

## Verslag onderzoeksbijeenkomst innovatie en disseminatie

**Utrecht, 11 juni 2010. Meer dan twintig kenners uit alle hoeken van het mbo buigen zich over de vragen van prof. Regina Mulder (Institut für Pädagogik, Universiteit Regensburg). Hoe leg je innovaties in het mbo vast? En hoe gebeurt dat in de praktijk?**

Deze zomer presenteert Mulder haar onderzoek, dat ze uitvoert in opdracht van ecbo. Doel van deze review: nieuwe perspectieven krijgen op het realiseren en verankeren van veranderingen in het beroepsonderwijs. De review bestaat uit een literatuuronderzoek, maar Mulder zoekt ook input uit de praktijk.

### Multiple expertise

Om het onderzoek van Mulder te voorzien praktijkkennis verzamelt ecbo vandaag voor haar een bonte mengeling aan mbo-deskundigen. Alle richtingen zijn vertegenwoordigd: van ROC's tot de MBO Raad, van CINOP tot het ministerie van OCW. Organisator José van den Berg (ecbo): 'Dit is bijzonder. Het komt weinig voor dat al deze verschillende mensen aan één tafel zitten.' Mulder ondersteunt dit met de theorie: 'De literatuur onderstreept het belang van de *multiple expertise* die ik hier zie.'

### Van theorie naar praktijk

Hoe gebruik je nieuwe ideeën op andere plekken? En borg je innovaties in nieuwe omgevingen? Mulder geeft 'haar' deskundigen de opdracht: 'Ik wil weten hoe disseminatie volgens jullie in de praktijk vormt krijgt. Concreet. Wat moet een leraar, een manager, een CvB'er doen om vernieuwingen vast te houden?' Die aanbevelingen moeten wel komen vanuit wetenschappelijke kennis. Daarom presenteert Mulder haar theoretisch kader aan de groep.

### Vier modellen

Mulder bestudeert de wetenschappelijke literatuur over organisatieverandering. Dit perspectief is nog onderbelicht in het onderzoek naar onderwijsinnovaties. Daarom moeten de aanwezigen de concrete consequenties van de theoretische modellen bespreken.

#### *Argyris & Schön*

Het model van Argyris & Schön laat zien hoe een organisatie leert. Of, via 'trial and error' bereikt een organisatie haar doelen, of ze past haar doelen aan. Innoverend leren vereist bewustwording van dit leerproces. Dat kan alleen met externe hulp. De zaal herkent die noodzaak: 'Mensen kunnen niet veranderen, totdat het leerproces expliciet wordt.' Maar er is ook voorzichtigheid: 'Waar ligt de verantwoordelijkheid? Want een externe loopt het risico te betrokken te raken.'

### *Nonaka & Takeuchi*

Nonaka & Takeuchi stellen dat niet organisaties maar mensen leren. Kennis moet zich door expliciteer uitbreiden. Dan kunnen mensen de kennis internaliseren. Een bekend inzicht bij de praktijkmensen: 'Mensen moeten van elkaar leren en daar zijn ontmoetingen voor nodig. Die kan je faciliteren.'

### *Engeström*

Engeström ontwierp een systeemtheorie. Om een object te beïnvloeden expliciteer je het systeem waar het object zich in bevindt. Vervolgens onderzoek je aan welk 'radertje' in het systeem je moet draaien voor het gewenste effect. Het systeemdenken laat volgens de aanwezigen zien dat aanpassingen consistent moeten zijn. 'Alles wat je doet moet op elkaar aansluiten en gericht zijn op hetzelfde doel.'

### *Probst*

Probst identificeert zes fases voor kennis in een organisatie: identificeren, verwerven, ontwikkelen, verdelen, gebruiken en bewaren. Onderscheidend is een overkoepelend reflectiemoment: is dit de juiste kennis voor de organisatie (en moet die bewaard worden) of niet (en moet iets anders als kennis geïdentificeerd worden)? Dit reflectiemoment missen de deskundigen vaak. 'Je moet voorkomen dat kennismanagement een log monster wordt. Maak je kennisdoelen helder voor je begint.'

## **Verschillende niveaus**

Alle theorieën en concrete aanwijzingen moeten leiden tot een samenhangende mix van aanbevelingen. Maar wat gebeurt waar, van individueel via groeps- naar organisatieniveau? De experts hebben adviezen in overvloed, zo blijkt. De belangrijkste:

### *Individueel niveau:*

Neem de tijd om te leren.  
Vier alle (kleine) successen.

### *Groepsniveau*

Laat verschillende expertises samenkomen.  
Leg de verbinding met de andere niveaus.

### *Organisatieniveau*

Verhoog het ambitieniveau.  
Zorg voor gemeenschappelijkheid.

## **Op een afstand**

Mulder geeft een deel van de groep de opdracht de zaken op een afstandje te bekijken. Zijn de vele handelingen die de theoretische modellen aanreiken wel te combineren? 'Nee, natuurlijk niet. Er is altijd een scheidslijn. Dwing je innovatie af, of gebeurt het spontaan? Dat vereist

tegengestelde initiatieven.' Vanaf hun meta-positie vinden de deskundigen het opvallend dat de buitenwereld ontbreekt in de theorie. 'Terwijl die bij het mbo van het grootste belang is. Innovatie is geen doel op zich, maar moet iets dienen. Alleen krijgt het mbo telkens verschillende, tegenstrijdige doelen opgelegd. Welke publieke waarden moeten mbo's realiseren? Als dat duidelijk is, kunnen ze gericht en duurzaam innoveren.'

### **Samenkomst**

Een bruikbare ochtend voor Mulders onderzoek. Maar, zo merkt ze op, dat geldt ook voor alle aanwezigen: 'Jullie nemen deze discussie weer mee, jullie denken en werken ook weer verder.' Aan het eind van de zomer presenteert ze haar review. Daarin neemt ze aanbevelingen op over bruikbare perspectieven en presenteert ze mogelijkheden voor empirisch vervolgonderzoek.