



Als de Menselijke Factor een Obstakel voor Innovatie is

Prof. Dr. Wim Gijssels

School of Business and Economics Maastricht
University



Maastricht University



Introductie



- Universiteit Maastricht
 - **1981:** Medische Faculteit
 - Verdere ontwikkeling van probleemgestuurd onderwijs
 - **1985:** School of Business & Economics
 - Implementatie van probleemgestuurd onderwijs
 - **1999:** ERD Departement
 - Onderzoek, Onderwijs, Onderwijsontwikkeling, Consultancy

Lessen uit de Praktijk

Overdracht “best practices” is problematisch

Je kunt de ander niet vertellen wat gedaan moet worden

Veranderen lukt pas als je twee factoren begrijpt: 1) de situatie, en 2) de mensen

Verander- management

- Uitdaging:
 - Implementatie nieuwe strategie
 - Cultuurverandering Organisatie

Succesfactor: 58%

Succesfactor: 20%

Smith, M.E. (2002). Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41 (1), 26-33.

Verandermanagement

Begrijpen van de Situatie

Begrijpen van de Mensen

De Situatie Begrijpen

Financiële instabiliteit & Budgetdruk

Dalende inschrijvingen en verschuivende demografie

Snelle technologische verandering

Eisen voor innovatie en wendbaarheid

Burn-out, baanonzekerheid, en moraliteit

(Globaal) Competitie, ethisch leiderschap, complex bestuur

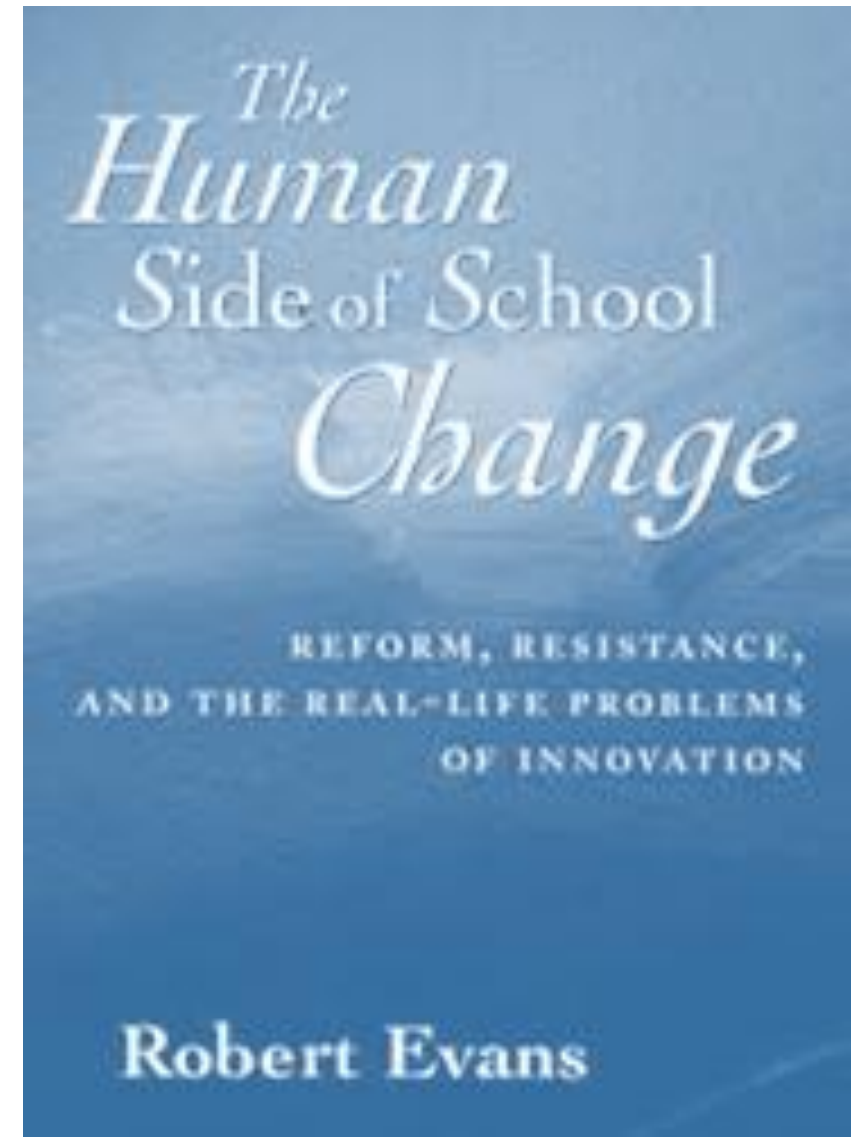
Geestelijke gezondheid, gelijkheid en inclusie van studenten

Source: Copilot 2026

Mensen Begrijpen

- *“One of the central lessons we think we have learned about previous rounds of innovation is that they failed because they didn’t get at fundamental, underlying, systemic features of school life: they didn’t change the behaviors, norms and beliefs. Consequently, these reforms ended up being grafted on to existing practices, ... dull and incompetent teachers taught the new content dully and incompetently.”*

