

## DYNAMISCH INNOVATIEMANAGEMENT

### Boost voor 'veranderenergie' met DIMO

**Auteurs** Remco Coppoolse, senior onderzoeker Lectoraat Normatieve Professionalisering en inhoudelijk expert in het Teaching & Learning Network van de Hogeschool Utrecht.

april 2020

**Innovaties in onderwijs en leren zijn niet weg te denken uit het beroepsonderwijs in Nederland. Denk aan learning analytics, gepersonaliseerde leerpaden, flipped classrooms, blended leren en challenge-based learning. Baanbrekende ideeën genoeg, echter: de invoering verloopt vaak stroef of mislukt zelfs. Waarom is dat? Een kritische blik op innovatiemanagement, met (behoud van) 'veranderenergie' als leitmotiv.**

### De dominantie van lineair veranderen

Onderwijsinnovaties leiden lang niet altijd tot het beoogde resultaat en liggen mede daarom veelvuldig onder vuur (März et al., 2017; Fullan, 2007; Waslander; 2007, Elmore; 2004). Een veelgenoemde oorzaak is de vaak gekozen lineaire veranderbenadering, zoals een projectaanpak (Siciliano, Moolenaar, Daly, & Liou, 2017; Van der Klink, 2012, Van der Bolt, Studulski, Van der Vegt, & Bontje, 2006). Vertrekpunt van die lineaire benadering is dat innovatie een voorspelbaar verloop kent. Het proces wordt dan opgeknipt in behapbare brokken, waarna het is te organiseren in de tijd. Echter, veel onderwijsinnovaties kennen een hoge mate van complexiteit (März, Kelchtermans, Vanhoof, & Onghena, 2013; Van Staveren, 2019). Die complexiteit wordt niet alleen veroorzaakt door de snel veranderende omgeving, maar ook door de veelheid aan actoren (zoals docenten, managers, onderwijskundigen, beroepenveld, studenten) die invloed uitoefenen op het verloop van de verandering.

De lineaire aanpak gaat ervanuit dat veranderingen van bovenaf worden geïnitieerd en dat het docentenkorps de innovatie uitwerkt. Bij complexe innovaties gaat dat niet op. Onder invloed van alle actoren wordt het verloop van de onderwijsinnovatie onvoorspelbaar. En daarom is een heel andere benadering wenselijk. Een aanpak waarin die onvoorspelbaarheid voluit is verdisconteerd, die breekt met het lineaire paradigma en als het ware meebeweegt met het noodzakelijke samenspel van actoren. Een dergelijke benadering is ontwikkeld in het promotieonderzoek van Coppoolse (2018): Dynamisch Innovatiemanagement in Onderwijsinnovatie (DIMO).

### Een alternatieve benadering van onderwijsinnovatie: DIMO

Uitgangspunt bij het ontwerpen van DIMO was dat de dominante lineaire veranderaanpak tekortschiet bij complexe onderwijsinnovaties. Het alternatief kwam tot stand in een ontwerpgericht onderzoek in samenwerking met experts en gevoed door bevindingen uit verschillende innovatiepraktijken in het hoger beroepsonderwijs.

Het basisprincipe in DIMO is afgeleid van onderzoek van Van Delden (2009) en stelt het begrip 'veranderenergie' centraal. Innoveren gaat altijd gepaard met veranderen, en net zoals bij fysiek bewegen, is daarvoor energie nodig. Van Delden toonde aan dat de slaagkans van innovaties erop vooruit gaat als die veranderenergie adequaat wordt overgedragen tussen verschillende actoren.

Grofweg gaat het daarbij om twee groepen. In de eerste plaats actoren die wel de onderwijsinnovatie beïnvloeden, maar niet zelf het onderwijs ontwerpen of maken, zoals overheid, subsidieverstrekkers, instellingbestuurders, beleidsmedewerkers of beroepenveldverenigingen. De tweede groep bestaat uit actoren die in de dagelijkse praktijk opereren, zoals docenten, studieloopbaanbegeleiders, opleidingsmanagers, ontwikkelaars uit het beroepenveld, roosteraars en studenten. De processen in de twee groepen staan vaak los van elkaar en hebben een eigen dynamiek en bijdrage. DIMO gaat ervanuit dat continuïteit in onderwijsinnovatie ontstaat als de energie voor ontwikkeling/verandering doorstroomt van de ene groep van actoren naar de volgende. Stagnatie ontstaat als dat uitblijft of te moeizaam verloopt.

