

SAMEN NOG SLIMMER | PRACTOREN EN DOCENT/ONDERZOEKERS
BINNEN DE INSTELLING VERBINDEN

Hoe practoren meer impact maken door interne kennisdeling

Kennisdeling is binnen het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) een steeds belangrijker thema. Tot nu toe ligt de nadruk vooral op het verspreiden van praktijkgerichte kennis via practoraten, bijvoorbeeld in de vorm van workshops, publicaties of samenwerking met het werkveld. Minder aandacht is er voor de interne verbinding tussen practoren en docent/onderzoekers binnen de eigen mbo-instelling. Terwijl juist die samenwerking cruciaal is om de innovatieve kracht van de mbo-instelling te versterken.

FADIE HANNA, MARJOLEIN ZEE



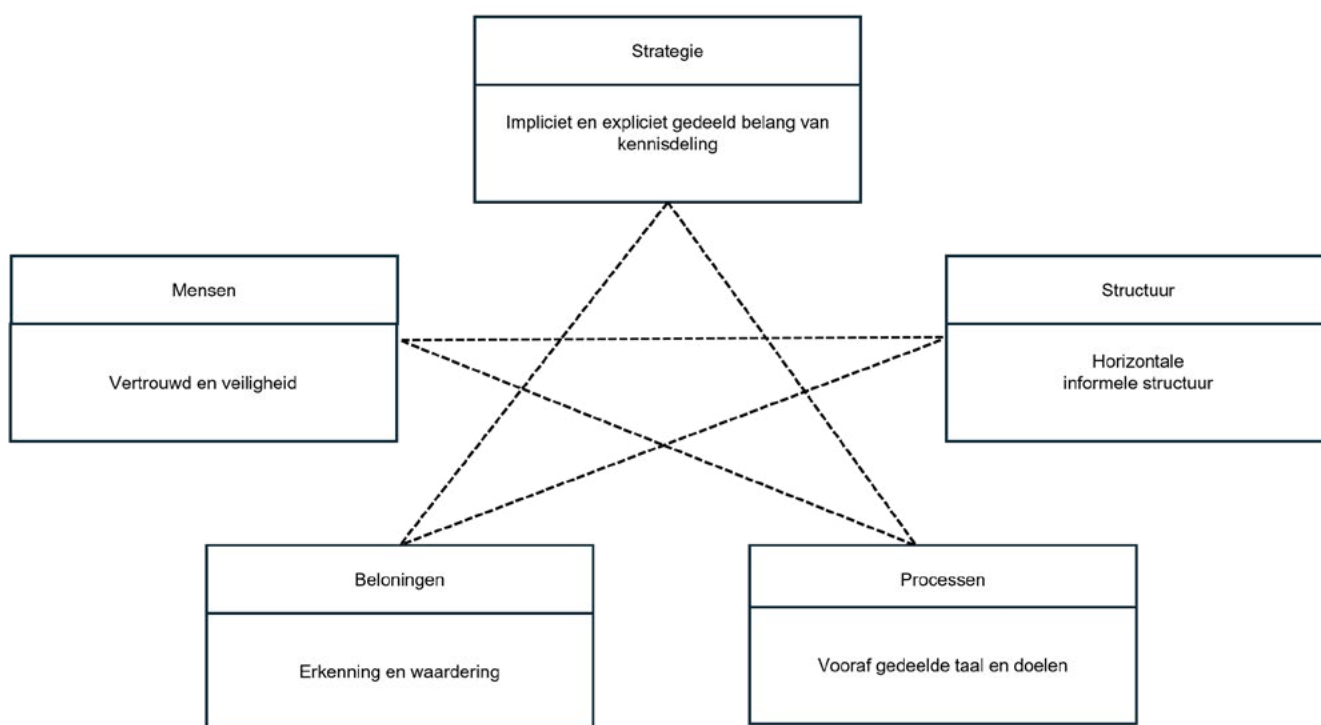
In andere sectoren, zoals het bedrijfsleven, is allang duidelijk dat kennisdeling binnen de eigen organisatie essentieel is om wendbaar en toekomstgericht te blijven opereren. Voor het mbo geldt hetzelfde. Door practoren onderling en met docenten/onderzoekers inhoudelijk te verbinden, wordt niet alleen de wettelijke opdracht van praktijkgericht onderzoek en kennisvalorisatie versterkt, maar ook de positie van de instelling als kennispartner binnen regionale en landelijke netwerken.

