

Innoveren voor kwaliteit



Eindrapport
van het project
Innovatieregisseur

Innoveren voor kwaliteit

Eindrapport van het project Innovatieregisseur

De Bilt, maart 2008

Redactie: Loek Nieuwenhuis

Colofon

Dit rapport is een uitgave van de MBO Raad, onder redactie van Loek Nieuwenhuis (IVA) als afsluiting van het project Innovatieregisseur.

Deze coproductie is tot stand gekomen in samenwerking met de begeleiding (consultants van Stoas, Linque Consult en Nico Oostrom Training&Advies) en alle deelnemers van de participerende scholen aan de ontwikkelgroep van het project Innovatieregisseur.

Projectleiding:

Jessica Tissink (MBO Raad)

Loek Nieuwenhuis (IVA)

Deelnemende scholen en leden van de ontwikkelgroep:

Albeda College:	Simon Snel
Alfa-college:	Dick Koops
Da Vinci College:	Fred Remmers en Jan Kroep
ROC A12:	Marian Gronouwe
ROC van Amsterdam:	Cosiene Burger
ROC Nijmegen:	Jeroen Winkelhorst
Wellantcollege:	Cornelis Eisma

Ondersteuning:

IVA:	Jantiene Bakker & Kirsten de Ries
Stoas Learning:	Muriël Daal
Linque Consult:	Erica ter Wee
Nico Oostrom Training&Advies:	Nico Oostrom

Stuurgroep:

Luud Bochem (directie MBO Raad)

Luc Verburgh (voorzitter College van Bestuur Wellantcollege)

Peter Vranken (lid College van Bestuur Da Vinci College)

Jan Geurts (extern expert; lector Haagse Hogeschool)

Eindredactie:

Breemhaar tekst, bureau voor tekst en redactie; Addie Roetman (Tekstaal) en

Aly Breemhaar

Zie voor meer informatie over dit project: www.mboraad.nl/innovatieregisseur

Inhoud

Samenvatting	7
1 Verspilde middelen?	9
2 Kwaliteit organiseren	14
3 Innovatie vereist focus en een lerende visie	19
4 Maak een consequente beweging	23
5 Innoveren met buiten	27
6 Geef ruimte aan beheerste creativiteit	30
7 Innovatie is duurzame routineverandering	34
8 Innovatieregie: rol of functie?	37
9 Terugblik	41
10 Duurzame beweging in een lerende sector: R ⁴	44
Literatuur	46
Bijlage: De working papers bij het project Innovatieregisseur	49

Samenvatting

In het project Innovatieregisseur hebben zeven roc's, onder auspiciën van de MBO Raad, er twee jaar aan gewerkt om innovatie in het middelbaar beroepsonderwijs te verduurzamen. De centrale vraag daarbij was: hoe kan de opbrengst van vernieuwingsinspanningen beter beklijven in het primaire proces van deze onderwijsinstellingen? In dit project is verkend hoe organisaties zich daarvoor moeten ontwikkelen en welke competenties daarvoor nodig zijn. Dit rapport geeft in vogelvlucht de opbrengst van deze expeditie weer.

Een voorwaarde voor onderwijsinnovatie is dat deze geregisseerd wordt vanuit het strategisch beleid van de onderwijsinstelling. Innovatie wordt vaak gezien als een doel, maar is veel meer een belangrijk middel om kwaliteit te realiseren in het licht van (publieke) onderwijsdoelstellingen.

Het project Innovatieregisseur leert dat innovatie alleen leidt tot duurzame leerprocessen als er een duidelijke strategische focus is. Dit geldt zowel op het niveau van de organisatie als op het niveau van de opleidingsteams. In dit eindrapport lichten we dit toe aan de hand van de volgende zeven vuistregels:

1. Innovatie moet ingebed zijn in een lerende visie, en moet een beperkt aantal speerpunten hebben. Bestuur en management zijn mede-eigenaar en opdrachtgever van innovatie.
2. Innovatie vraagt om een consequente, cyclische beweging van creativiteit (varianten genereren) via invoering (kiezen en doorzetten) naar evaluatie en bijstelling. Dit betekent variatie in de rol van opdrachtgever.
3. Samenwerking met externe (keten)partners vergroot de kans op succes. Dit vraagt om innovatieroutines en duurzame relaties met ketenpartners; dat leer je door te doen en door ervaringen uit te wisselen.

4. Innovatie heeft ruimte nodig voor creativiteit en avontuur. Dit vraagt om een los-vaste relatie met de staande praktijk en benutting van de expertise die er al is binnen opleidingsteams en binnen de organisatie als geheel.
5. Innovatie betekent dat routines van professionals duurzaam veranderen. Dit vraagt om waardering van het huidige vakmanschap en een geleidelijke transitie naar nieuw vakmanschap.
6. Onderwijsontwikkeling is alleen succesvol als de medewerkers zich mee ontwikkelen. Innovatie en Human Resource Management (HRM) moeten daarom hand in hand gaan.
7. Innovatieregie activeert het collectief geheugen. Deze regie moet erop gericht zijn strategie, innovatiedoelen en praktische realisatie blijvend te verbinden.

In het project Innovatieregisseur zijn deze inzichten uitgewerkt aan de hand van actieonderzoek en ontwikkeling op zes roc's en een aoc. In landelijke kenniskringen hebben de medewerkers van deze instellingen samen met externe experts gewerkt aan verschillende aspecten van innovatieregie.

1 Verspilde middelen?

In 2005 klopt een projectleider van het Albeda College aan bij de MBO Raad om een kernprobleem in de bedrijfsvoering van roc's aan te kaarten. Het mbo steekt veel energie, tijd en geld in vernieuwingsprojecten, maar veel van die vernieuwingsprojecten leiden niet tot echte innovatie. Projectresultaten blijven op de plank liggen of worden maar beperkt of tijdelijk toegepast. Dit probleem is overigens niet specifiek voor het middelbaar beroepsonderwijs (mbo); andere onderwijssectoren kampen hier eveneens mee en ook buiten het onderwijs leidt veel vernieuwingsenergie er niet toe dat de praktijk ook echt verandert. In Europese vernieuwingsprogramma's binnen de arbeidsvoorziening worden hiervoor zelfs speciale activiteiten ontwikkeld onder de titel 'mainstreaming' (Nieuwenhuis & Loog, 2004). Het gaat hierbij om activiteiten die er speciaal op gericht zijn dat vernieuwingsresultaten beklijven binnen de context waarin ze zijn ontwikkeld, dat die resultaten gewaardeerd worden en dat ze worden verspreid naar soortgelijke contexten en andere beleidsniveaus. Hier zijn allerlei methodieken voor. Kenniskringen, beschrijvingen van good practices en bedrijfsbezoeken zijn bijvoorbeeld manieren om professionals kennis te laten nemen van vernieuwingen elders, en ze te inspireren om ook in de eigen werkomgeving op zoek te gaan naar verbetering en vernieuwing van de werkpraktijk.

Veel tijd en geld voor innovatie in het mbo

Ook in het publieke domein van het middelbaar beroepsonderwijs is de afgelopen jaren veel aan vernieuwing gedaan. Het politieke debat over de onderwijskwaliteit, de veranderende vraag op de arbeidsmarkt waarvoor het mbo opleidt en de te lage resultaten die met name op de lagere onderwijsniveaus worden behaald en die leiden tot een te hoog voortijdig schoolverlaten, zijn voor het departement en voor de scholen belangrijke redenen om veel tijd en geld te steken in verbetering en vernieuwing. Om die innovatie te organiseren zijn innovatieboxen en

innovatieplatforms ingericht, zoals Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO) en Herontwerp MBO (nu MBO 2010, gericht op de integrale invoering van competentiegericht onderwijs) en thematische platforms zoals het Platform Bètatechniek.

In box 1 vindt u een globaal overzicht van de financiële middelen die in 2006 in het mbo beschikbaar waren voor innovatie, en de bronnen daarvan.

Box 1: Innovatiemiddelen voor het mbo in 2006

- *Lumpsum naar instellingen: € 150.000.000*
(ongeveer 3000 fte voor 45 grote en 25 kleine instellingen)
 - *Innovatiebox*
 - *FES-middelen (aardgas)*
 - *Stagebox*
- *Innovatiearrangement: € 30.000.000 (dieptestrategie)*
- *Proeftuinen herontwerp: € 5.000.000 (invoering competentiegericht onderwijs/CGO)*
- *Plus.....*
 - *Projectdirectie Leren en Werken (EVC, dual, LLL)*
 - *Platform Bètatechniek: € 60.000.000 (voor het totale programma van 5 jaar)*
 - *SoZaWe: EQUAL-fondsen*
 - *EZ: stimuleringsfondsen*
 - *Andere bronnen*

Verbetering mogelijk op inbedding en communicatie

Uit box 1 blijkt dat er in het mbo grote bedragen worden geïnvesteerd in innovatie, en dus ook veel energie en menskracht. Toch heeft veel innovatie-inspanning nog onvoldoende resultaat. Box 2 geeft een overzicht van mogelijke oorzaken hiervan, zoals die op de zeven scholen zijn aangetroffen bij de start van het project,

weergegeven als verbeterpunten. Het blijkt dat de oorzaken vooral te maken hebben met inbedding van innovatieprojecten en met communicatie.