- Evans, R. (1996, p.5). *The Human Side of School Change*

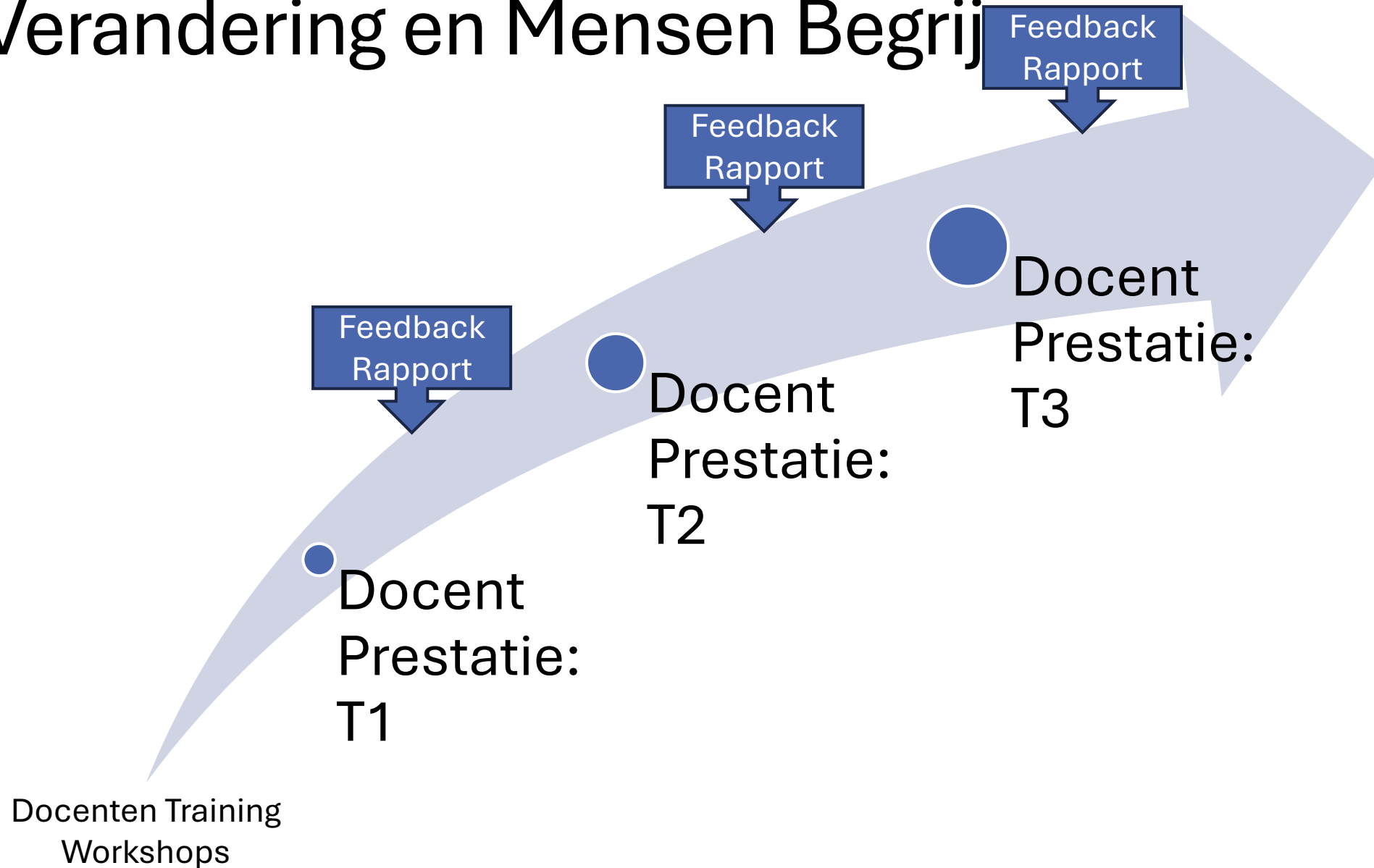


A large, white, three-dimensional question mark sculpture stands in the foreground, partially obscuring a modern glass skyscraper. The building's facade is composed of many rectangular windows, creating a grid-like pattern. The sky in the background is a pale blue with soft, wispy clouds. The overall scene suggests a theme of inquiry or a question about the future of architecture or urban development.

Programmatische Toetsing als Verandering

NIEUW INSTRUMENT OF
NIEUW PERSPECTIEF
OP LEREN?

Verandering en Mensen Begrijp



Klassieke Resultaten: Jaren 80



Feedbackrapporten
missen specificiteit
voor
gedragsverandering

*KA Feldman studies
1970s – 1990s.*



Feedback als
process slecht
begrepen

Only when feedback
confirms expectations
modest changes occur.
*JA Centra studies
1970s*



Effectieve feedback hangt af van
timing en training

Gijselaers, W.H. (1997). Effects of contextual factors on tutor behavior. *Teaching and Learning in Medicine*, 9(2), 116-124