Het stelt mbo-instellingen beter in staat om in te spelen op maatschappelijke vraagstukken en veranderingen in het werkveld.

Onderzoek uit binnen- en buitenland laat zien dat onderwijsinstellingen veel potentieel onbenut laten wanneer er geen expliciete strategie is voor interne kennisdeling (Schaap et al., 2025). Ook binnen het mbo bestaat het risico dat practoren als 'losse eilanden' opereren. Ieder practoraat werkt dan vanuit een eigen specialisme, zonder structu-

rele inhoudelijke afstemming met andere practoren of teams binnen de instelling. Hierdoor blijft waardevolle kennis steken in gescheiden kennisilo's en ontstaan er nauwelijks kruisverbanden; precies die verbanden die nodig zijn om tot innovatie en integrale oplossingen te komen.

Die versnippering belemmert niet alleen de ontwikkeling van nieuwe inzichten, maar ondermijnt ook het gevoel van verbondenheid binnen de organisatie (Edmondson, 2021). Practoren en docent/onderzoekers »



Figuur 1. Het stermodel voor interne kennisdeling

kunnen zich hierdoor eerder terugtrekken in hun eigen projecten, wat ten koste gaat van samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid. Strategisch inzetten op interne verbinding en kennisuitwisseling vergroot dus niet alleen de effectiviteit van praktijkgericht onderzoek, maar draagt ook bij aan werkplezier en een gedeeld gevoel van betekenis in het werk. En dat is essentieel in een sector die mensen wil inspireren en opleiden voor een toekomst in verandering (Bergenhengouwen et al, 2002).

Hoe zorgen mbo-instellingen ervoor dat practoren elkaar vinden en elkaars kennis daadwerkelijk benutten? Hoe doorbreken zij de muren tussen expertises en bouwen zij aan een cultuur waarin kennis gedeeld en gezamenlijk ontwikkeld wordt? Op basis van ons kwalitatieve onderzoek (Hanna & Zee, 2025) naar factoren die interne kennisdeling bevorderen tussen onderzoekers, formuleren we in dit artikel vijf concrete manieren

om kennisuitwisseling tussen practoren te versterken en de impact van hun werk duurzaam te vergroten.

VIJF KNOPPEN VOOR SUCCESVOLLE INTERNE KENNISDELING

In veel mbo-instellingen beginnen veranderingen met het aanpassen van de organisatiestructuur. Denk aan het samenbrengen van practoren in thematische teams of het aanstellen van een coördinerend practoor of onderzoeksleider. Dat zijn waardevolle stappen om samenwerking te bevorderen. Maar wie duurzame verandering in kennisdeling wil realiseren, moet aan méér knoppen tegelijk draaien (Galbraith, 2011).

Galbraith vergelijkt organisaties met systemen waarin meerdere onderdelen elkaar beïnvloeden (zie Figuur 1). Alleen sleutelen aan de structuur – de ‘structuurknop’ – is onvoldoende als niet ook aan de strategie-, proces-, beloningen- en mensenknop wordt gedraaid. Met andere woorden: een nieuwe

teamindeling werkt pas echt als er ook gedeelde doelen zijn, passende beloningsstructuren, ruimte voor reflectie en vertrouwen tussen collega’s. Pas dan ontstaat een setting waarin practoren zich niet alleen formeel verbonden voelen, maar ook inhoudelijk gemotiveerd zijn om hun kennis te delen en gezamenlijk te ontwikkelen.

HOE ZORGEN MBO-INSTELLINGEN ERVOOR DAT PRACTOREN ELKAAR VINDEN?

Een eerste knop is de *strategieknop*. Deze vraagt om een duidelijke koers: waarom is interne kennisdeling belangrijk, en hoe geven we daar in de dagelijkse praktijk vorm aan? In veel mbo-instellingen is die strategische lijn nog weinig uitgesproken.

Maar juist het expliciet maken van ambities rondom kennisdeling en het bespreken van wederzijdse verwachtingen helpt practoren om elkaar beter te begrijpen (Al-Husseini & Elbeltagi, 2015). Als practoren zicht

ALLEEN IN EEN VEILIGE SFEER DURVEN MENSEN HUN KENNIS TE DELEN

krijgen op elkaars drijfveren, routines en expertises, wordt samenwerking vanzelf makkelijker. Blijft die afstemming uit, dan ontstaat eerder terughoudendheid. Daarom is het verstandig om deze gesprekken al vroeg te voeren, zeker bij nieuwe teams of bij de start van een practoraat.