Box 2: Verbeterpunten voor innovatieprojecten

- *De plannen van het College van Bestuur (CvB) moeten beter verbonden worden met de ideeën op de werkvloer. Innovatie werkt niet als de visies en strategische plannen eigendom zijn van een CvB en steeds mooier worden, maar steeds verder af komen te staan van de mensen op de werkvloer.*
- *Het management moet het innovatiebeleid duidelijk uitdragen, het mag geen ‘papieren beleid’ blijven.*
- *Een probleem op de ene laag van de instelling moet worden vertaald naar een andere laag. Op verschillende lagen in de organisatie wordt een probleem anders beleefd. Voorbeeld: rendementscijfers zijn belangrijk op CvB-niveau, maar docenten hebben te maken met leerlingen, en zijn niet bezig met rendementscijfers. Dat vergt een vertaling naar een ander niveau.*
- *Wanneer het initiatief voor vernieuwing ontstaat vanuit docenten, dan moet dit op termijn ook eigendom worden van het management. Het management moet er iets mee willen. Dit is overigens een discussiepunt in de bijeenkomsten. Is het altijd nodig dat het management de innovaties verbreed of verankerd?*
- *Het draagvlak van projecten moet groot genoeg zijn. Er is veel commitment en betrokkenheid nodig om routineverandering te bewerkstelligen. Als de projectleider stopt, mogen de verworvenheden van de projecten niet verdwijnen.*
- *De resultaten van innovatieprojecten moeten beter worden verbreed in de school. Resultaten van projecten moeten worden overgenomen door anderen, en niet beperkt blijven tot de groep docenten die bij een pilot betrokken was.*

- *Er is onvoldoende richting en reflectie bij de invoer van een innovatie: een onderwijsinstelling wil met competentiegericht onderwijs aan de slag, maar dit voornemen heeft onvoldoende richting, en de competenties bij betrokkenen ontbreken.*
- *Er wordt onvoldoende geleerd van projecten binnen de school. De verschillende locaties zijn niet verbonden of er is verkokering tussen afdelingen, en iedereen beschikt over eigen budgetten, waardoor het CvB niet kan sturen. Er is te weinig richting of visie.*
- *Er gebeurt te weinig van onderop.*
- *Docenten zijn een onderdeel van een project, maar ervaren vooral administratieve rompslomp en niet direct de meerwaarde van een project.*

Aan de hand van deze verbeterpunten heeft de MBO Raad de handschoen opgepakt en is aan de slag gegaan met een projectontwerp. De centrale aanname van dit projectontwerp was dat de roc's - als autonome grote onderwijsinstellingen - de eerstverantwoordelijken zijn voor de kwaliteit van het middelbaar beroepsonderwijs. Dit houdt ook verantwoordelijkheid in voor het slagen van onderwijsvernieuwingen in de sector.

Innovatie gebaat bij goede regie

Als vertrekpunt van het project is gekozen voor regie van innovatie, waarbij de verschillende professionele lagen in de onderwijsinstelling betrokken moeten zijn. In overleg met de betrokken scholen is het project opgezet als een gezamenlijk leerproces, een ontwikkelingsproject met een open einde: de probleemstelling was helder en relevant, de oplossing nog in nevelen gehuld. Eind 2005 is het project van start gegaan, met de installatie van een landelijke ontwikkelgroep. Deze groep heeft zich een half jaar gebogen over probleemdefinities en de beschrijving van de manier waarop in de deelnemende instellingen innovatie wordt aangestuurd en

vormgegeven. Zeven onderwijsinstellingen (zie colofon) hebben tot het eind aan het project deelgenomen.

De afdeling Arbeidsmarkt en Personeel van het Ministerie van OCW was geïnteresseerd in het project, omdat de notie van innovatieregisseurs mede zicht geeft op functie- en taakdifferentiatie voor het onderwijzend personeel. Gezien de krapte op de onderwijsarbeidsmarkt was dit een mogelijkheid om het beroep van leraar aantrekkelijker te maken.

Innoveren is veranderingsprocessen aansturen

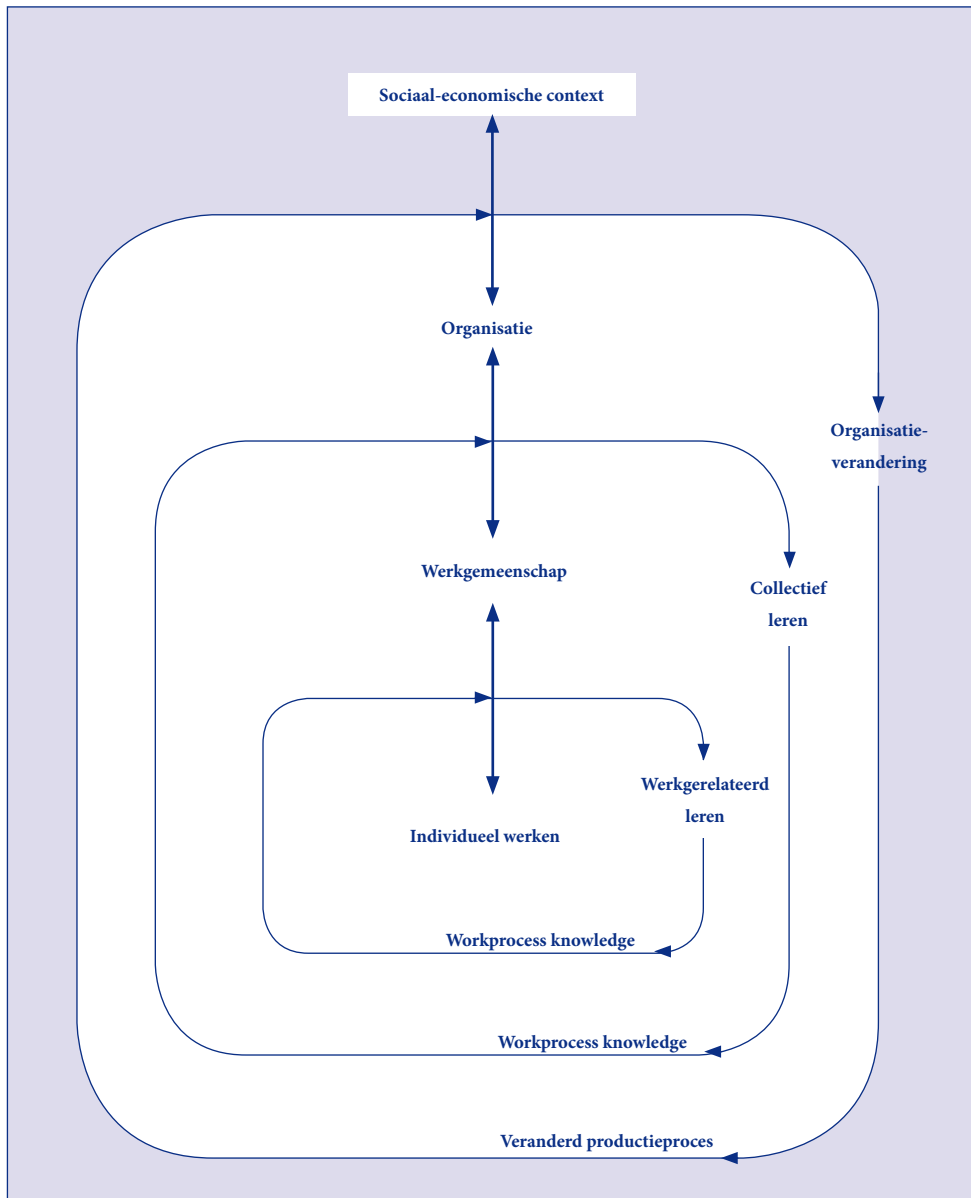
Bij innovatieprojecten blijkt het er in veel gevallen niet in de eerste plaats om te gaan of de ontwikkelprojecten goed worden uitgevoerd. De reden waarom de uitkomsten van innovatieprojecten niet bekliven, ligt ons inziens dieper. Bij innovatie gaat het wezenlijk om het aansturen van veranderingsprocessen waarbij oude gewoontes afgeleerd moeten worden en nieuwe handelingspatronen ingeslepen moeten raken. Lewin heeft dit al in 1951 gemodelleerd in zijn model van ‘Unfreezing, Moving en Freezing’. Innovatie is niet gratis: het kost energie en overtuiging om oude routines af te leren en nieuwe aan te leren. Om die energie op te brengen moet er zicht zijn op resultaat en daarom moet innovatie doelgericht zijn en passen in een strategie van verbetering en aanpassing aan veranderende omgevingen. In het volgende hoofdstuk verkennen we aspecten van een lerende organisatie, waarin zo'n doelgerichte zoektocht naar verbetering wordt ingebed in een heldere strategie op organisatieniveau.

2 Kwaliteit organiseren

Het mbo-veld en daarbinnen de roc's, zijn voortdurend bezig met de vraag of de sector voldoende toegevoegde waarde biedt. Is de publieke dienstverlening van de roc's wel effectief en efficiënt genoeg en heeft de sector een passend antwoord op de voortdurend veranderende kwalificatievraag op de arbeidsmarkt? In de continue vernieuwingsbeweging in het middelbaar beroepsonderwijs vormt de sectorbrede invoering van competentiegericht onderwijs (CGO) het meest recente hoofdstuk. In de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) is vastgelegd dat de scholen autonoom verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs en de examinering. Hoewel de overheid zich in dit opzicht wankelmoedig opstelt (geregeld worden de teugels weer wat strakker aangetrokken, zoals bij de inrichting van het procesmanagement MBO 2010 voor de invoering van CGO), hebben de roc's het voortouw genomen om het mbo te optimaliseren en te innoveren.

Leren in communities of practice

Om kwaliteit te ontwikkelen en in stand te houden, is innovatie niet het kernvraagstuk, maar een hulpmiddel. De kernvraag hierbij is hoe een lerende organisatie zodanig ingericht kan worden dat de vereiste kwaliteit geleverd wordt. Leren in een organisatie verloopt op verschillende niveaus. Hoeve e.a. (2006) modelleren het leerproces in arbeidsorganisaties als een concentrisch proces: de individuele werknemer/professional leert in wisselwerking met zijn werkgemeenschap. Zo'n werkgemeenschap is een Community of Practice (CoP) (Wenger, 1998) en die CoP leert weer in wisselwerking met de grotere organisatie. De organisatie ten slotte leert in wisselwerking met de externe omgeving. Een organisatie is op te vatten als een conglomeraat van CoP's, met telkens wisselende taken en rollen: onderwijsuitvoering, onderwijsondersteuning, management, beheer en bestuur. Ook het College van Bestuur is op te vatten als een community of practice, met eigen sores en mores.