Setting: Maastricht Medical School – PBL curriculum



Participants: 427 docenten – 20 PBL Cursussen



35 Vakgroepen: Klinisch, Bio-Medisch, Gedrag



Longitudinale studie: 6 opeenvolgende jaren



Cursus duur: 6 weken – 12 bijeenkomsten – 2 uur



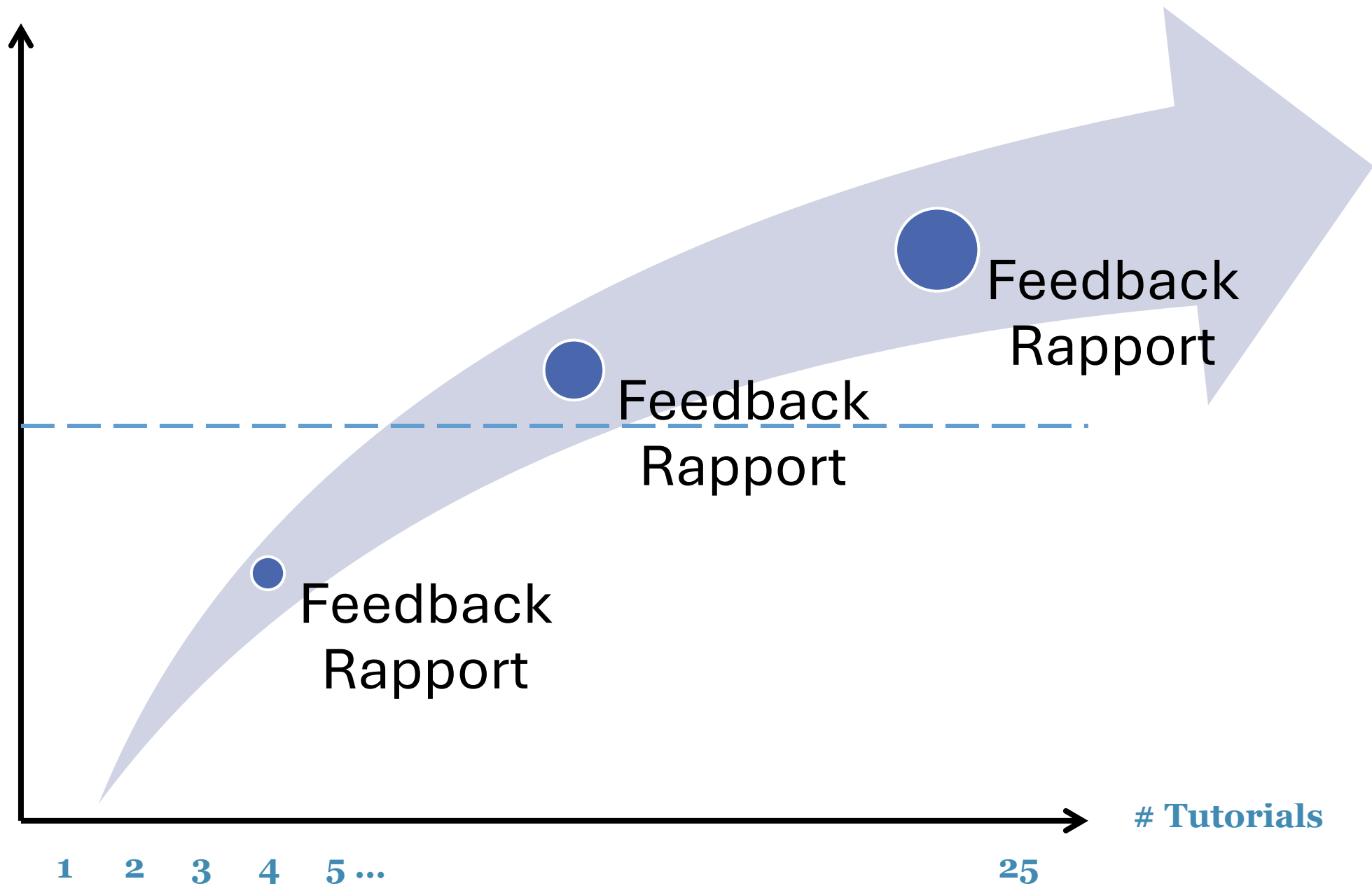
1 – 25 observaties per docent: gebaseerd op > 8 oordelen



Totaal aantal metingen: 2299

Lager dan gemiddeld Boven gemiddeld

Docent Prestaties



Conclusies

- **Korte** termijn: Docentgedrag is niet stabiel
- **Lange** termijn: Laag en Hoog Presteerders
 - **Gegeven:** verplichte docententraining: 4 dagen
- **Vakgroep** affiliatie is gerelateerd aan docent prestaties
 - Sociale verbondenheid als onderliggend verklarend mechanisme? Sociale bevestiging?
 - **Organisatie Structuur:** budget, werkdruk, klinische verantwoordelijkheid, Prestatiegericht
 - **Organisatie Cultuur:** Leiderschap, Waarden, Ontwikkelgericht

The background is a light blue gradient. It features a complex network of thin, dark blue and white lines that resemble tangled wires or abstract branches. A prominent dark blue, five-pointed star-like shape is positioned on the left side. A curved, dark blue banner with white text is also visible, partially obscured by the lines.

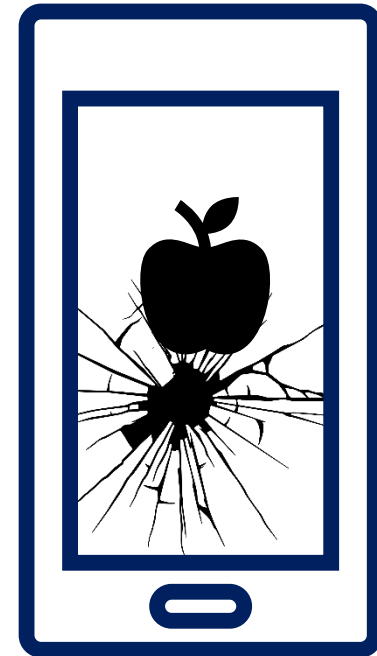
Verandering: Mensen & Organisatie- cultuur