## De energie-estafette

Het vrijmaken en doorgeven van energie tussen actorengroepen lijkt op een estafette. Bij onderwijsinnovaties gaat het daarbij om vier rondes (figuur 1):

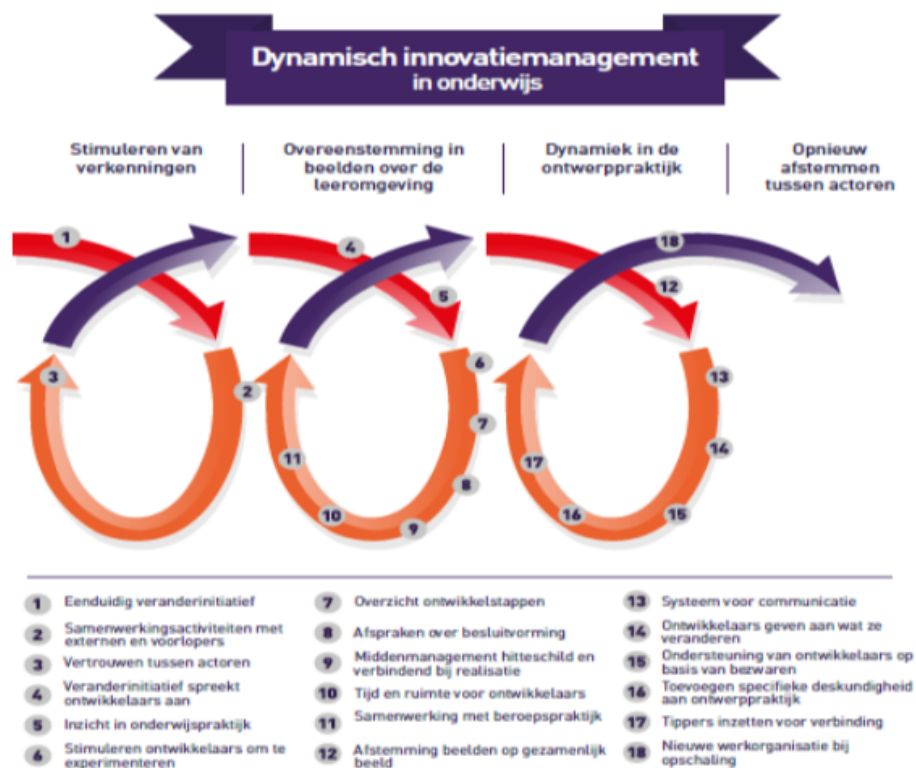
1. Stimuleren van verkenningen: nader onderzoek van een veranderinitiatief. Oriëntaties met stakeholders en de activiteiten van voorlopers spelen een belangrijke rol. De opbrengst uit deze ronde bestaat uit richtinggevende beelden voor het vervolg van de onderwijsinnovatie.
2. Overeenstemming in beelden over de leeromgeving: de contouren van de oplossingsrichtingen worden verder uitgewerkt in leeruitkomsten, ontwerpcriteria voor de leeromgeving, onderwijsconcepten of het ontwerp van een nieuw curriculum. In deze ronde wordt de route afgestemd en een werkorganisatie gemaakt waarin ontwikkelaars ononderbroken aan het werk kunnen.
3. Dynamiek in de ontwerppraktijk: ontwikkelaars werken het onderwijs daadwerkelijk uit naar materiaal dat aan studenten wordt aangeboden. Dit is vaak een roerige fase, omdat in deze ronde pas de consequenties van eerder gemaakte keuzes duidelijk worden. Deze reality check kan leiden tot een terugval, doordat de eerder gekozen uitgangspunten ter discussie worden gesteld. Opnieuw afstemmen van toekomstbeelden en verwachtingen is dan noodzakelijk.
4. Een stadium waarin de uitkomsten worden toegepast in andere onderwijsinnovaties of delen van de onderwijsorganisatie, wat ook weer een eigenstandige dynamiek kent.

In elke estafetteronde kan de initiator van de innovatie interventies (werkregels) inzetten om nieuwe energie vrij te maken en de continuïteit te herstellen. In figuur 1 zijn deze interventies weergegeven op een spiraal die tijdens de vier rondes wordt doorlopen.

## DIMO in het kort

Samengevat staat DIMO voor een benadering van onderwijsinnovatie verlopend over een aantal rondes. Ontwikkel-/veranderenergie tussen groepen van actoren komt vrij en wordt steeds doorgegeven. De benadering lijkt beter aan te sluiten bij de onvoorspelbaarheid van veel onderwijsinnovaties dan de dominante lineaire veranderaanpak. Binnen het DIMO-model laten gebeurtenissen gaande het innovatieproces zich beter begrijpen. Interventies bieden mogelijkheden om dat proces in goede banen te leiden.