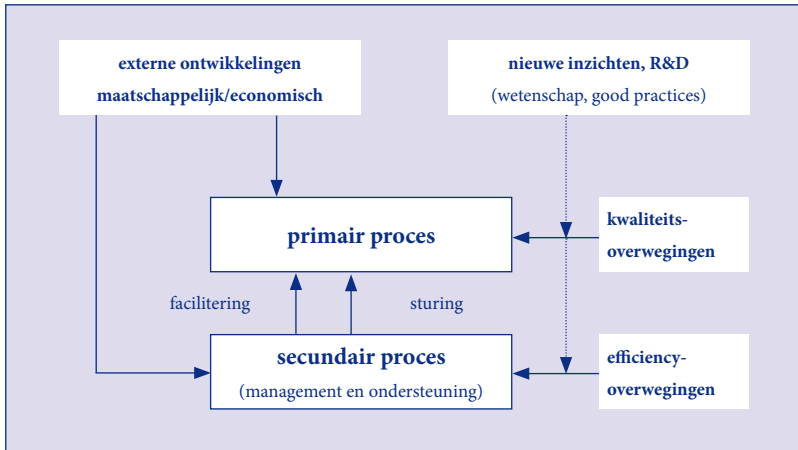


Figuur 1: Laggen in een lerende organisatie (Hoeve en Nieuwenhuis, 2006)

Verhouding tussen management en professionals

Er kunnen verschillende impulsen voor verbetering en innovatie op diverse manieren binnenkomen in de organisatie. In een professionele organisatie liggen de verantwoordelijkheden dicht bij de professionals, die zijn georganiseerd in resultaatverantwoordelijke teams. Het management stelt resultaten en doelen vast in het licht van de beoogde publieke waarde en het politieke debat, maar doet dat in interactie met de teams.

Regie is noodzakelijk voor doelgerichte innovatie. En die regie moet niet alleen faciliterend zijn, maar ook de richting aangeven: opleidingsteams hebben geen vrijblijvende, autonoom geformuleerde taak, maar werken binnen de doelstellingen en rendementsopvattingen van hun schoolorganisatie. Meurs (WRR, 2006) pleit wel voor een dienstverlenende relatie tussen management en professionals, waarin de kwaliteit van het management wordt afgelezen aan de ondersteuning die het biedt aan de uitvoering. De organisatiedoelstelling, gedefinieerd aan de te realiseren publieke waarde, moet echter altijd leidend zijn. Daarmee ontstaat een spanningsvolle relatie tussen professionals en management, waarin sturing en autonomie om voorrang vechten. Ook rondom innovatie zien we die spanning ontstaan: aan de ene kant het beeld van de 'reflective practitioner' (Schön, 1983) die zelf verantwoordelijk is voor de kwaliteit van zijn professionele handelen, aan de andere kant het beeld van (meer of minder) autonome organisaties, die door de overheid verantwoordelijk worden gesteld om publiek gedefinieerde diensten te realiseren. Beide organisatievormen hebben een rol in het slagen van vernieuwing en verbetering van het professioneel handelen.



Figuur 2: Bronnen van innovatie

Twee rollen: opdrachtgever en opdrachtnemer

In het gedachtegoed van het project Innovatieregisseur is de spanning tussen organisatiedoelstelling en professionele uitvoerders vertaald in twee rollen: de innovatieregisseur als opdrachtgever (opdrachtgeversrol) en de innovatieregisseur als opdrachtnemer (opdrachtnemersrol).

- De opdrachtgever is eigenaar van de innovatie op organisatieniveau. De opdrachtgever zorgt ervoor dat de vernieuwing strategisch wordt ingebed. Dat betekent dat hij enerzijds de organisatiedoelstellingen vertaalt naar kwaliteitsverbetering en vernieuwing, en dat hij anderzijds ervoor zorgt dat de leerprocessen die met innovatie gepaard gaan, worden afgemaakt. Bij die leerprocessen gaat het er vooral om dat de uitkomsten van innovatietrajecten worden verspreid in de hele organisatie (interne mainstreaming) en dat de uitkomsten van die trajecten worden vertaald naar het debat met externe partijen (beleid en afnemers).
- De opdrachtnemer is een projectleider of een projectgroep die de innovatie uitvoert. Deze opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het vernieuwingsproces (kennis benutten, andere uitvoerders erbij betrekken,

evidentie organiseren) en voor het resultaat van de vernieuwing (oplossingsgerichtheid en uitvoerbaarheid).

De onderkenning van deze twee rollen in het proces van onderwijsvernieuwing maakt duidelijk dat onderwijsvernieuwing staat of valt bij goede communicatie: de opdrachtgever moet het bestek en de strategische context helder weten over te brengen, terwijl de opdrachtnemer geen kwaliteit kan leveren als de uitvoering niet in nauw overleg met de opdrachtgever gebeurt.

Verslag van het project in zeven working papers

Met dit conceptuele gereedschap is het project Innovatieregisseur van start gegaan. In het begin is veel tijd geïnvesteerd in de ontwikkeling van een gezamenlijke taal. De bepaling van begrippen als ‘innovatie’, ‘routine’, ‘professional’, ‘ketenbenadering’ heeft in deze beginfase veel aandacht gekregen (zie Working Paper 1). Daarna hebben de schoolwerkgroepen een scan gemaakt van de eigen organisatie (zie Working Paper 2) en aangrijpingspunten gezocht voor verbetering. Veel aandacht is besteed aan competenties van innovatieregisseurs. In Working Paper 3 wordt verslag gedaan over de opdrachtnemersrol, in Working Paper 5 over de opdrachtgeversrol. Intussen is onder leiding van Artefaction, de wijze geïnventariseerd waarop door roc's met de financiële kant van innoveren en van nieuw onderwijs wordt omgegaan (zie Working Paper 4). In de loop van het project zijn er vijf openbare kenniskringen georganiseerd, waar externe experts hebben gereflecteerd op de inzichten over innovatie die tot dan toe waren ontwikkeld (zie Working Paper 6). Een niet-betrokken collega van IVA is tot slot gevraagd om het project te evalueren: hiervan wordt verslag gedaan in Working Paper 7. In de volgende hoofdstukken geven we een overzicht van de leeropbrengsten van het project Innovatieregisseur. U wordt van harte uitgenodigd om ook kennis te nemen van de working papers. Die zijn te vinden op www.mboraad.nl, onder de knop ‘Publicaties’.

3 Innovatie vereist focus en een lerende visie

Annemieke Roobeek (zie Working Paper 6, hoofdstuk 1) stelde in de eerste kenniskring dat strategie en innovatie onlosmakelijk verbonden zijn. Innovatieregie moet daarom uitgaan van strategische inbedding. Strategie betekent dat helder omschreven is in welke richting de instelling zich op de middellange termijn zal ontwikkelen. Innovatie kan niet floreren zonder een beeld van deze strategie. Dit vraagt om onderwijskundig leiderschap.

Strategie is volgens Roobeek geen vaststaande ontwikkellijn, maar een interactief leerproces, zowel extern als intern. Het is contraproductief om in een professionele organisatie te werken met blauwdrukken waarin de marsroute gedetailleerd is uitgestippeld. De inrichting van de instelling is te typeren als een verzameling van strategische netwerkteams die ‘action learning’ en betrokkenheid mogelijk maken. Cruciaal daarbij is een communicatiebeleid dat vertrouwen onderbouwt, wederzijds begrip bevordert en kennisdeling stimuleert.

Focus en inbedding belangrijk

Communicatie is heel belangrijk om de verbinding te leggen tussen enerzijds de visie en strategie op de lange termijn en anderzijds de innovatieprojecten op de korte en middellange termijn. Roobeek adviseert om de energie te bundelen op twee of drie focusgebieden. Bij meer focusgebieden versnipperd de aandacht en raakt het doel van vernieuwing en verbetering uit zicht. De langetermijndoelen moeten dus regelmatig worden heroverwogen op basis van leerervaringen van de korteretermijnprojecten. Zo ontstaat adaptief, lerend beleid. Die leerervaringen gaan vooral over het primaire proces, want daarin moet de beoogde kwaliteitsverbetering of efficiencyslag gerealiseerd worden. Op deze manier zijn de ervaringen van uitvoerende professionals voedend voor het strategisch beleid.

Box 3: Vernieuwingscontext

Een voorbeeld van een vernieuwingsfocus is de invoering van competentiegericht onderwijs (CGO) in het kader van het traject MBO 2010. In het najaar van 2007 hebben alle mbo-instellingen een invoeringsplan voor dit traject opgesteld, en dit aangeboden aan de drie loodsen van MBO 2010. Het is belangrijk om na te gaan of de instellingen in hun plannen voldoende ruimte hebben ingebouwd voor leerervaringen tijdens de uitvoering en voor de adaptatie van de invoeringsplannen op de langere termijn.

Het management van de instellingen heeft als opdrachtgever en eigenaar van innovatieprojecten een belangrijke taak bij het uitzetten van de globale koers en de strategie. Daaraan moeten de innovatieprojecten een bijdrage gaan leveren. Zonder die inbedding is de kans namelijk groot dat innovatieprojecten als een nachtkaaars uitgaan of dat de resultaten van succesvolle projecten niet breed benut worden in de instelling.

In box 2 in het vorige hoofdstuk hebben we een overzicht gegeven van oorzaken annex verbeterpunten zoals die op de deelnemende scholen zijn ervaren. Dit beeld geldt uiteraard niet voor alle projecten die in uitvoering zijn, maar wel voor een belangrijk deel. Als veel creatieve energie wordt verspild aan resultaten die niet bekliven, leidt dit tot kapitaalvernietiging.