2008: Een ervaring

Lente 2008

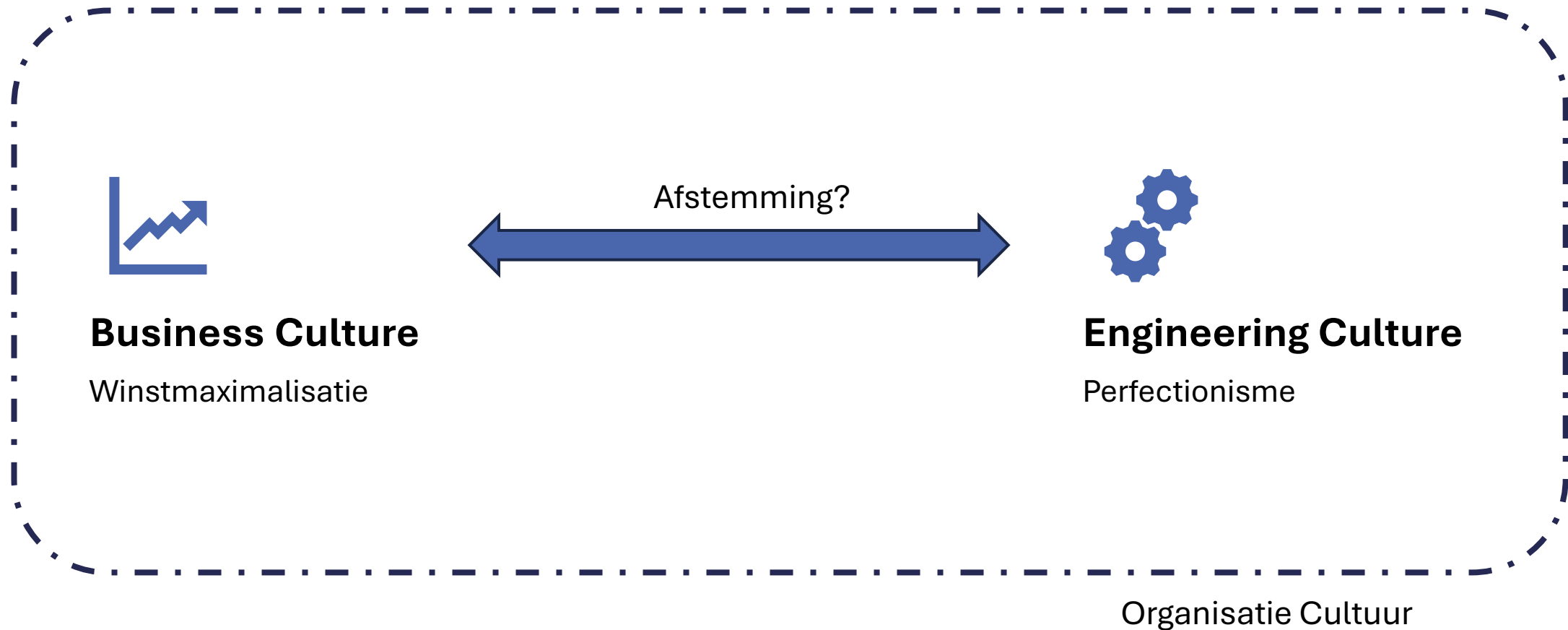
- Markt Mobiele Telefontie:
 - Verstoord door Fundamentele Innovatie
 - Internet toegang geïntegreerd
 - Swipe & Touch Screens Introductie
 - Apps, Music & Entertainment maken van telefoons een apparaat
 - Consumenten hebben voorkeur voor nieuwe technologie
- Vereist nieuwe strategie van techbedrijf
- Consequentie: IT afdeling is leidend in het bedrijf in plaats van productie-afdeling

Van Hardware
naar Software



Lente 2008

Samenwerking of Competitie?



Organisatie Cultuur

- *“The way we do things around here.”*

- Kotter (2012). *Leading Change*.

- *“... has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems.”*

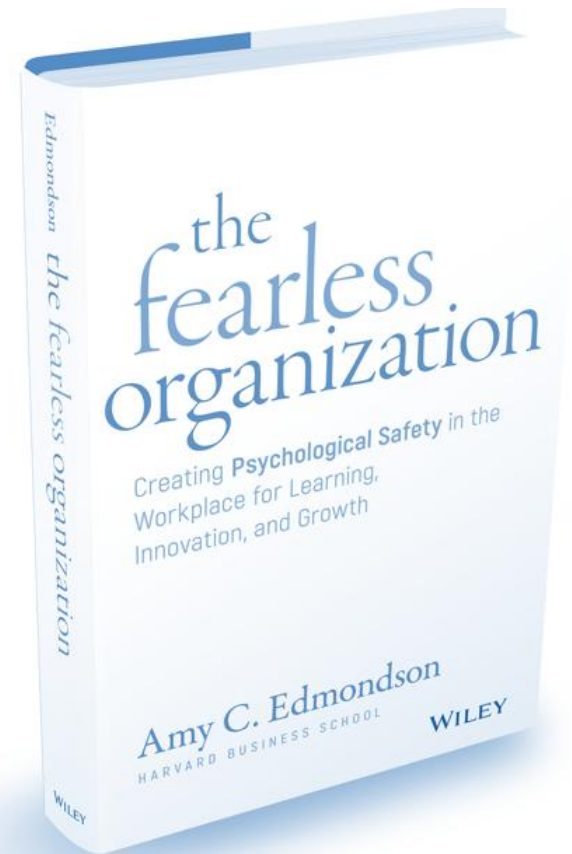
- *“... a pattern or system of beliefs, values, and behavioural norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness.”*

- Schein, E., & Schein, P. (2017, p. 6). *Organizational culture and leadership*.