*Figuur 1. Dynamisch innovatiemanagement in onderwijsinnovatie (Coppoolse, 2018)*



## Dynamisch innoveren: een praktijkvoorbeeld

Bij een opleiding in herontwerp zien we hoe DIMO bijdraagt aan de veranderenergie in de innovatie. Vaak start een projectleider voortvarend, maar 'vergeet' het team mee te nemen. Dat is in deze casus 1) niet het geval: elke ontwikkelstap wordt juist met alle betrokkenen genomen. Dit patroon ontvouwt zich als er vragen zijn in de loop van de innovatie die niet direct kunnen worden beantwoord of opgelost. De groep verkent elke vraag en mogelijke oplossingsrichtingen. Vervolgens krijgen een of enkele deskundigen uit het team de opdracht om een oplossing uit te werken. Wat er bedacht is, wordt dan weer voorgelegd aan het team. Ieder teamlid krijgt de mogelijkheid om te reageren. Als er vragen over de uitwerking zijn die op dat moment onoplosbaar zijn, gaan de uitwerkers opnieuw aan de slag.

Een voorbeeld: er moest een overzicht komen van de werkvelden waar de afgestudeerden terechtkwamen en de daaraan gerelateerde kennisgebieden. In een ontwerpessie ontstond een debat tussen groepjes docenten over de werkvelden. Twee stagedocenten trokken dit thema naar zich toe en ontwierpen een schematisch overzicht van de werkvelden en kennisgebieden. Zij legden een volgende uitwerking weer aan het team voor, net zolang totdat iedereen aangaf geen onoverkomelijke bezwaren te hebben.

Opvallend is het repeterend patroon: een procesresultaat wordt net zo lang bijgesteld totdat niemand meer zwaarwegende bezwaren heeft om een volgende stap te zetten. Zo wordt de veranderenergie bij elke stap opnieuw overgedragen en ontstaat er commitment. Bovendien ontstaat er in de uitwerking van het onderwijs een zelfcorrigerend mechanisme.

Een voorbeeld maakt dit duidelijk. In het herontwerpteam is afgesproken om met twee toetsen per cursus te werken. Dit is een uitkomst van een jaar lang strijd in het team over het toetsbeleid. Vervolgens maken twee docenten (lid van het herontwerpteam) zes toetsen voor een cursus en confronteren de projectleider hiermee,

met de woorden: "Het mag wel niet van jou, maar dit is toch het beste". Er ontstaat onrust bij de projectleider en de manager staat op het punt de muitende docenten tot de orde te roepen. Echter, ze besluiten niet zelf de docenten te corrigeren, maar het probleem voor te leggen aan het herontwerpteam. Leden reageren verontwaardigd. In hun cursussen hebben ze zich, soms met zeer veel moeite en veel overleg met de andere betrokken docenten, beperkt tot twee toetsen. Dat is uiteindelijk gelukt en levert een bevestiging van het uitgangspunt op dat het mogelijk is de complexe leerstof in minder toetsen te vangen. Het voelt als een vertrouwensbreuk dat de twee docenten met hun groep die afspraak aan hun laars lappen. Er volgen twee stevige gesprekken in het herontwerpteam. De uitgangspunten worden opnieuw besproken, de gezamenlijk genomen besluiten worden erbij gepakt en de teamleden wisselen hun mening over de toetsmomenten nogmaals uit. Hierna leggen de twee docenten zich neer bij de consensus, bieden hun excuses aan en gaan aan de slag om de leerstof toch in twee toetsen te vangen. De saamhorigheid in het team is hersteld zonder dat er geïnterveneerd moest worden vanuit de projectleider of de manager.

Kenmerkend is het cyclisch verloop. Alle actoren worden gehoord en hun inbreng weegt mee. Zo ontstaat commitment tussen de actoren en energie wordt heen en weer doorgegeven in het team. Het collectieve frame wat hier ontstaat is leidend, waardoor dissidenten geen kans krijgen. Zonder dat hiërarchische macht hoeft te worden ingezet.

## Toepassing in het beroepsonderwijs

De principes van de DIMO-aanpak dragen op drie manieren bij aan succesvolle introducties van onderwijsinnovaties in het beroepsonderwijs.