Helder strategisch kader nodig

Gefocust innovatiebeleid is alleen mogelijk als het strategisch kader helder en adaptief geformuleerd is. Daarbij wordt wel de richting van vernieuwing aangegeven, maar bestaat de onderliggende leerstrategie uit laten groeien en snoeien. Dit betekent: ruimte geven voor creatieve oplossingen, maar het aantal alternatieven tijdig terug snoeien op basis van prestatie-indicatoren die vooraf overeengekomen zijn. Goed snoeien is tuinmanskunst, zo stelt De Geus in *De*

levende onderneming (1997), waarin hij het vernieuwingbeleid van Shell beschrijft. Door te fors terugsnijden sterft de plant; door af en toe 'onnodige' knoppen te laten zitten, kan de plant behouden worden.

Voor de rol van innovatieregisseur geeft het bovenstaande belangrijke aanwijzingen: de regisseur mag de opdrachtgevers van innovatie aanmanen tot focus en adaptief leerbeleid, en tegelijkertijd kan hij opdrachtnemers ondersteunen om bij de les te blijven en de strategische doelstellingen niet uit het oog te verliezen. Een hulpmiddel hierbij is een innovatiescan, zoals weergegeven in box 4. De deelnemende scholen hebben met dit type instrumenten bij de start van het project een scan gemaakt van de stand van zaken op hun instelling. In Working Paper 2 wordt hiervan uitgebreid verslag gedaan.

Box 4: Innovatiescan Alfa-college

Beoordeel - zo mogelijk samen met een collega - een innovatieproject dat kenmerkend is voor de unit.

Score*

Strategische importantie

Het innovatieproject is gerelateerd aan de strategie. 1-2-3-4-5

Er is een duidelijk en urgent probleem. 1-2-3-4-5

De innovatiekoers wordt in samenspraak met stakeholders geformuleerd. 1-2-3-4-5

Inspirerend concept

Er is ruimte voor creativiteit. 1-2-3-4-5

Het onderwerp wordt als uniek en uitdagend gezien. 1-2-3-4-5

Er is voldoende draagvlak voor de beoogde vernieuwing. 1-2-3-4-5

Professionele aanpak

Er wordt bewust voor een bepaalde aanpak gekozen (bijv. projectmatig werken). 1-2-3-4-5

Betrokkenen weten waarom voor die aanpak wordt gekozen. 1-2-3-4-5

Beheersaspecten (organisatie, innovatieregie, facilitering, communicatie) zijn op orde. 1-2-3-4-5

Prestatiegerichtheid

De beoogde prestaties zijn helder geformuleerd. 1-2-3-4-5

Voortgang wordt gemonitord; afrekening op resultaat. 1-2-3-4-5

De betrokkenen gaan zelf na of het beoogde resultaat wordt gerealiseerd. 1-2-3-4-5

Implementatieverantwoording

Implementeren en verankeren zijn vanzelfsprekend. 1-2-3-4-5

Er wordt geleerd van het innovatieproces. 1-2-3-4-5

De resultaten worden verantwoord naar stakeholders. 1-2-3-4-5

* 5-puntsschaal

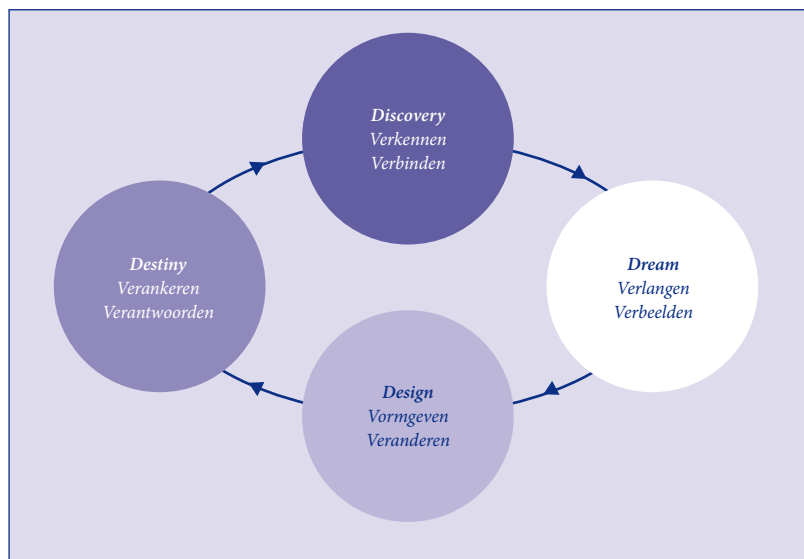
1 = voorwaarden voor innovaties ontbreken

5 = voorwaarden voor innovaties ruimschoots aanwezig 25-1-2007

Deze scan is geïnspireerd door het werk van José van den Berg en Jan Geurts, 2006

4 Maak een consequente beweging

Boonstra (zie Working Paper 6, hoofdstuk 2) had het in zijn masterclass tijdens de tweede kenniskring over kenmerken van succesvolle innovatieve organisaties. Zijn insteek is gebaseerd op tien dilemma's rondom organisatie van innovatie, en de manier waarop instellingen zich positioneren op deze tien dilemma's. Deze dilemma's komen terug in vier fasen: de discoveryfase, de dreamfase, de designfase en de destinyfase (zie figuur 3). Duurzaam innoveren vraagt om het het consequent afronden van deze leercyclus; regie zou ervoor moeten zorgen dat die beweging wordt ingezet.



Figuur 3: Cyclus van de vier fasen van Boonstra

Innoveren in vier fasen

Discovery is dat medewerkers hun eigen motivatie verkennen, en die verbinden aan het innovatieproces. Het gaat erom te zoeken naar 'het beste van wat er is'. Je kunt

jezelf daarbij vragen stellen als: Wat was voor jou een moment van euforie? Wanneer was je organisatie/afdeling op zijn best? Waar krijg je energie van, en hoe uit zich dat? Wanneer ben je trots en ga je fluitend naar huis? Waar is al spontane vernieuwing gaande? Wat was het beste wat we ooit hebben gedaan?

Dream is verlangen en verbeelden, ofwel een voorstelling maken van wat zou kunnen zijn. Daarbij staan vragen centraal als: Wat is het wensbeeld? Waarom ben ik toen bij deze organisatie gaan werken? Welke mogelijkheden zien we voor vernieuwing en nieuwe manieren van samenwerken? Hoe kunnen we een ideale toekomst verbeelden?

Om dromen een kans te geven, is het belangrijk dat het College van Bestuur ruimte geeft om te kunnen dromen, aldus Boonstra. Het gaat om de stijl van leiderschap, om lef hebben en om het loslaten van de houding ‘dat kan helemaal niet’.

Zowel in de discovery- als in de dreamfase gaat het erom te ontdekken waar de kracht van de innovatie zit.

In de fase van *design* gaat het om vormgeven en veranderen: nagaan hoe succes behaald wordt. Het gaat er hierbij om een waartoe-vraag te stellen en bewust te kiezen voor een veranderaanpak. Initiatieven moeten ruimte krijgen door een nabij leiderschap en door uit te gaan van de trots van professionals. Drijfveren in deze fase zijn: spelen met verschillen en diversiteit en experimenteren in de lokale context. Door aan te sluiten bij inspiraties, drijfveren en ambities van de mensen die de verandering (moeten gaan) inzetten, kunnen de veranderingen op gang gebracht worden. In deze fase is het belangrijk dat de mensen ruimte krijgen om te durven dromen en te kunnen ontdekken.

In de *destiny*fase staan verankeren en verantwoorden centraal. Resultaten moeten zichtbaar en duurzaam gemaakt worden. Vernieuwingen moeten geplaatst worden in lokale contexten, en gebeurtenissen en ervaringen moeten worden uitgewisseld.

Successen vieren en uitdragen werkt zeer stimulerend. Ook het delen van leerervaringen met anderen komt de rest van de organisatie ten goede.

Box 5: De tien dilemma's van Boonstra over sturingsprocessen

(hier verkort weergegeven)

1. *Hoeveel openheid naar richting? Oplossingsgericht versus probleemgericht.*
2. *Hoeveel participatie? Presentatie van afgeronde voorstellen versus overleg en brede inbreng van personeel.*
3. *Hoe sterk structureren en formaliseren? Gestuurde aanpak versus open aanpak.*
4. *Hoeveel ruimte voor bijsturing? Eenmalig lineair proces versus voortdurend iteratief proces.*
5. *Hoeveel tijdsdruk en bewaking? Strakke sturing op tijdsplanning versus tijdsplanning afhankelijk van procesverloop.*
6. *Welke veranderingsorganisatie? Projectorganisatie versus staande organisatie.*
7. *Welke procesrationaliteit hanteren? Economisch-technische procesrationaliteit versus sociaal-politieke procesrationaliteit.*
8. *Hoe uniform veranderen? Uniforme doorvoering versus gedifferentieerde doorvoering.*
9. *Hoe omgaan met weerstand? Hindernis die je moet nemen versus uiting van betrokkenheid.*
10. *Hoeveel openheid naar omgeving? Intern regelen versus coalities naar buiten.*

Spelen met dilemma's

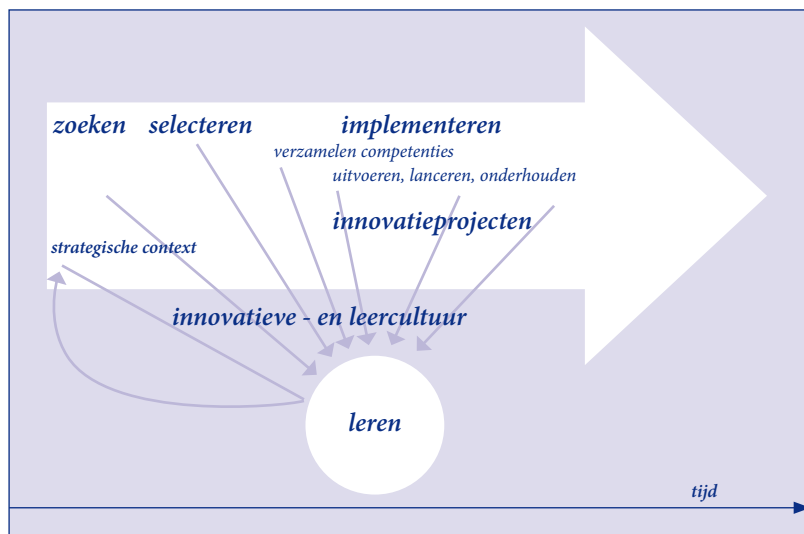
Wie innovatietrajecten regisseert, speelt met deze tien dilemma's. De oplossing voor de dilemma's verschilt per fase van het innovatieproces. In de dreamfase is er bijvoorbeeld veel ruimte voor creativiteit en voor allerlei interessante en veelbelovende varianten. De oplossing van de dilemma's gaat in die fase dan ook

meer in de richting van open processen en sociaal-politieke rationaliteit. In de designfase wordt de ruimte sterk teruggesnoeid en worden voorlopige keuzes gemaakt over hoe de primaire en secundaire processen in de toekomst worden ingericht. Daarbij speelt economische rationaliteit een grotere rol dan in de eerste twee fasen. Financiële overwegingen (uitvoerbaarheid en haalbaarheid) spelen in die fase al een veel grotere rol (zie Working Paper 4).

