

**CREATIVE INDUSTRIES ALS MOTOR VOOR  
KUNSTONDERWIJS IN HET MBO**

Gepubliceerd in:

INTERNOVEER! Innovaties realiseren door interactiviteit.  
Beschouwingen, casestudy's, methoden en technieken  
Samenstelling: Giep Hagoort  
Reed Business Information, Den Haag  
ISBN 90 5901 506 1  
260 bladzijden

Arthur le Cosquino de Bussy  
Oktober, 2004



*Good ideas don't sell themselves.  
(Everett M. Rogers)*

## **1. Inleiding**

### *1.1. Innoveren door combineren*

Wie een innovatieve gedachte heeft, ontkomt er vaak niet aan om partners te vinden om zijn gedachten te realiseren. En niet zelden komen die partners uit verschillende sectoren. Want innovaties komen vaak tot stand door het smeden van allianties tussen organisaties of organisatieonderdelen, tussen denkers en doeners, tussen vakspecialisten met verschillende achtergronden. De Sociaal Economische Raad schrijft in zijn Advies Interactie voor Innovatie: “Innovatie vraagt kennis. Dat kan nieuwe kennis zijn waarvoor onderzoek is gedaan, maar nieuwe kennis kan ook tot stand komen door het combineren van bestaande kennis“ (SER, 2003). Interactief Management wordt door Hagoort in ‘De creatieve kracht van Interactief Management’ geplaatst in contexten die uiteenlopen van een enkele organisatie tot aan de gehele samenleving (Hagoort, 2003). De in dit hoofdstuk beschreven introductie van kunstonderwijs in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) is een voorbeeld van een innovatie die tot stand kwam door bestaande kennis uit uiteenlopende en in sommige opzichten wezensvreemde opleidings- en arbeidsmarktsectoren, te combineren. Het ging daarbij om een innovatie die een gehele sector raakt en waarin de betrokken scholen elk op eigen wijze inhoud gaven aan het innovatieve idee. Interactiviteit was essentieel in de vormgeving van de relaties tussen partijen onderling, en tussen partijen en de initiatiefnemer.

De drie waarden van Interactief Management – open dialoog, proactieve uitwisseling, kenniscreatie – kregen op verschillende wijzen vorm. De dialoog speelde zich in eerste instantie af tussen mijzelf als initiatiefnemer en een dwarsdoorsnedegroep bestaande uit vertegenwoordigers van opleidingsinstituten, de culturele arbeidsmarkt en consultants. Later verschoof de dialoog naar direct belanghebbenden en organisaties die zijdelings door de innovatie geraakt werden. De pro-actieve uitwisseling bestond uit discussies met alle stakeholders over de plaats van toekomstige mbo-ers in het culturele veld, de eisen waaraan zij zouden moeten voldoen en beroepen waarin mbo-ers actief zouden kunnen worden. Dit heeft geleid tot kenniscreatie: nieuwe vormen van kunstonderwijs en nieuwe didactische concepten die nog volop in ontwikkeling zijn en die hun uiteindelijke waarde nog moeten bewijzen.

Communicatie is inherent aan interactief innoveren. Het is een van de essentiële onderdelen van interactieve processen. De Amerikaanse socioloog Everett M. Rogers bestudeerde communicatieprocessen bij de verspreiding van innovatieve ideeën (Rogers, 1995). In dit hoofdstuk speelt communicatie over de innovatie een belangrijke rol. Rogers’ boek ‘Diffusion of Innovations’ uit 1995 vormt daarbij een leidraad.

