

Innovatie als product van interne machtsdynamieken

Citation for published version (APA):

Kieft, M. A. (2022). Innovatie als product van interne machtsdynamieken. *VP Magazine*, (1), 74.

Document status and date:

Published: 15/11/2022

Document license:

Unspecified

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

<https://www.ou.nl/taverne-agreement>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 23 Jan. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



VP

NOVEMBER 2022

En verder:
**Pilot Microcredentials
Versnellingsplan in de
instellingen**

Johanna de Groot:
"Mission accomplished"
**De Godfather van open
leermaterialen aan het woord**

4
**JAAR
VERSNELLEN**

VP

COLOFON

Hoofdredacteur Charlotte Heystek

Redactie Eva Drenth, Yvonne Florissen, Kiki Leijdekkers, Klaas Timmerman

Tekstschrijvers Nicole Bakker, Saskia Bogaart, Bianca Oppelaar, Hester Otter, Marjolein van Trigt

Beeld Armando Ello, Marcel Krijgsman, Tabitha Lemon, Ruud Verhoosel

Grafische vormgeving Monique Pouw

Uitgever Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT

Op de cover v.l.n.r.: Koen Janmaat, Nico Boot, Kim Schildkamp, Jelle Kok, Paul den Hertog, Caroline van de Molen, Robert Schuwer, Bram Enning, Ronald Spruit, Ulrike Wild.

Beeld Armando Ello

MUAH Gréanne Carty en Carien Waaijer

Styling Nathalie Veen

Met bijdragen van Maureen van Althuis, Theo Bakker, Christien Bok, Nico Boot, Sjieuwke Dankert, Jort Diekerhof, Johanna de Groot, Caro Jongert, Haye Jukema, Mario Kieft, Lotte Kips, Sharon Klinkenberg, Esther van der Linde, Egbert Neels, Annette Peet, Anne-Roos Renkema, Lieke Rensink, Yvonne Rouwhorst, Philip Stein, Ellemieke Sigtermans, Martine Teirlinck, Josephine Verstappen, Elsbeth Vonkeman, Liselotte Westerveld

Foto programmteam achterste rij: Johanna de Groot, Yvonne Florissen, Kiki Leijdekkers
voorste rij: Eva Drenth, Anne-Roos Renkema, Klaas Timmerman, Charlotte Heystek, Elsbeth Vonkeman
niet afgebeeld: Philip Stein



TERUGblikken

Editorial Charlotte Heystek

We werden al een beetje weemoedig, op die woensdagnamiddag in juli. Vlak voor de eerste programmamaterialen met vakantie zouden gaan, waren we met het team bij elkaar om vooruit te kijken naar de laatste maanden. De eindstreep was nu echt in zicht. Als we na de zomer zouden terugkeren, zouden we nog vier maanden hebben. Nog een 24-uursessie, nog een keer als het Versnellingsplan op de SURF Onderwijsdagen verschijnen, en de datum en locatie voor ons eindevenement in december waren ook al vastgelegd. In het vooruitblikken keken we automatisch terug, wat hadden we veel gedaan met elkaar. De Minister was meerdere keren op bezoek geweest, we waren met elkaar in Berlijn geweest, er waren onnoemelijk veel producten geproduceerd, we hadden de transitieagenda opgesteld, we hadden EPIC georganiseerd...

Eigenlijk moet iedereen kunnen terugblikken op dit mooie programma, dachten we. Maar hoe doen we dat? Zonder er een gortdroge eindrapportage met resultaten van te maken. Hoe blik je terug op vier jaar intensieve en innovatieve samenwerking? Wat heeft het Versnellingsplan nou tot een succes gemaakt? De mensen. En zo ontstond het idee van een glossy. Een glossy die een gezicht geeft aan de mensen die de afgelopen vier jaar voor, met en aan het Versnellingsplan hebben gewerkt. Een glossy die een podium biedt aan de persoonlijke verhalen en hoogtepunten. Een glossy waarin de mensen en de organisaties die hebben meegewerkt aan het Versnellingsplan, terugkijken op vier jaar innoveren en versnellen.