In de destinyfase ten slotte is innovatie een taaie klus, omdat de gekozen vernieuwingsrichting nu ook in de breedte moet worden ingevoerd. Latente tegenstand moet met goede argumenten overwonnen worden. In deze fase moet de opdrachtgever streng zijn vanuit het strategisch belang dat aan het hele vernieuwingstraject ten grondslag heeft gelegen. Voor succesvolle innovatie gaat het erom het ingezette veranderproces af te maken en te bestendigen in nieuwe routines van uitvoerders en managers. Dit moet gebeuren op basis van de resultaten van het innovatietraject, want daar ligt de empirische evidentie over het realiseren van strategische doelstellingen dan wel het falen van het traject (zie ook hoofdstuk 7 van dit eindrapport). Annemieke Roobeek zei het al in haar masterclass: 'Innovatie is hard werken!'

5 Innoveren met buiten

Innovatie vindt niet in het luchtledige plaats. In figuur 2 Bronnen van innovatie (zie hoofdstuk 2 van dit eindrapport) gaven we al aan dat de inspiratie voor innovatie veelal extern gezocht moet worden. In de economische literatuur rond innovatie (Jacobs en Waalkens, 2001; Von Hippel, 1988) wordt steeds meer het belang benadrukt van co-innovatie met ketenpartners. De relaties tussen ‘user’ en ‘producer’ zijn van groot belang om innovaties af te stemmen op de ontwikkeling van de vraag op de markt. Die afstemming kan namelijk leiden tot voordeel voor beide partijen, ofwel tot win-winsituaties. Ook in het beroepsonderwijs is co-innovatie als werkwijze doorgedrongen (Westerhuis, 2007): samen met bedrijven en instellingen (de ‘users’ van opleidingen) ontwikkelen onderwijsinstellingen (de ‘producers’) onderwijstrajecten op maat of definiëren prestaties, waar deelnemers hun tanden in kunnen zetten.



Figuur 4: Generiek model van seriële innovatie (Jacobs, 2007)

Jacobs wijst er in de vijfde kenniskring (november 2007) op dat continue co-innovatie vraagt om metaroutines. Processen als innovatiepartners selecteren en innovatieprojecten met ketenpartners uitvoeren en evalueren, moeten ingebed zijn in de dagelijkse gang van zaken van werkgemeenschappen. Anders gezegd: opleidingsteams moeten een vanzelfsprekende flexibiliteit ontwikkelen en onderhouden om nieuwe opleidingstrajecten en innovatieve leeropdrachten (prestaties) vorm te geven met partijen buiten de instelling. In dit opzicht zijn er grote verschillen tussen en binnen mbo-instellingen.

Maatwerk en ketenvernieuwing moet standaard worden op het niveau van opleidingsteams. Als dit slaagt, is het onderscheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer niet meer zinvol. Flexibiliteit is dan onderdeel geworden van de professionele kwaliteit. Zolang dit echter nog niet het geval is, is procesinnovatie nodig om flexibiliteit en responsiviteit te ontwikkelen. Ook procesinnovatie vraagt om innovatieregie.

Box 6: Ondernemersacademie Hoogeveen

Het Alfa-college heeft rondom zijn vestiging in Hoogeveen een samenwerkingsverband met zo'n vijftig bedrijven uit de regio. Met subsidie van het samenwerkingsverband Noord-Nederland worden een twintigtal nieuwe opleidingstrajecten ontwikkeld, die op maat van het bedrijfsleven zijn gesneden.

Op basis van de scholingsbehoeften in de branches wordt vraaggestuurd scholingsaanbod ontwikkeld.

De deelnemende bedrijven zijn ervan overtuigd dat scholing op de lange termijn geld oplevert. Als de opleiding van het eigen personeel stopt, betekent dit op termijn het einde van het bedrijf. Door de subsidies is de samenwerking voor de bedrijven nu nog kostenneutraal, maar de overtuiging groeit dat ook zonder subsidie straks de baten tegen de kosten opwegen. Uiteraard zijn niet alle bedrijven deze mening

toegedaan, de school moet actief op zoek gaan. Daarbij moet consistent contact gelegd worden op drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel.

Vernieuwt het onderwijs het bedrijfsleven, of vernieuwt het bedrijfsleven het onderwijs? Op termijn is die vraag niet meer zinvol te beantwoorden. In deze samenwerking ontwikkelt het partnership zich, met voordelen voor beide partijen.

Box 7: Samenwerking in de Nijmeegse Zorg

Zorggroep Zuid-Gelderland werkt in een groot gebied rondom Nijmegen (van Arnhem tot Heumen en van Zetten tot Kranenburg in Duitsland). Ze bieden hun cliënten dicht bij huis en op maat een breed scala aan diensten op het gebied van zorg, wonen en welzijn: huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging, kraamzorg, verpleging, gezinszorg, mantelzorgondersteuning, medische en paramedische verzorging en allerlei welzijnsdiensten.

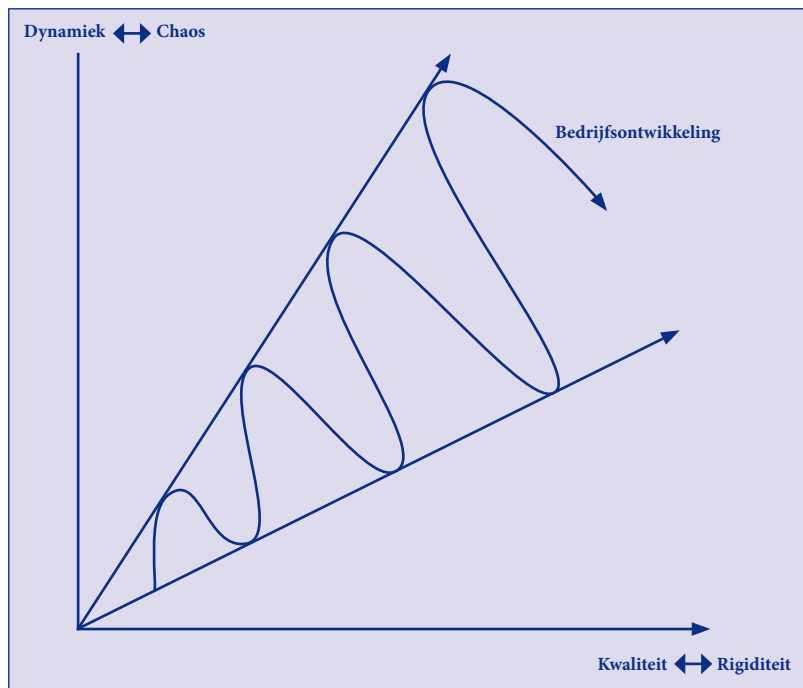
De sector zorg en welzijn van ROC Nijmegen werkt op meer terreinen samen met de Zorggroep Zuid-Gelderland en op strategisch niveau is er een samenwerkingsconvenant getekend.

Leerlingen van het roc lopen gewoon stage binnen de zorginstelling, maar er vinden ook allerlei vernieuwingsactiviteiten plaats. Zo helpen leerlingen uit de afdeling Techniek bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van technische hulpmiddelen in de zorg.

Deze 'neue Kombinationen' baren nu nog opzien binnen het roc, maar het streven is om dergelijke dwarsverbanden een vanzelfsprekende plaats te geven in de onderwijsorganisatie.

6 Geef ruimte aan beheerste creativiteit

Vooraf in de ontwerpfasen van innovatie is veel ruimte nodig voor creativiteit. Kessels benadrukt dat innovatie een proeftuin nodig heeft die los staat van de staande organisatie. Bij innovatie moet vooral ruimte worden gecreëerd om medewerkers te laten werken vanuit individuele drijfveren en om samen kennis te ontwikkelen door ongewone combinaties te maken. Daarbij moeten zowel de communicatie als de kennisdeling goed georganiseerd worden, want dat zijn voorwaarden om de interne context van het vernieuwingsproces te verbinden met de externe context daarvan. Als het leren is georganiseerd in een 'corporate curriculum' (Kessels, 1997), kan dit helpen om precies de creatieve onrust te creëren die nodig is voor radicale innovatie. Externe bedreigingen en kansen moeten worden omgezet in intern productieve leerprocessen. Dit vraagt om een balans tussen rust en stabiliteit enerzijds en creatieve onrust anderzijds; niet alle onrust is dus creatieve onrust. Als de gedrevenheid tot vernieuwing ontbreekt, is onrust vooral irritant; te veel creatieve onrust mag misschien duizend nieuwe ideeën opleveren, maar laat weinig ruimte om er ook maar één uit te werken en productief te maken. In Working Paper 4 over de prijs van nieuw onderwijs stellen Kessel, Van der Weide & Datema dat er in veel innovatieprocessen te weinig rekening mee wordt gehouden of de innovaties uitvoerbaar en betaalbaar zijn.