Ontkenning & Gevolgen

- “Nokia was unwilling or unable to recognize the potential of the complex and expensive-to-develop software platform that became today’s smartphone. ... In other words, Nokia found itself in a rapidly changing, knowledge-intensive industry, where collaboration, innovation, and communication were quickly becoming vital to future success. ...”

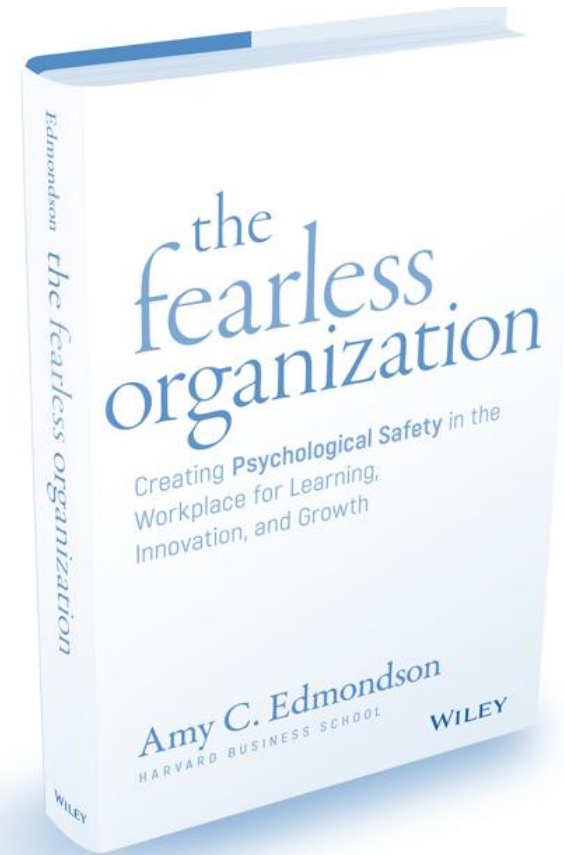
- Edmondson, A. (2019, p. 64). *The Fearless Organization*



Analyse

- “... As one manager put it, ‘In Nokia’s R&D, the culture was such that they wanted to please the upper levels. They wanted to give them good news ... not a reality check.’”

- Edmondson, A. (2019, p. 64). *The Fearless Organization*



Geleerde lessen

Organisaties lijken immuun voor verandering

Change Management draait NIET om overtuigen door macht of gezag, maar om het motiveren van mensen

Of organisaties veranderen, hangt af van hun vermogen om te leren van experimenten

Verandermanagement

Weten & Risicofactoren

Weten



Mensen hebben een gevoel voor richting of visie nodig



Mensen zullen niet veranderen als er geen gevoel van urgentie is



Vertrouwen in leiderschap is essentieel om verandering mogelijk te maken



Ondersteuning is cruciaal voor succes



Organisatiecultuur stimuleert prestaties



Het veranderen van de organisatiecultuur kost veel tijd en is moeilijk

Risicofactoren



Financiële prikkels beïnvloeden verandering en prestaties.

Have ten, S., Have ten, W., Huijsmans, A., & Otto, M. (2017, p. 4). *Reconsidering Change Management*



Teamleiders onderschatten hun impact op teamleden.

Koeslag, M., van der Klink, M., Bossche van den, P., & Gijselaers, W.H (2021). Vertical or shared? When leadership supports team learning for educational change. *Higher Education*, 82(1), 19–37



Hiërarchie remt samenwerking en is een bron voor conflicten

Meeuwissen, S.N.E., Gijselaers, W.H., Alexander, E.K., & Ramani, S. (2024). Understanding and strengthening collaboration in the workplace: How to work towards constructive conflicts. *Clinical Teacher*, 21(3), e13701 (pp.1-6).

