en humor op de werkvloer zijn belangrijk.'

Humor blijkt in veel organisaties belangrijk te zijn. Hoe zie jij dat?

'Het helpt relativeren, en dat is ook een vorm van leiderschap: jezelf niet te serieus nemen. Het begint voor mij met erkennen dat ik het ook niet allemaal weet. En als er dan ruimte is voor een grap of een kwinkslag, geeft dat energie. Zeker bij moeilijke onderwerpen helpt humor om spanning weg te nemen en met elkaar verder te komen. Het maakt het mogelijk om serieuze thema's te bespreken zonder dat het loodzwaar wordt.'

Wat misschien niet zo humorvol was: toen je in het eerste jaar dat je hier werkte met één verkeerde opmerking in de media half Nederland tegen je kreeg. Je zei dat studenten die moeite hadden met Engels misschien maar even geen Engels moesten krijgen.

'Ja, dat was mijn binnenkomer hier... en niet de handigste. Ik zag ineens de krantenkop en wist: dit gaat mis. En het ging ook mis — er kwamen zelfs Kamervragen. Wat ik bedoelde te zeggen was: waarom laten we studenten verplicht door allerlei hoepels springen, terwijl we soms beter een ander aanbod kunnen maken? Stel dat een student op een bakkersopleiding vastloopt op Engels. Hij haalt zijn diploma niet en verdwijnt thuis op de bank, of gaat op een andere manier zijn geld verdienen. Dan heb je hem verloren. Waarom niet zeggen: kom twee middagen per week naar school, werk daarnaast, en haal een aantal certificaten. Dan heeft hij misschien geen diploma, maar wel een bewijs dat hij iets kan betekenen in de samenleving. Mijn uitspraak over "even geen Engels" was bedoeld in dat licht — maar dat kwam in de media natuurlijk heel anders over.'

Wat leerde die hele situatie jou over je leiderschap? Je was plotseling kop van Jut: politici, fractievoorzitters en collega-bestuurders spraken zich uit, sommigen scherp. Wat deed dat met jou?

'Natuurlijk raakte dat me. Er werd getwijfeld aan mijn functioneren in de rol die ik heb, en dat vind ik niet leuk. Ik werd er niet emotioneel van, maar ik voelde het wel. Het gebeurde ook nog rond mijn



INTERVIEW MET JOHAN SPRONK VAN HET ROC MIDDEN NEDERLAND

verjaardag. 's Avonds kwamen vrienden langs die er luchtig over deden – “Hé Johan, wat heb je nou weer gedaan?” – en Engels gingen praten met een biertje in de hand. Humor helpt dan om even te relativëren, maar het deed me wel wat. Gelukkig had ik mensen om me heen die me steunden. Bijvoorbeeld mijn eigen raad van toezicht zei meteen: “Dit soort dingen gebeuren, Johan. We vertrouwen op jou.” Dat had ik nodig. Maar ik merkte ook dat sommige mensen geen schouderklop gaven op dat moment, terwijl ik dat wel nodig had. Als je die steun mist, voel je je eenzaam en kwetsbaar. Dat is iets wat ik sindsdien scherp in het vizier heb: hoe belangrijk het is om iemand steun en erkenning te geven op het moment dat het er echt toe doet. Maar tegelijkertijd ook moeilijk om dat altijd te herkennen wanneer dat zo is, daar zal ik ongetwijfeld ook weleens mis zitten.’

Was het eigenlijk zo erg wat je had gezegd?

In mijn ogen ging het erom dat we studenten zo goed mogelijk voorbereiden op een plek in de samenleving en de arbeidsmarkt. Een diploma is daarbij belangrijk, maar soms is maatwerk nodig om te voorkomen dat iemand uitvalt. In de media werd het geframed als: “Johan vindt een diploma niet belangrijk” en “Straks hoeven ze ook geen burgerschap of rekenen meer.” Alsof ik studenten zonder vaardigheden

de samenleving in wilde sturen. Dat was natuurlijk niet wat ik bedoelde. Mijn punt was dat we soms creatiever moeten kijken naar hoe iemand toch van waarde kan zijn, ook als het behalen van een volledig diploma niet haalbaar is.’

Heb je je nog moeten verantwoorden naar je medewerkers toe?

‘Ja, maar dat deed ik uit eigen beweging. Ik kreeg mails van medewerkers, en binnen een of twee dagen heb ik een boodschap gestuurd naar een specifieke groep docenten, zoals die van Engels, Nederlands en burgerschap. Daarin legde ik mijn visie uit op de algemene vormende vakken, en wat ik daadwerkelijk had willen zeggen. Het was belangrijk voor me om dat direct zelf te doen, zodat er duidelijkheid was.’