Figuur 5: Balans tussen dynamiek en kwaliteit

Ruimte voor creativiteit lijkt misschien in tegenspraak te zijn met oog voor kwaliteit, vooral als kwaliteit wordt opgevat als een statisch kenmerk: steeds hetzelfde goed doen. In hoofdstuk 5 is echter al aangeduid dat kwaliteit in deze tijd - met grote veranderingen in de externe omgeving - dynamischer vormgegeven moet worden. Kwaliteit betekent adequaat kunnen reageren op ontwikkelingen in de omgeving. Dynamische kwaliteit vraagt om flexibele expertise van uitvoerders en managers, en om innovatieroutines waarin creativiteit is ingebed. Er ontstaat dan een onderscheid tussen enerzijds radicale innovatie die proeftuinen nodig heeft, zoals Kessels suggereert, en anderzijds permanente bereidheid tot maatwerk en aanpassing van bestaande praktijken. Deze laatste vorm van innovativiteit moet een organisatiekenmerk worden: innovatie als onderdeel van de dagelijkse praktijk.

Box 8: De elf ontwerpprincipes van Kessels ingevuld door ROC van

Amsterdam:

<i>Innovatieprincipes van Joseph Kessels</i>	<i>De bevindingen van de schoolwerkgroep</i>	<i>Wat betekent dit voor de vernieuwer?</i>
<i>Principe 1: Er is een urgent en intrigerend vraagstuk</i>	<i>In de meeste projecten is wel een noodzaak zichtbaar en deze is voor vernieuwer(s) vaak ook intrigerend! De vernieuwer moet zich sterk inzetten voor meer draagvlak.</i>	<i>Er zijn twee beweegredenen voor mensen voor verandering: overlevingsdrang en drang tot ontwikkeling en groei. Ten minste een van de twee moet aangesproken worden.</i>
<i>Principe 2: Vormgeven van een vernieuwend proces, een ontwikkelpad</i>	<i>Er is aandacht voor het organiseren van fasen in het vernieuwingsproces. Traditionele keuzes vinden sneller draagvlak. Onorthodoxe keuzes vragen tijd en onvoorwaardelijke steun van het management.</i>	<i>Gezamenlijk verlangen en samen weten waarom deze 'ontdekkingsreis' (het proces) gemaakt wordt, geeft energie. Het vieren van mijlpalen ook.</i>
<i>Principe 3: Werken vanuit individuele drijfveren</i>	<i>Vernieuwer(s) raken vaak in een isolement door hun eigen gedrevenheid.</i>	<i>Zij moeten dit weten en ondersteuning organiseren. En ze moeten gericht zijn op drijfveren van andere betrokkenen.</i>
<i>Principe 4: Ongewone combinaties maken van materiedeskundigheid</i>	<i>De roc-professional is niet gewend om een ongewone verbinding aan te gaan. Materiedeskundigen worden meestal niet (h)erkend.</i>	<i>Cultuur als insteek ligt voor de hand (verleiden en samenbinden).</i>
<i>Principe 5: Werken vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid</i>	<i>De aantrekkelijkheid wordt wel verondersteld en gedefinieerd, maar meestal niet gevoeld door anderen dan de (opdrachtgever van de) vernieuwer.</i>	<i>De deskundige of eigen deskundigheid pas inbrengen als er vraag is. De 'Taart'® moet samen gebakken en gegeten worden.</i>

<p>Principe 6: Werken vanuit kracht</p>	<p>Door successen zichtbaar te maken, het benoemen van successen en ieders bijdrage daaraan ontstaat energie en kracht.</p>	<p>Tijd vrijmaken voor het besef van succes! Door successen met elkaar te delen, kan synergie ontstaan.</p>
<p>Principe 7: Creërend leren: kennisonwikkeling door samen iets te maken creatieve onrust gewenst</p>	<p>- Te veel onrust wordt in het ROCvA ondergewaardeerd. - Dingen kunnen vaak niet afgemaakt worden.</p>	<p>Faciliteer creatievelingen! Het onderwijs vernieuwen mag ook leuk zijn.</p>
<p>Principe 8: Verleiden om nieuwe signalen te zien en nieuwe betekenissen te geven</p>	<p>Sommige vernieuwers voelen zich trekkers aan een halfdood paard!</p>	<p>De kunst van het verleiden moet geleerd worden. Hoe kun je van inspectie en KCE verleiders maken?</p>
<p>Principe 9: Het verbinden van contexten binnen en buiten het vernieuwingsproces</p>	<p>Marktgericht en klantgericht denken wordt gevraagd bij CGL én bij de domeinontwikkeling.</p>	<p>Zoeken naar interventiestrategieën, zodat onze organisatie de eisen van de buitenwereld goed aankan.</p>
<p>Principe 10: Werken aan een sociaalcommunicatief proces</p>	<p>Mondelinge en schriftelijke informatie landt over het algemeen niet, zelfs niet bij de managers.</p>	<p>Werken aan effectieve interacties. Organiseren van kenniskringen.</p>
<p>Principe 11: Werken aan competentieontwikkeling</p>	<p>Veel professionals worden volledig in beslag genomen door het primaire proces, er is weinig tijd voor reflectie.</p>	<p>Vernieuwen is leren. Dat vraagt om acties die leiden tot competentieontwikkeling bij alle betrokken professionals.</p>

7 Innovatie is duurzame routineverandering

Beroepsonderwijs is teamwork van professionals: docenten, ondersteunende diensten, managers en externe praktijkbegeleiders. Communities of practice (Wenger, 1998) zijn teams die efficiënt en effectief werken omdat ze collectieve, adaptieve routines hebben ontwikkeld: flexibele handelingspatronen waarvan de ervaring heeft geleerd dat ze goed werken. In die handelingspatronen zit veel kennis en ervaring opgesloten: pedagogisch-didactische, vakmatige en bedrijfsmatige kennis die bewezen effectief is in de ogen van de werkgemeenschap. Innovatie is in dat licht te beschouwen als duurzame routineverandering (Hoeve, Jorna en Nieuwenhuis, 2006), zoals ook al in het model van Lewin is weergegeven in hoofdstuk 1 (zie ook figuur 6). Oude handelingspatronen moeten losgeschud worden (ontdooien) voordat er verandering op kan treden (beweging) en nieuwe patronen weer kunnen worden gefixeerd (bevrozen). Rudolf van den Berg heeft tijdens de vierde kenniskring in juni 2007 aangegeven waarom het vooral voor professionals zo lastig is om te innoveren. Professionals hebben namelijk tijdens hun loopbaan routines opgebouwd waarop ze vertrouwen en waarvan ze weten dat ze werken. Uit hun professionele biografie blijkt dat ze een professionele trots opbouwen. Docenten zijn betrokken bij het wel en wee van deelnemers en vandaaruit niet geneigd om met elke vernieuwing mee te buigen. Eerst willen ze kunnen overzien in hoeverre nieuwe onderwijsvormen nuttig en toepasbaar zijn.



Figuur 6: Change model van Lewin (1951)

In veel onderwijsinnovatietrajecten voelen docenten en andere professionals zich bedreigd, omdat de innovatieplannen van elders worden gedropt, zonder dat goed wordt gekeken welke professionaliteit aanwezig is. Innovatoren, zoals bevolgen CvB-leden, lopen volgens Van den Berg (2007) voor de troepen uit en kunnen vaak niet het geduld opbrengen om teams de gelegenheid te geven de nieuwe routines aan te leren en in hun professionele kwaliteitsnormen op te nemen. Dat leidt tot onzekerheid of weerstand waardoor veel innovatietrajecten niet verder verspreid worden dan de groep die zelf bij de ontwikkeling ervan betrokken is geweest. Bij het Albeda College wordt een onderscheid gemaakt tussen innovatie, vernieuwing en verbetering. Men hanteert als richtlijn om ontwikkelingen niet te snel 'innovatie' te noemen. Over het algemeen wordt dat als totaal iets nieuws opgevat, terwijl de meeste ontwikkelingen vernieuwingen of verbeteringen zijn van bestaande routines. Dat lijkt een taalspel, maar voor veel professionals ligt verbetering van handeling dicht bij de eigen professionaliteit en reikwijdte, terwijl vernieuwing en innovatie als meer ingrijpend wordt ingezien. Dit onderscheid loopt parallel aan het onderscheid tussen radicale en geleidelijke innovatie zoals Kessels dat heeft getypeerd (zie vorig hoofdstuk).

Een andere hindernis voor het laten bekijken van innovaties is dat in veel innovatietrajecten het vernieuwingsconcept wel is uitgewerkt in termen van effectiviteit (men verwacht betere leerprocessen of leeropbrengsten te realiseren), maar vaak niet in termen van efficiency (is de nieuwe routine bij opschaling organisatorisch en financieel uitvoerbaar). Volgens Kessel c.s. (Working Paper 4) leidt dat tot een patroon in innovatie waarbij in de ontwikkelingsfase met extra subsidie enthousiast wordt gewerkt aan de vernieuwing, maar dat op het moment dat de geldkraan dicht gaat, het idee ook verdwijnt op de plank.

Het beschouwen van innovatie als duurzame routineverandering, betekent voor opdrachtgevers dat zij niet alleen een inhoudelijk perspectief moeten bieden om innovatie kans van slagen te geven, maar dat zij zeker ook aandacht moeten schenken aan het leerproces dat de organisatie, de teams en de professionals

moeten doorlopen. Er zit een spanning in het organiseren van creatieve ruimte voor projectgroepen enerzijds en het vroegtijdig betrekken van een brede doelgroep aan professionals anderzijds. Dat dilemma ligt ook op het bord van de opdrachtnemer van innovatietrajecten: enerzijds heeft die de uitdaging om alternatieve handelingspatronen te ontwerpen en te testen; anderzijds moet vroeg in het ontwerptraject al rekening gehouden worden met implementatievoorwaarden, zowel in de personele sfeer als in de materiële sfeer. Innovatie is pas geslaagd als het ontwerp ook daadwerkelijk in den brede uitgevoerd wordt.