Daarnaast is er de *structuurknop*. Kennis stroomt beter via informele, horizontale netwerken dan via formele hiërarchieën, zeker wanneer het gaat om impliciete, moeilijk overdraagbare kennis (Gray & Vander Wal 2012). In flexibele structuren ontstaat ruimte voor toevallige ontmoetingen, inhoudelijke kruisbestuiving en creatieve uitwisseling. Mbo-instellingen kunnen dit stimuleren door practoren bijvoorbeeld regelmatig gezamenlijk te laten werken aan gedeelde thema's, tijdelijke coördinatierollen in te stellen of laagdrempelige communicatiekanalen te openen. Het gaat erom dat er momenten en plekken zijn waar de fysieke ontmoeting vanzelfsprekend wordt.

De *procesknop* draait om richting en focus. Waar werken we samen aan, en wanneer is iets afgerond? Practoren zoeken van nature collega's op met wie ze een klik hebben of een gedeeld vakgebied (Dalkir,

2013). Maar vernieuwing ontstaat juist wanneer practoren uit verschillende domeinen of beroepenvelden elkaars blik verruimen. Door hen bewust te koppelen aan thema's als duurzaamheid, kansengelijkheid of digitalisering – en daarbij heldere doelen en kaders af te spreken – ontstaat ruimte om écht iets nieuws op te bouwen.

Ook de *beloningsknop* verdient aandacht. Kennis delen is mensenwerk. En mensen willen gezien en gewaardeerd worden. Dat hoeft niet altijd in de vorm van een bonus of publicatie; integendeel. Het expliciet erkennen van elkaars bijdrage, het vieren van gezamenlijke resultaten en het investeren in onderlinge relaties werkt vaak krachtiger (Chong et al., 2014). Omdat veel kennis impliciet is en ontstaat in het moment is een cultuur van waardering en wederzijdse erkenning onmisbaar.

Tot slot is er de *mensenknop*. Vertrouwen en psychologische veiligheid vormen de basis voor elke vorm van samenwerking. Dit verband wordt ook neurologisch onderzoek ondersteund (Edmondson, 2021). In onderzoeksgroepen waarin machtsverhoudingen bespreekbaar zijn en relaties actief worden onderhouden, groeit het gevoel van betrokkenheid en gedeeld eigenaarschap. Alleen in een veilige sfeer durven mensen hun kennis te delen, vragen te stellen en samen te leren. ■

- DR. FADIE HANNA (F.HANNA@HVA.NL) IS ASSOCIATE LECTOR PEDAGOGISCH HANDELEN IN HET BEROEPSONDERWIJS AAN DE HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM.
- DR. MARJOLEIN ZEE (ZEE@ESSB.EUR.NL) IS UNIVERSITAIR HOOFDDOCENT ONDERWIJSWETENSCHAPPEN OP DE AFDELING PSYCHOLOGY, EDUCATION AND CHILD STUDIES VAN DE ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM.

Literatuur

- > Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2015). Knowledge sharing practices as a basis of product innovation: A case of higher education in Iraq. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(2), 182. doi: 10.7763/IJSSH.2015.V5.449.
- > Bergenhenegouwen, G. J., Mooijman, E. A. M., & Tillema, H. H. (2002). Strategisch opleiden en leren in organisaties. Wolters-Noordhoff.
- > Chong, C.W., Yuen, Y.Y., & Gan, G.C. (2014). Knowledge sharing of academic staff: A comparison between private and public universities in Malaysia. *Library Review*. 10.1108/LR-08-2013-0109.
- > Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.
- > Edmondson, A. C. (2021). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- > Galbraith, J.R. (2011). *Designing the customer-centric organization: A guide to strategy, structure, and process*. John Wiley & Sons.
- > Gray, D. & Vander Wal, T. (2012). *The connected company*. O'Reilly Media, Inc.
- > Hanna, F. en Zee, M. (2025). Interne kennisdeling in het hoger onderwijs: Een kwalitatief onderzoek naar de ervaringen van onderzoekers binnen hun kleine onderzoeksteam, *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs* 43, 1-19, DOI: 10.59532/69ndys22.
- > Schaap, L., Nijland, F., Cents-Boonstra, M., & Vanlommel, K. (2025). A Framework Supporting the Innovative Capacity of Higher Education Institutions: An Integrative Literature Review. *Sustainability*, 17(14), 6517.