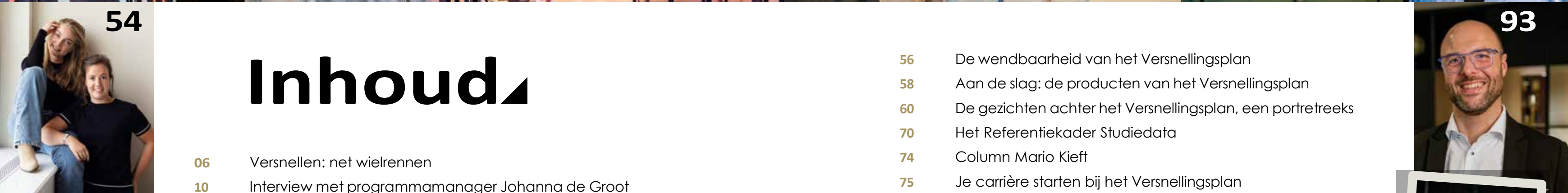
En omdat niemand van ons ooit een glossy gemaakt had, dachten we: dat kunnen we wel. Geheel in stijl van het Versnellingsplan: niemand van ons had ooit zo'n innovatieprogramma in het hoger onderwijs uitgevoerd. Niet eerder hadden hogescholen en universiteiten op deze manier samengewerkt aan innovatie met technologie. Gelukkig hadden we bij het Versnellingsplan de kans om te experimenteren, durfden we dingen anders aan te pakken, en besloten we af en toe een nieuw olifantenpaadje aan te leggen. Dat is ook wat we geprobeerd hebben vast te leggen in deze eenmalige glossy: de durf, de experimenteerdrang en het innovatievermogen van de mensen achter het programma.



Dank

aan iedereen die de afgelopen vier jaar heeft meegewerkt aan het Versnellingsplan.
Het was epic!





Inhoud

- 06 Versnellen: net wielrennen
- 10 Interview met programmamanager Johanna de Groot
- 14 De Transitieagenda – een langetermijnperspectief
- 18 Het Versnellingsplan in cijfers
- 20 Een community voor onderwijsinnovatie
- 22 Column Theo Bakker
- 23 De Pilot Studentmobiliteit
- 26 De VH kijkt terug op vier jaar succesvol samenwerken
- 28 Kim Schildkamp en Ronald Spruit over het succes van hun zone
- 31 Leermaterialen in de versnelling met edusources

It was EPIC

- 34
- 39 Caroline van de Molen en Koen Janmaat over Human Capital
- 42 Het succes van de Vraagbaak Online Onderwijs
- 45 De Toolkit Docentprofessionalisering
- 50 Het studentperspectief: oud-studentbestuurders blikken terug
- 54 De Start-up in Residenceformule voor het onderwijs

- 56 De wendbaarheid van het Versnellingsplan
- 58 Aan de slag: de producten van het Versnellingsplan
- 60 De gezichten achter het Versnellingsplan, een portretreeks
- 70 Het Referentiekader Studiedata
- 74 Column Mario Kieft
- 75 Je carrière starten bij het Versnellingsplan

Universiteiten

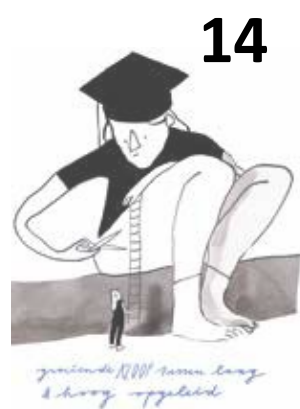
van Nederland blikt terug

- 82 De toekomst van (digitaal) toetsen
- 85 De Pilot Microcredentials: afstemming als toverwoord
- 88 Stuurgroepleden: trots op de mensen die het gedaan hebben
- 93 Evidence-informed innoveren is impactvol innoveren
- 98 De strijd om de aandacht van de onderwijsprofessional
- 100 Christien Bok over de impact van het VP op SURF

Aanvoerders Koerszone

over het belang van bestuurlijke netwerken

- 106 De uitdaging van samenwerken in wisselende teams
- 109 De simulatiedataset in praktijk
- 112 Robert Schuwer: passie voor open leermaterialen





Mario Kieft
is hoofddocent
Organisatieverandering
en Gedrag aan de
Open Universiteit en
organisatieadviseur.

I

nnovatie als product van interne machtsdynamieken

Bestuurders in allerlei sectoren en zeker in het onderwijs, hebben als belangrijke taak ervoor te zorgen dat de organisatie er goed op staat voor de buitenwereld. Hiertoe zijn ze veel bezig met het bedenken en starten van formele vernieuwingstrajecten die kunnen worden ingezet om belanghouders te laten zien dat de organisatie dynamisch, én verandergezind is. In dat opzicht hebben ze een belangrijke 'blijmaak- en legitimatiefunctie'. Intern blijken dit soort projecten nogal eens ervaren te worden als 'buhnetrajecten'.

Onderwijsinstellingen kenmerken zich tegelijkertijd door een losse koppeling tussen verschillende organisatielagen. Dit blijkt een belangrijke functie te hebben: het zorgt er namelijk voor dat uitvoerende professionals niet steeds lastig gevallen worden met nieuwe eisen en wensen uit de externe omgeving en 'van boven'. Zo blijven ze de ruimte voelen om datgene te doen dat ze echt belangrijk vinden.