1. De innovatieleider beschikt over een model en taal om te duiden in welke fase de innovatie zich bevindt, of er sprake is van continuïteit of stagnatie, en welke actorgroep aan zet is. Maar ook biedt DIMO de mogelijkheid van reflectie op de eigen vooringenomenheden, het handelingsmodel en onderliggende ingesleten overtuigingen.
2. De aanpak biedt mogelijkheden om inzichten over het verloop van het innovatieproces op team- of organisatieniveau te delen. Betrokkenen krijgen inzicht in waar ze staan, waar ze stagnatie zien en hoe ze het denken op te lossen. Zo kan blijken dat groepen van actoren nog in verschillende fases van de innovatie zitten.
3. Op macroniveau ontstaat een andere kijkwijze en een bijbehorend taalspel. Waar de aanhangers van een lineair paradigma spreken over het slagen of mislukken van innovaties of uitspraken zoals 'het moet tussen de oren komen van ontwikkelaars', wordt met de uitwerking van een dynamisch handelingsmodel voor onderwijsinnovatie 'zachtere' taal gebruikt.

## Tot slot

Een lineaire aanpak leidt niet onverdeeld tot succes als het gaat om complexe innovatietrajecten (Coppoolse, 2018). Het uitblijven van resultaten vraagt om een heroverweging van strategie. En om een aanpak die recht doet aan de dynamiek en het onvoorspelbare verloop van het veranderproces.

In een meer dynamische benadering van innovatie wordt stagnatie niet geframed als hindernis, maar als een bezinningsmoment in het proces. Een reden om even terug te gaan naar een vorige ronde, daar de verbindingen te herstellen om vervolgens gezamenlijk te kunnen versnellen. DIMO biedt een taal, een analysemodel en een uitbreiding aan beïnvloedingstactieken, gericht op het afstemmen van beelden en werkwijzen tussen actoren. Ook de uitwerking van de benadering, niet in dwingende formats, maar in een model dat een alternatief biedt voor aanpak of opvattingen van innovatieleiders, lijkt bij te dragen tot een succesvol resultaat.

1) Deze casus is eerder beschreven in: Coppoolse, R. & Toby, S. (2019). *Weg van de projectreflex: Dynamisch vernieuwen met dynamisch innovatiemanagement*. IPMA-NL.

**Deskundigen:**

- **Sander Toby**, themaleider onderwijskundig leiderschap, Hogeschool Utrecht.
- **Tanja Enninga**, lectoraat Co-Design, Hogeschool Utrecht.

**Bronnen:**

- Coppoolse, R. (2018). *Werkregels voor innovatiemanagers. vernieuwing in het hoger onderwijs in versnelling* (Proefschrift). Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Coppoolse, R. (2020). *Werkregels voor veranderaars. Onderwijsvernieuwing in versnelling*. In C. Bakker (red.), *Op zoek naar de ziel van de professional. Vorming als kern van professionalisering*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Elmore, R. F. (2004). *School reform from the inside out: Policy, practice, performance*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Fullan, M. G. (2007). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- März, V., Gaikhorst, L., Mioch, R., Weijers, D., & Geijssel, F. P. (2017). *Van acties naar interacties. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing*. Amsterdam/Diemen: RICDE, Universiteit van Amsterdam/NSO-CNA Leiderschapsacademie.
- März, V., Kelchtermans, G., Vanhoof, S., & Onghena, P. (2013). Sense-making and structure in teachers' reception of educational reform. A case study on statistics in the mathematics curriculum. *Teaching and Teacher Education*, 29, 13-24.
- Siciliano, M. D., Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Liou, Y. H. (2017). A cognitive perspective on policy implementation. Reform beliefs, sensemaking, and social networks. *Public Administration Review*, 77, 889-901.
- Van Delden, P. J. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening: Ontwikkelingsverloop en resultaten* (Proefschrift). Delft: Eburon.
- Van der Bolt, L., Studulski, F., Van der Vegt, A. L., & Bontje D. (2006). *De betrokkenheid van de leraar bij onderwijsinnovaties*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Van der Klink, M. (2012). *Professionalisering van het onderwijs: Bekwaam innoveren voor een toekomstbestendig hoger onderwijs* (Lectorale rede). Heerlen: Hogeschool Zuyd.
- Van Staveren, A. (2019). *Van innovatie naar duurzame verandering* (Lectorale rede). Utrecht: Marnix Academie.
- Waslander, S. (2007). *Leren over innoveren. Overzichtsstudie van wetenschappelijk onderzoek naar duurzaam vernieuwen in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: VO-project Innovatie: Expeditie Durven, Delen, Doen.