8 Innovatieregie: rol of functie?

Innovatieregie staat voor de uitdaging om verbindingen te leggen tussen strategie en uitvoering, tussen statische kwaliteit en dynamische kwaliteit, tussen projectdoel en realisatie. Kortom, innovatieregie is de organisatie van het collectief geheugen van de instelling.

Bij ROC A12 zijn innovatieregisseurs aangesteld op belangrijke thema's van competentiegericht onderwijs, zoals de leerloopbaan en assessment/EVC. Deze functionarissen hebben geen hiërarchische verantwoordelijkheid (staan niet in de lijnorganisatie), maar hebben een belangrijke functie bij het verbinden van leerprocessen op die thema's. Zij signaleren dwars door de afdelingen en teams heen vergelijkbare oplossingen en varianten en zij houden teams bij de les door bijvoorbeeld aan het begin van het schooljaar te herinneren aan afgesproken innovatiedoelstellingen. Tegelijkertijd zijn zij op hun thema aanspreekbaar voor het management, maar spreken zij ook het management aan op consequenties van keuzes. Deze invulling van innovatieregie past bij de relatieve kleinschaligheid van ROC A12 en bij de centrale en door een ieder gedeelde afspraken die gemaakt zijn over de richting waarin vernieuwing moet gaan. Op andere roc's zou een dergelijke invulling niet passen, omdat werkcultuur en overlegcultuur historisch anders zijn gegroeid. Sommige roc's zijn veel politieker ingericht en kennen een cultuur van onderhandelen en autonomie op werkmaatschappijniveau. Op dergelijke scholen is gekozen voor een meer procesmatige invulling van innovatieregie: innovatieregie is dan in handen van een interne studiegroep of instellingsacademie, die de nadruk meer legt op uitwisseling van ervaringen en ideeën dan op het eenduidig inrichten van de totale organisatie. Innovatieregie is op die scholen niet aangehaakt bij functionarissen maar meer bij ontmoeting en uitwisselingsmogelijkheden.

Box 9: Voorbeeldadvertentie voor een innovatieregisseur

ROC ABC is voor een aantal strategische projecten op zoek naar projectleiders die tevens de rol van innovatieregisseur op zich kunnen nemen. De projectleiders moeten de innovatieve ambities uit het strategisch beleidsplan 'Op weg naar MBO 2010' van de school mede helpen realiseren.

De projectleider/innovatieregisseur onderscheidt zich door zijn ondernemende instelling, hij is een netwerker en teamplayer en heeft ervaring met complexe veranderingsprocessen.

Hij kan projecten voorbereiden, de bijbehorende projectorganisatie opzetten en leidinggeven aan de uitvoering van de projecten. Dit alles binnen randvoorwaarden van kosten, kwaliteit, tijd, organisatie en communicatie en zodanig dat geformuleerde projectdoelstellingen worden gerealiseerd. (zie voor nadere uitwerking ook profiel projectmanager ROC ABC).

Door de focus van de projectleider/innovatieregisseur op complexe innovatieve projecten in ROC ABC, wordt verwacht dat hij naast projectmatige bekwaamheden vooral oog heeft voor sturing op specifiek innovatieve aspecten van verandering. De projectleider/innovatieregisseur:

- realiseert zich daarom voor alles dat juist innovatie meer transpiratie dan inspiratie vergt, houdt daarom vast aan geformuleerde doelstellingen;*
- ziet mogelijkheden om projectmedewerkers in hun werksituatie te ondersteunen en vernieuwing vorm te geven;*
- is in staat om projectmedewerkers in de luwte te houden om hun zoek- en ontwikkelproces zo min mogelijk te verstoren.*

De projectleider/innovatieregisseur heeft zicht op menselijke dynamiek in veranderingsprocessen. De projectleider/innovatieregisseur:

- heeft het vermogen om potentieel te ontdekken en tot ontwikkeling te brengen, kan medewerkers uitdagen om te vernieuwen;*
- weet bij de samenstelling van teams kwaliteiten te benutten;*
- weet tijdig reflectiemomenten in te bouwen.*

De projectleider/innovatieregisseur heeft een hoge mate van organisatiesensibiliteit en kan de verbinding leggen tussen praktische creativiteit van projectteams en het sturend vermogen van de organisatie.

De opdrachtgevers- en opdrachtnemersrollen zijn handige metaforen geweest om het regieprobleem aan te kaarten. De opdrachtgeversrol is verbonden met de managementlaag, terwijl de opdrachtnemer de uitvoerder van innovatieactiviteiten is. Deze rollen maken wel het proces helder rondom issues als eigenaarschap, afmaken van leerprocessen en vasthouden aan eenmaal gemaakte keuzes. Daarnaast, of beter daartussen, vormt regie de verbinding tussen deze rollen: regie moet ervoor zorgen dat de communicatie tussen de verschillende partijen over de richting van de vernieuwing op gang blijft en dat gemaakte afspraken worden nagekomen.

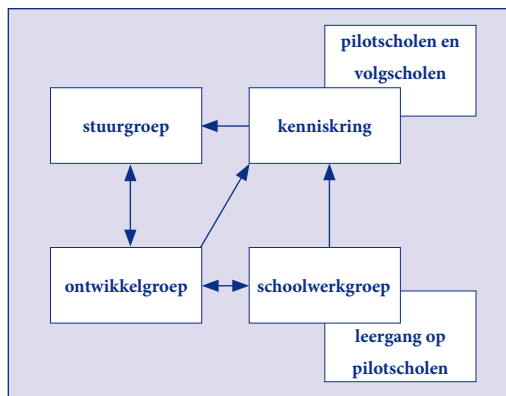
Een belangrijke observatie in het project is geweest dat het vooral interne krachten zijn die innovatie afremmen. Het feitelijk veranderproces bij mensen gaat een stuk trager dan de regie eromheen. Veranderprocessen op individueel en op groepsniveau lopen vaak niet synchroon met het tempo dat men op organisatieniveau wil. De incubatietijd voor vernieuwing is lang, elke keer weer als een nieuwe groep betrokkenen ermee wordt geconfronteerd. Dat is frustrerend voor de voorlopers, maar te grote haast leidt tot onafgemaakte leerprocessen bij de volgers.

Regie is erop gericht dergelijke processen zichtbaar en bespreekbaar te maken.

Regie vraagt enerzijds om doelgerichtheid, namelijk het vinden van een collectieve oplossing - dat is de vernieuwingsbeweging - voor het vigerende kwaliteitsprobleem. Anderzijds vraagt regie om onpartijdigheid (of beter: alpartijdigheid) door niet te gaan voor een specifieke oplossing, maar veeleer voor de kwaliteit van het oplossingsproces. De kerntaak van een innovatieregisseur is de kwaliteit van het collectieve leerproces binnen de instelling bewaken. Innovatieregie vormt daarmee een onmisbaar ingrediënt van de kennishuishouding van een roc.

9 Terugblik

Het project Innovatieregisseur is georganiseerd als een leercyclus. Deze cyclus wordt gedragen door vier groepen: stuurgroep, ontwikkelgroep, schoolgroepen en de kenniskring.



Figuur 7: Leercyclus in het project Innovatieregisseur

Deze cyclus is een ideaalplaatje: de stuurgroep zorgt voor beleidsmatige reflectie, de ontwikkelgroep voor ideeontwikkeling, schoolwerkgroepen voor praktijkervaring en de kenniskring voor kennisdeling en inspiratie van externe experts. In de loop van het project zijn de schoolwerkgroepen een eigen weg gegaan, passend bij de cultuur en ontwikkeling van de eigen schoolorganisatie. De masterclasses tijdens de kenniskringen zijn daarbij inspirerend geweest, zoals blijkt uit de voorgaande paragrafen. De ontwikkelfunctie van de ontwikkelgroep werd langzamerhand vervangen door uitwisseling van ervaringen en ‘war stories’. De schoolwerkgroepen zijn op vier van de zeven scholen een blijvend platform geworden voor kennisuitwisseling rond innovatie en ontwikkeling. Dat is een positief resultaat van het project.

Box 10: Innovatie en resultaatverantwoordelijkheid

Het project heeft op de onderwijsinstellingen het belang van resultaatverantwoordelijke teams bevestigd. Het is daarbij van belang dat een team gezamenlijk een visie heeft. Dat geeft binding binnen het team en zorgt voor een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel en creativiteit om de visie te realiseren. Het project heeft ook nog een keer de spanning laten zien tussen het plaatsen van een project in en/of naast de organisatie. Het laatste is voor de implementatie beter, maar bij verankeren in de reguliere gang van zaken is dit weer lastiger. De verhouding tussen implementatie en verankering is hierbij interessant. Ten slotte heeft het project het belang laten zien van de kenniskringen en van de instrumenten (de scan) die zijn gebruikt. De instellingen zijn daarmee nu bezig.

Uit de evaluatie van het project (zie Working Paper 7) blijkt dat het gezamenlijk probleem van verspilde middelen en energie door de roc's verschillend is opgepakt. Op de meeste scholen is het besef van de noodzaak van regie gegroeid. Dit heeft geleid tot een waaier aan initiatieven, variërend van het aanstellen van innovatieregisseurs, dwars op de lijn (zie hoofdstuk 8), het formeren van een innovatieplatform waar opdrachtnemers en opdrachtgevers ervaringen kunnen uitwisselen, tot interne kenniskringen en roc-academies, waar op meer vrijwillige basis medewerkers ervaringen uitwisselen. Op vier scholen hebben de schoolwerkgroepen een advies over de inrichting van de organisatie geformuleerd aan het college van bestuur. Dat heeft in elk geval geleid tot meer bewustzijn van de noodzaak van eigenaarschap en communicatie. Een school heeft de relatie tussen personeelsbeleid en innovatiebeleid als aangrijpingspunt voor beleidsinitiatieven genomen. Of dit bewustzijn en deze initiatieven de hectiek van alledag overleven, is de vraag, dat zal de toekomst leren. Kenmerkend is dat de invulling van innovatieregie contextafhankelijk is: elke instelling kiest een model dat past bij de interne cultuur en de gegroeide tradities rond samenwerking en communicatie.