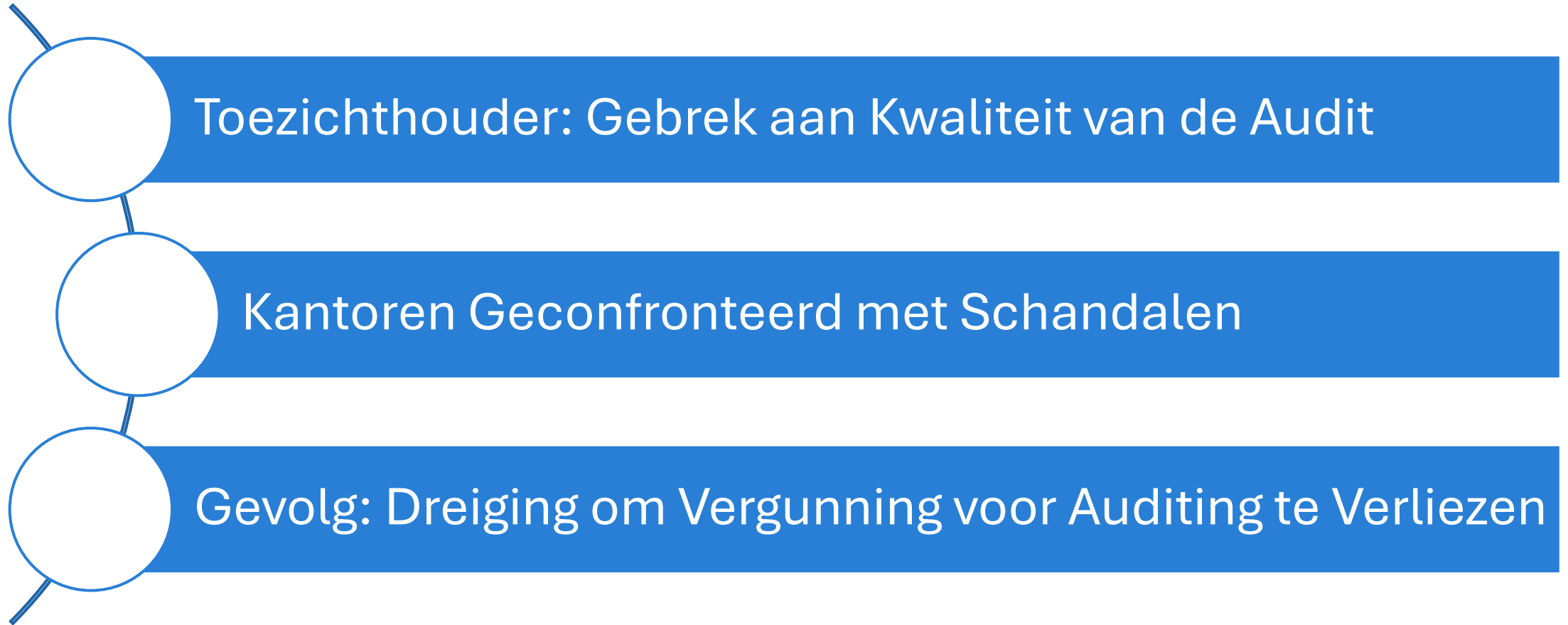
Accountants

- Veel bedrijven kennen de verplichting om hun jaarverslag te laten controleren door accountants.
- De klant (het bedrijf) betaalt een vergoeding voor deze professionele diensten.
- Het bedrijf levert benodigde evidentie aan het kantoor.
- Het belangrijkste dilemma: Kan ik de klant vertrouwen?
- Alle werk wordt gedaan door hiërarchische auditteams.
- Kwaliteitsborging vindt op alle niveau's binnen de hiërarchie plaats.

Zoek en vervang: Bedrijf = Student en Accountant is de Examiner



Waarom verandering?