Naast formele verandertrajecten, zijn er zogenaamde veranderfonteinnetjes actief. Dit zijn mensen van hoog tot laag en van links tot rechts in de organisatie, die vooral vanuit onvrede ('dit kan toch handiger!') of frustratie ('het kan toch niet waar zijn dat...!') zelf actie ondernemen. Ze regelen netwerk, middelen, en werken aan ontwikkeling van onderop, veelal onder de radar en lang onzichtbaar voor het management. Soms betreffen hun initiatieven thema's die aansluiten op formele vernieuwingstrajecten, maar vaker gaat het over heel andere zaken.

Zo ontstaat er een grote mêlee aan ontwikkelplannen en acties, de zogenaamde 'verandertrajectcompetitie'. Al die initiatieven (formeel en informeel) concurreren met elkaar om budget, tijd, aandacht, energie en lokale landingsrechten. Welk veranderinitiatief uiteindelijk impact heeft, hangt af van de interne machtsdynamieken.

Wat betekent dit voor de initiatieven ontwikkeld in het kader van het Versnellingsplan? Voor mij leidt het tot een prikkelende conclusie: Het al dan niet slagen van de ontwikkelde innovaties hangt niet af van de genialiteit ervan, maar wordt per organisatie bepaald door de bestaande interne machtsdynamieken. Ter afsluiting geef ik graag enkele adviezen waarvan we uit onderzoek weten dat die de kans op succes helpen vergroten.

Adviezen voor innovators

- Sluit je aan bij projecten waar het gaat zoals je wenst, in plaats van te focussen op weerstand en wat er niet goed gaat;
- Richt je op connectiviteit, variëteit en faciliteren van interacties tussen mensen. Dit zijn basisvoorwaarden voor ontwikkeling;
- Maak gebruik van buhnetprojecten om je eigen innovaties te realiseren (kreesurfen);
- Sluit aan bij werkende ingrediënten (en projecten) in de specifieke lokale context, kom los van opschaling, blauwdrukken en pilots;
- Natuurlijk focus je op de inhoudelijke en projectbeheersingskant, maar let vooral op het proces achter de schermen, zoals inzicht in machtsverhoudingen, off-stage dynamieken, in- en outgroup dynamieken.

Tegeltjeswijsheden en rolmodellen: jong talent in het Versnellingsplan

DOOR YVONNE FLORISSEN

Een complexe omgeving om in te werken, zo zou je het Versnellingsplan wel kunnen omschrijven. Veel belangen, veel mensen en veel betrokken organisaties. Hoe is het om hier te werken als jonge professional? We vroegen vier ervaringsdeskundigen hoe ze bij het Versnellingsplan terecht zijn gekomen en welke lessen ze hebben geleerd.

ONLINE BRUGGENBOUWER

Onze eerste ervaringsdeskundige is Sam Stuijver. Sam werkt sinds januari 2020 voor het Versnellingsplan als projectondersteuner voor de zone Flexibilisering. Hoewel hij zijn scriptie nog moest afmaken, begon hij al tijdens zijn master bij het Versnellingsplan. "Ik deed een master Onderwijs en Innovatie aan de VU, dus toen ik deze functie voorbij zag komen was ik meteen enthousiast. Het sloot goed aan op mijn studie en ik dacht dat het wel zou lukken om tegelijkertijd te werken en mijn scriptie te schrijven," vertelt Sam. "Misschien was het inderdaad niet zo'n goed idee, achteraf," grinnikt hij. "Maar uiteindelijk kwam het goed."

De pandemie maakte het ook niet makkelijker voor Sam. Al na een paar maanden kwam hij thuis te zitten. Sam blikt terug: "Vanaf april mochten we niet meer naar kantoor. Dat was heftig. In de baan was alles nieuw, waardoor ik wel gemotiveerd was, maar het was onhandig dat ik nog niet veel mensen kende binnen SURF en het Versnellingsplan. Vooral de binding met collega's uit de onderwijsinstellingen was lastig, want die had ik nog niet allemaal ontmoet. Het ontbreken van het sociale aspect van werk was dus wel even wennen."

Desondanks lijkt Sam erin geslaagd om ook op afstand een verbindende factor te zijn in de zone. "Het fijne van mijn functie is het bruggen bouwen. Daarnaast vind ik het niet erg om in m'n eentje te werken. Ik heb hele leuke online gesprekken gehad met collega's die ik zelfs nu nog nooit ontmoet heb. We lieten veel ruimte voor informeel bijkletsen," vertelt hij. Toch denkt hij dat digitaal werken wel een drempel was. "Mijn functie is het ervoor zorgen dat mensen zo efficiënt mogelijk met elkaar samenwerken in de beperkte tijd die ze hebben, maar de fijnere afstemming op behoeftes zie je minder goed online. Ik heb de afgelopen twee jaar toch wel het gevoel gehad dat ik door het online werken niet volledig mijn potentie kon benutten," voegt hij toe. "We hadden meer kunnen bereiken als we niet alleen online hadden gewerkt."