Ook op organisatieniveau lijkt het routinemodel van Lewin (zie hoofdstuk 7) opgeld te doen: organisaties zijn tankers op zee, die alleen van koers kunnen veranderen als dat lang van tevoren en beredeneerd is ingezet. Het project Innovatieregisseur heeft in elk geval de bemanning van zeven instellingen aan het denken gezet; forse koerswijzigingen was een te optimistische ambitie.

Box 11: Statische en dynamische kwaliteit, een evaluatieve observatie

Alle organisaties moeten statische kwaliteit georganiseerd hebben. Daarnaast is er de dynamische kwaliteit. Als die in de lijn georganiseerd is werkt het niet, want daar worden mensen afgerekend op statische kwaliteit. Slechts enkele individuen hebben de kracht om te ontsnappen aan de statische kwaliteit, maar dit is beperkt. De innovatieregisseurs moeten uit de lijn, omdat ze anders niet kunnen vernieuwen en innoveren.

10 Duurzame beweging in een lerende sector: R⁴

Aan de hand van de vijf inleiders van de masterclasses die gedurende het project Innovatieregisseur hebben plaatsgevonden, hebben we u in de vorige hoofdstukken meegenomen op de zoektocht naar innovatieregie die we gezamenlijk met de scholen hebben gemaakt. In het huidige tijdsbestel is innovatie in het beroepsonderwijs het buzzwoord. Frans de Vijlder (2007) stelt dat zonder innovatie het beroepsonderwijs geen overlevingskansen heeft. Wij bepleiten een minder prominente rol voor innovatie: de focus moet gericht zijn op de kwaliteit van onderwijsleerprocessen; innovatie is daartoe een middel. Innovatie kan geen doel op zich zijn: daarvoor is het een te ingrijpend proces met veel afbreukrisico's. Het is van belang die risico's bewust te nemen. De grootste risico's zijn het niet afmaken van ingezette leerprocessen en het afdwingen van veranderingen. Ingezette leerprocessen die niet afgemaakt worden, leiden tot verspilling van veel energie en middelen en tot frustratie van enthousiasme. Als veranderingen worden afgedwongen zonder oog te hebben voor de professionele biografie van de uitvoerende teams en teamleden, ontstaat een cynische, niet kritisch-reflectieve houding ten opzichte van de organisatie (Van Woerkom, 2004). Beide processen leiden ertoe dat de onderwijsinstellingen en hun personeel uit elkaar groeien, wat de publieke waarde die het mbo moet realiseren, in gevaar brengt. Innovatieregie is essentieel om van de roc's lerende organisaties te maken waar teams, ondersteunende afdelingen en management elk vanuit hun eigen professionaliteit gezamenlijk zoeken naar optimaal onderwijsaanbod voor de heterogene doelgroep die het mbo nu eenmaal van dienst moet zijn.

Een lerende publieke sector als het middelbaar beroepsonderwijs, moet ons inziens spaarzaam omgaan met zijn innovatief vermogen. Vernieuwingsbewegingen, zoals de invoering van competentiegericht beroepsonderwijs in 2010, zullen gebaseerd moeten zijn op dialoog tussen de verschillende professionele groepen binnen en buiten de instellingen, en zullen als uitvalsbasis de huidige deskundigheid van het personeel moeten nemen.

De lessen uit het project Innovatieregisseur zijn in vier steekwoorden samen te vatten: regie, ruimte, reflectie en routine.

- **Regie:** organiseer verbinding tussen visie en strategie enerzijds en veranderprocessen op de werkvloer anderzijds. Communicatie, tijd en oog voor elkaars vakmanschap zijn belangrijke aspecten van regie, binnen een helder, gefocust kader. Regie als collectief geheugen vergroot de kwaliteit van collectieve leerprocessen en daarmee de toegevoegde waarde van de instelling.
- **Ruimte:** geef betrokkenen de ruimte om te leren en te experimenteren. Ontwerpers hebben de ruimte nodig om creatieve oplossingen te bedenken, uitvoerders hebben de ruimte nodig om zich de nieuwe werkwijze eigen te maken en in te passen in het eigen beeld van professionele kwaliteit.
- **Reflectie:** innovatie is geen rechtlijnig proces van probleem naar oplossing. Het is veeleer te typeren als een adaptief leerproces, waarin met vallen en opstaan uiteindelijk werkbare oplossingen worden ontwikkeld. Kritische reflectie is continu nodig om dit leerproces scherp te houden en om oogkleppen te vermijden.
- **Routine:** in een dienstverlenende organisatie draait het altijd om mensenwerk. Routines maken mensenwerk behapbaar en geven ruimte om na te denken over lastige veranderingen in de context van het werk. Tegelijkertijd zetten routines de valkuil open voor onnadenkendheid. Routineverandering is de kern van innovatie: innovatie is duurzame verandering van routines.

Innovatie gericht op duurzame kwaliteitsverbetering zal op deze vier dimensies rekenschap moeten geven. Innovatieregisseurs binnen roc's kunnen ondersteunend zijn bij dit proces. Openhartige communicatie is hiervoor het belangrijkste instrument.

Literatuur

Aalberts, H., J. van den Berg & M. Coenders (2007). *Op het spoor van nieuwe routines in het Middelbaar Beroepsonderwijs*. De Bilt/ Den Bosch: vernieuwingsplatform Herontwerp MBO/ Cinop.

Bennebroek Gravenhorst, K. (2005). *Survey-feedback als interventie bij organisatieverandering. Effectieve gesprekken tussen alle betrokkenen naar aanleiding van een vragenlijst*. M&O nr. 4, juli/aug 2005, p. 8-25.

Berg, J. van den & J. Geurts (2007). *Leren van innoveren: vijf sleutels voor succes*. Den Bosch: Cinop.

Berg, R. van den (red. 2007). *Denk aan je mensen. Weerbarstigheid te lijf in het onderwijs en elders*. Apeldoorn/Antwerpen: Garant.

Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren. Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt hoogleraar Management van Veranderingen in Organisaties aan de Universiteit van Amsterdam op 10 februari 2000*. Amsterdam: Vossiuspers.

Boonstra, J.J. (2005). *Strategisch vernieuwen over de grenzen van de organisatie*. in: G.J. Schuiling & W. Heine: *Leren stimuleren*. Assen: van Gorcum.

Geerligts, Mittendorf, Nieuwenhuis (2005). *Succesvol innoveren van (beroeps) onderwijs. Kwaliteitszorg en financiering als uitdaging voor beleid en management*. Wageningen: Stoas.

Geijsel, F. & F. Meijers (2005). *Identity learning: the core process of educational change*. Educational studies, vol.31, no.4, december 2005, p. 419-430.

Geus, A. de (1997). *De levende onderneming*. Schiedam: Scriptum.

Hippel, E. von (1988). *Sources of innovations*. New York: Oxford University Press.

Hoeve, A. & L.F.M. Nieuwenhuis (2006). *Learning routines in innovation processes*. In: Journal of workplace learning, vol. 18, no. 3.

Hoeve, A., R. Jorna & A.F.M. Nieuwenhuis (2006). *Het leren van routines: van stagnatie naar innovatie*. In: Pedagogische Studiën, vol. 83, nr. 5.

Jacobs, D. & J. Waalkens (2001). *Innovatie², Vernieuwingen in de innovatiefunctie van ondernemingen*. Deventer: Kluwer.

Kessels, (1997). *Kennisproductiviteit en het corporate curriculum*. Utrecht: interne publicatie Kessels & Smit reeks.

Kessels, J., P. Keursten, en S. Verdonschot (2006). *Leren en innoveren. Ontwerpprincipes voor kennisproductiviteit*. In: Opleiding & Ontwikkeling 10, 2006.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.

Meurs, P. (2006). *Discussiebijdrage aan de sociale agenda*. Volkskrant 04-02-2006 (Bijdrage vanuit de WRR).

Nieuwenhuis, A.F.M. en B. Loog (2004). *Mainstreaming van innovaties: wat kan het arbeidsmarktbeleid leren van Equal*. In: Een werkende visie op het arbeidsmarktbeleid, (SZW 738498, p. 93-116) Den Haag: Ministerie van SoZaWe.

Oosthoek, R. & H. Radstake (2007). *Kennis uit kringen. Tips, inzichten en adviezen over innovaties in het beroepsonderwijs*. Driebergen: Het Platform Beroepsonderwijs.

Roobeek, A. (2005). *Netwerklandschap; een routeplanner voor transformaties naar netwerkorganisaties*. Den Haag: Academic Services.

Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.

Verandermonitor Boonstra (verkorte versie) SIOO/ KM.

Vijlder, F. de (2007). *Beweging die het verschil maakt; over goed bestuur en innovatiedynamiek in het onderwijs*. Nijmegen: HAN (intrede lezing lectoraat).

Wenger, E. (1998). *Communities of practice; learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Westerhuis, A. (2007). *Samen met het bedrijfsleven werken aan de innovatie van het bedrijfsleven*. Den Bosch: Cinop EC.

Wijntje, G. en J. van den Berg (2005). *Aan het werk met de CLOP-scan, achtergronden en gebruik*. 's Hertogenbosch: CINOP.

Woerkom, M. van (2003). *Critical reflection at work. Bridging individual and organizational learning*. Thesis Twente University. Enschede: Twente University.

Bijlage: De working papers bij het project Innovatieregisseur

WP 1: Ambities van het project Innovatieregisseur

WP 2: Organisatie van innovatie of innovatie van organisaties

WP 3: Competenties en dilemma's van een innovatieregisseur; de opdrachtnemersrol bij innovatie

WP 4: De kosten van nieuw onderwijs (geproduceerd door Kessel, v.d. Weide & Datema, Artefaction, Groningen)

WP 5: Competent innoveren; de opdrachtgeversrol bij innovatie

WP 6: In de ban van de kenniskring

WP 7: Evaluatie van het project Innovatieregisseur