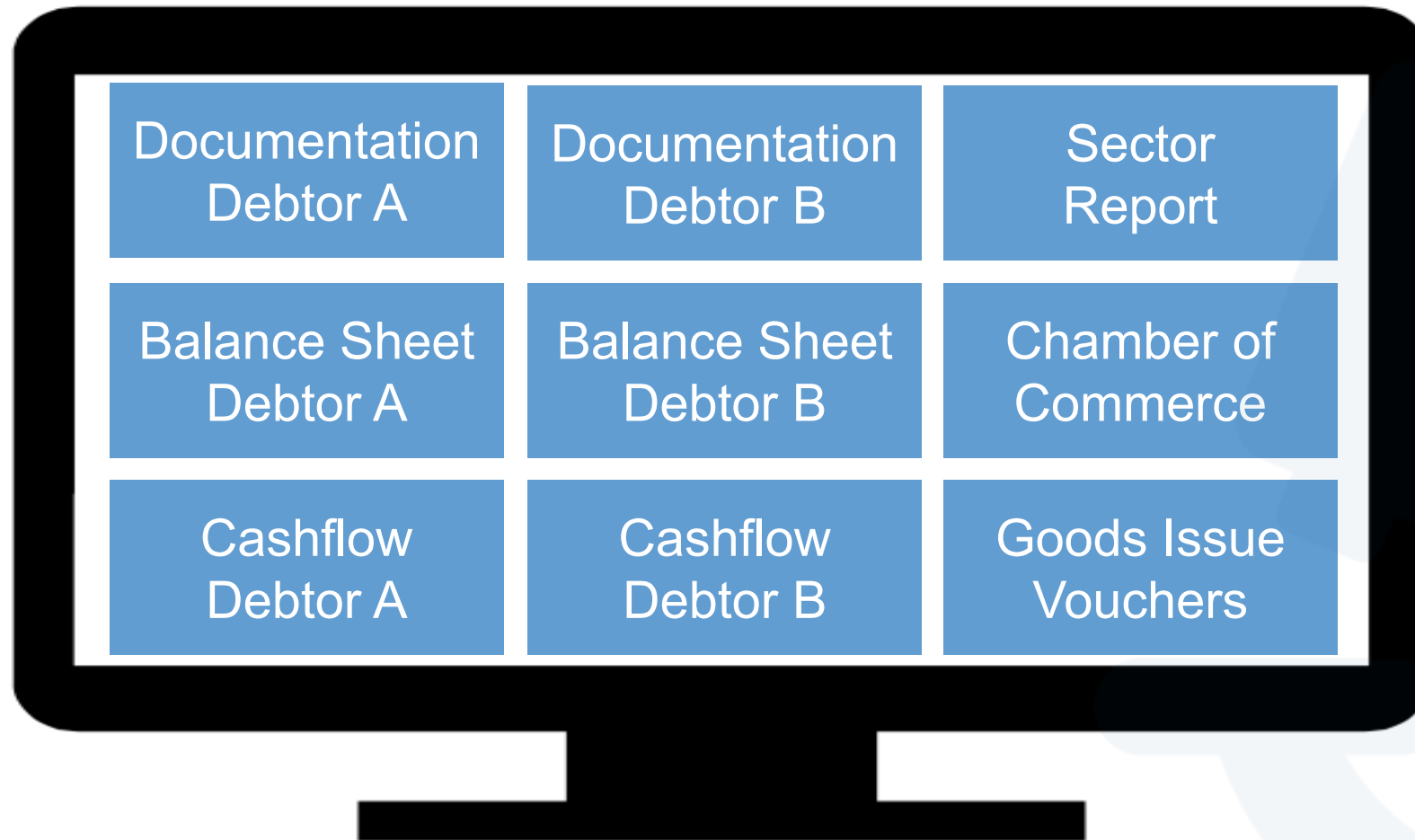


Vereiste wijziging en respons

Vereist: Verbetering van de auditkwaliteit

Hun reactie: Minder winstgericht & meer procedures, wetgeving, toezicht

Ons advies: De sleutel ligt in het veranderen van professionele cultuur



Documentation Debtor A	Documentation Debtor B	Sector Report
Balance Sheet Debtor A	Balance Sheet Debtor B	Chamber of Commerce
Cashflow Debtor A	Cashflow Debtor B	Goods Issue Vouchers

Therese Grohnert (2017). *Judge | Fail | Learn —
Enabling auditors to make high-quality judgments
by designing effective learning environments.*



Debtor A ⚡ *Debtor B*

ACCURATE JUDGMENT?

NO

YES

Information Accessed?

No

28.7%

21.9%

Yes

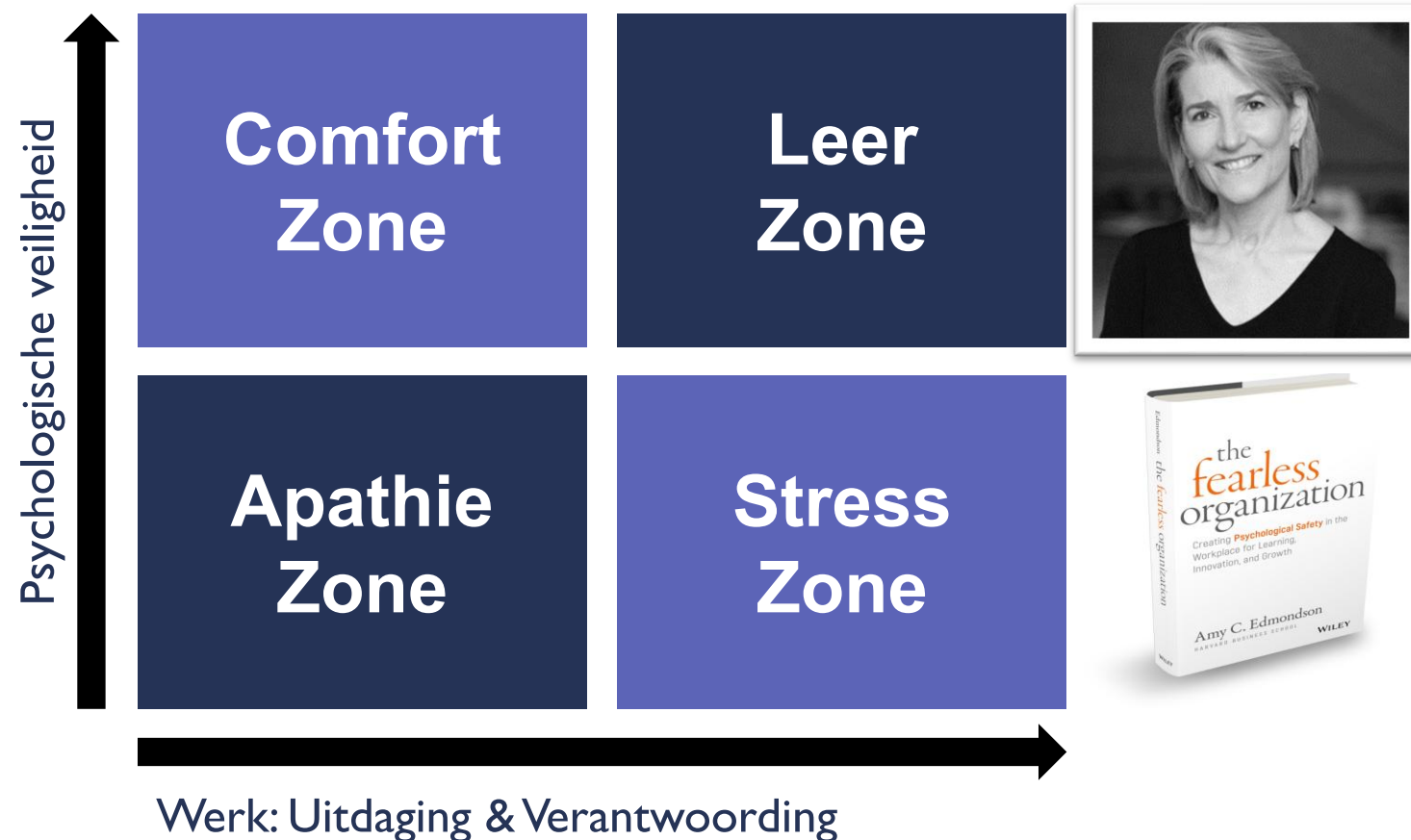
12.9%

36.5%



Therese Grohnert (2017). *Judge | Fail | Learn —Enabling auditors to make high-quality judgments by designing effective learning environments.*

Verandering als Leerproces



Interventie:

Initiatief voor
Cultuurverandering

Zomer School

- 24 groepen van 50 auditors
- Sessies van 3 uur
- Verzamel data, stel uitdagende vragen

Het doel

- Maak 1200 auditors klaar voor verandering
- Laat ze ervaren hoe cultuur de teamprestaties beïnvloedt
- Geef ze hulpmiddelen om te observeren en ervaringen uit te wisselen

Van Interventie naar Duurzame Verandering

Acties van het Kantoor

- Communicatie benadrukt de nieuwe waarden
- Top-level werkt op basis van deze waarden
- Creëert nieuwe teamgedragsrollen en organiseert Intervisie
- Ontvangt steun van toezichthouders

Onderzoeksresultaten & Inzichten

- Middenmanagement worstelt met teamverantwoordelijkheden en veiligheid
- Teams hadden tools nodig, training en ondersteuning van het hoogste niveau om doorbraak te creëren
- Het duurde ongeveer 3 jaar voordat er een cultuurverandering en kwaliteitsverbetering werden waargenomen.

Programmatisch Toetsen

Lessen voor de praktijk?

Toetsing & Duurzame Verandering



Koester je Docenten



Vertaal je Visie in Concrete Verwachtingen



Verandering vereist Psychologische Veiligheid

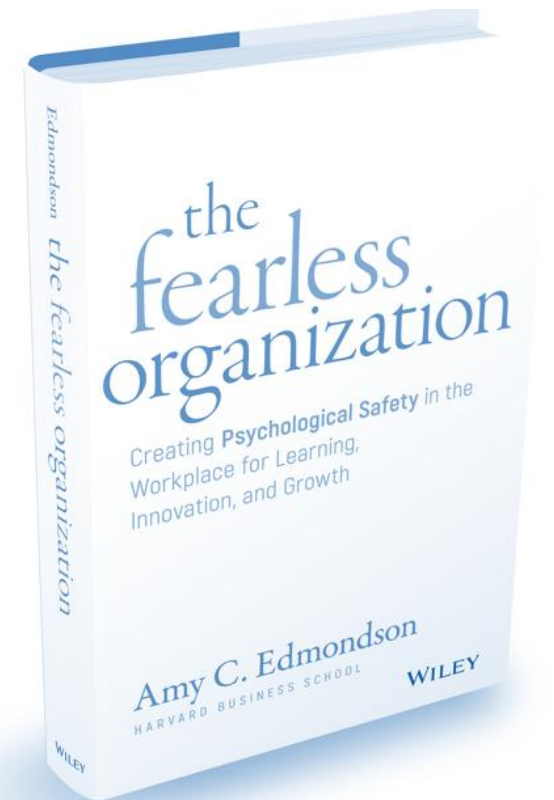
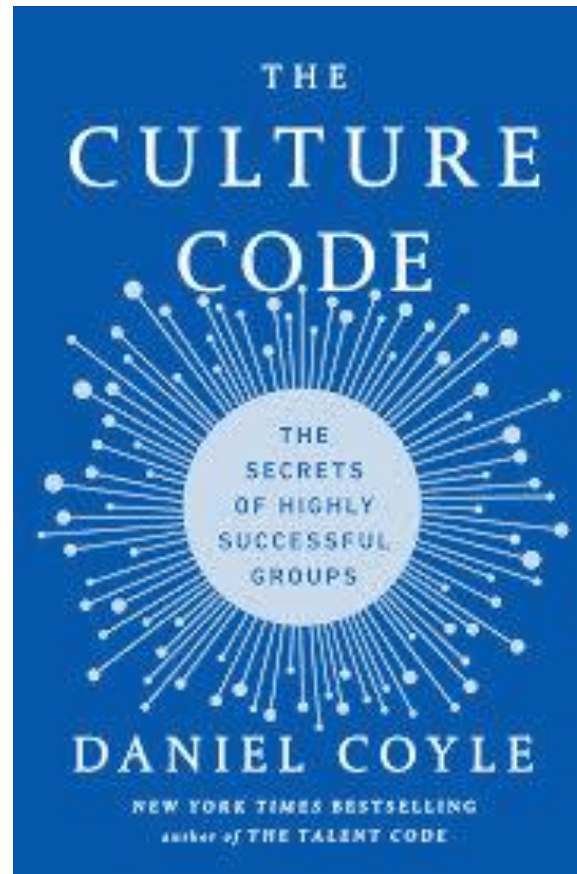
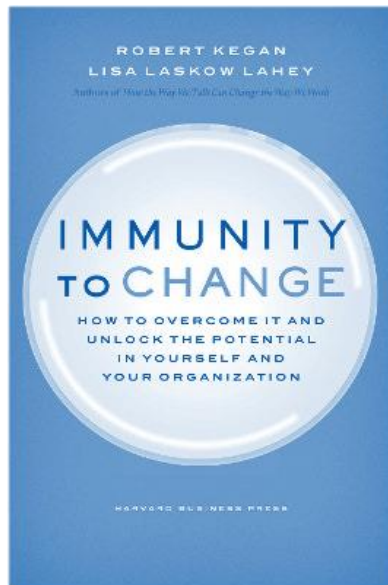
“... Once you establish the right conditions and set the process in motion, ... Trust the process and the people in it.”

Michael Fullan (2007). *The Six Secrets of Change*



Weerstand doorbreek je door te Investeren in Sociale Relaties.

Aanbevolen literatuur





Bedankt!

Prof. Dr. Wim Gijselaers

School of Business and Economics Maastricht
University



Maastricht University