Duidelijkheid is een woord dat bij jou steeds terugkomt. Mogen we je in dat licht een zin uit jullie jaarverslag voorleggen. Daar staat dat er ‘systemisch wordt gekeken naar leiderschap op alle niveaus’. Wat staat daar?

‘Als ik het zou moeten interpreteren, zou ik zeggen dat het voor mij betekent dat we goed hebben nagedacht over wat voor leiderschap we willen, en dat op alle niveaus – bestuur, directie en management – op dezelfde manier hebben benaderd. We hebben mensen daarop geschoold, de juiste teams samengesteld, en blijven er consistent aandacht aan besteden via gesprekken, reflectie en intervisie. Het is geen losse kreet, maar iets wat we



Durf eerlijk en kwetsbaar te zijn. Geef fouten toe en zeg het als je iets niet weet.

structureel in stand houden. We snappen binnen het ROCMN dat leiderschap verder gaat dan het aansturen van mensen en hebben daarom aandacht voor het grotere geheel en de bredere context. In leiderschapsontwikkeling hebben we niet alleen aandacht voor individuele sturing, maar kijken we vooral ook naar wat er tussen mensen gebeurt. En we weten dat als we iets willen bereiken voor onze studenten, dat dit op alle niveaus in de organisatie aandacht vraagt. Bijvoorbeeld: als we oplossingsgerichte gesprekken willen voeren tussen docent en student, dan zorgen we dat ook managers, en directeuren, getraind kunnen worden in deze manier van gespreksvoering met de collega's in de teams.'

Er staat ook dat jullie kwaliteitscultuur draait om nieuwsgierigheid en een onderzoekende houding. Hoe zie je dat in de praktijk?

'Nieuwsgierigheid is een van onze kernwaarden. We willen dat docenten zich blijven afvragen: hoe ging het vandaag, en wat kan morgen beter? Dat doen ze via reflectie, maar ook via systematische leervragen en beeldcoaching: je laat je les opnemen en bekijkt het terug. Dat kan confronterend zijn, maar het levert veel inzicht op in hoe

je overkomt en hoe studenten reageren. We stimuleren teams om kennis te delen, bij elkaar in de klas te kijken, en ook kritisch te zijn. Het gaat niet alleen om succes kopiëren, maar ook om samen doelen stellen en elkaar bevragen. Altijd vanuit het hoe maken we het onderwijs beter, in plaats van alleen op KPI's te sturen.'

Dat vraagt veel openheid.

'En die is er steeds meer. Veiligheid is daarbij cruciaal. Er zijn onderwijsteams waar het al heel normaal is dat docenten bij elkaar binnenlopen en van elkaar leren. Kritiek geven mag, zolang het in het kader van gezamenlijke verbetering is.

Maar als KPI's echt onder druk komen te staan?

'We sturen daar niet primair op, maar we monitoren het wel. Soms staan opleidingen in het rood bij de onderwijsinspectie vanwege rendement. Dat kan dan het resultaat zijn van het feit dat we iedereen toelaten, ook studenten van wie we weten dat het moeilijk wordt. Wij kiezen niet voor een selectiever beleid, wij hebben ons een ander doel gesteld, wij hebben een maatschappelijke opdracht: iedereen is welkom. De inspectie kijkt tegenwoordig breder: als rendementen onvoldoende zijn, maar alle andere kwaliteitsaspecten



INTERVIEW MET JOHAN SPRONK VAN HET ROC MIDDEN NEDERLAND

op orde zijn – curriculum, didactiek, betrokkenheid van het bedrijfsleven – dan is dat uitlegbaar. En dat verhaal kunnen we onderbouwen.'

Wat zou je beginnende bestuurders willen meegeven?

'Durf eerlijk en kwetsbaar te zijn. Geef fouten toe en zeg het als je iets niet weet. Verzamel verschillende perspectieven voordat je een besluit neemt, leg uit waarom je dat besluit neemt en zorg voor

heldere kaders. Heb aandacht voor wat op dat moment belangrijk is – soms is iets kleins waardevoller dan een groot thema. Wees er voor iedere jongere, hoe lastig dat soms ook is. Inclusiviteit en een welkom beleid zijn voor mij essentieel. En wees er ook voor iedereen in je organisatie, ook voor degene met wie je misschien minder affiniteit hebt.' ☐

MAAIKE RUTTEN EN RONALD GIPHART