In paragraaf 1 wordt nader stilgestaan bij de achtergronden die hebben geleid tot de gedachte dat innovatie in het kunstonderwijs wenselijk was en worden er redenen gegeven



voor het hanteren van interactiviteit. Het opleidingsveld voor de kunsten wordt nader geschetst in paragraaf 2. In paragraaf 3 wordt dieper ingegaan op ontwikkelingen van de culturele arbeidsmarkt. Vervolgens wordt in paragraaf 4 het proces beschreven van het eerste initiatief tot het realiseren van pilotopleidingen. Tenslotte wordt in de paragrafen 5 en 6 aandacht besteed aan implementatievraagstukken van deze nog onvoltooide innovatie. Interactiviteit en de theorieën van Rogers worden daar doorheen geweven. In paragraaf 7 wordt teruggekeken op het gehele traject

### *1.2. Geen mbo-segment in het kunstonderwijs?*

Het onderwijs voor kunstenaars en artiesten is vrijwel geheel een zaak van het hoger beroepsonderwijs (hbo). De hbo-opleidingen richten zich overwegend op de traditionele kunsten. Dat houdt in dat men veelal opleidt voor de gesubsidieerde kunsten. Want hoewel in de traditionele kunsten enkele commerciële segmenten bestaan, zoals delen van de muziekindustrie, de boekenindustrie of particuliere dansscholen, bestaat het merendeel bij de gratie van overheidssubsidies. Echter, in de laatste decennia van de vorige eeuw kwam een commercieel georiënteerde kunstensector sterk op: de creative industries. Het is een conglomeraat van film-, muziek- en theaterindustrie, telecommunicatie, commerciële omroepstations, uitgeverijen, toeristische attracties en evenementen, design, mode en dergelijke (Haanstra, 2002). De sterke groei van op entertainment en toegepaste kunsten gerichte multinationals als Sony, AOL-TimesWarner en in eigen land bedrijven als Endemol, Mojo en ID&T, leidde tot de vraag of de infrastructuur van de kunstopleidingen nog voldoet (A. le Cosquino de Bussy, 1999).

Ook het beleid van voormalig staatssecretaris voor cultuur, Rick van der Ploeg, gaf aanleiding om de opleidingsstructuren te overdenken. Zijn nadruk op de participatie van nieuwe doelgroepen aan de kunsten – met name jongeren en nieuwe Nederlanders (allochtonen) – werd nauwelijks weerspiegeld in de studentenpopulaties van de kunstvakopleidingen. En ook zijn nadruk op ondernemerschap vond maar mondjesmaat een vertaling in de programma's van de hbo-opleidingen.

Deze factoren waren aanleiding om de vraag op te werpen of de kunstensector zó anders is dan andere sectoren dat een mbo-segment moet ontbreken. Om die vraag te beantwoorden, werd een interactief traject uitgezet waarin uiteenlopende partijen een rol speelden.

### *1.3. Interactiviteit en commitment*

Nu, ruim vier jaar na het eerste initiatief, kan teruggekeken worden op een stormachtige ontwikkeling. Naar schatting twintig mbo-scholen - ROC's en Grafische Lycea – hebben pilotprojecten met mbo-kunstopleidingen ontwikkeld, waarvan de oudste inmiddels drie jaar bestaan. Een onbekend aantal andere scholen heeft programma's in voorbereiding. In het proces tussen het initiatief en het punt waar we nu zijn beland, speelde interactiviteit een belangrijke rol. Met name bij de start, maar ook later in het proces, heeft dialoog tussen partijen tot opvallende resultaten geleid. Steeds is gezocht naar wegen om die dialoog vorm te geven, zowel in formeel als in informeel georganiseerde verbanden.

Om drie redenen leek een interactieve aanpak de enige mogelijk weg om kunstonderwijs in het mbo duurzaam te introduceren. Ten eerste ging het initiatief uit van de schrijver van dit artikel die op persoonlijke titel opereerde en geen formele connecties met de mbo-sector had. Er moesten daarom institutionele partners gevonden worden die van meet af aan actief zouden gaan werken aan de realisatie. Want het spreekt voor zich dat de implementatie van kunstonderwijs in het mbo, de grootste onderwijssector in het voortgezet onderwijs, alleen



al vanwege de omvang van de sector onmogelijk door een persoon tot een goed einde gebracht kon worden.

Ten tweede zouden er geen hiërarchische relaties tussen de initiatiefnemer en de partnerorganisaties zijn. Duurzaam commitment was daarom de enig mogelijke basis voor de ontwikkeling van het idee. Organisaties an sich zijn geen gesprekspartners, ze worden vertegenwoordigd door personen. Het zijn hun individuele percepties die zwaar wegen bij het al of niet adopteren van innovaties (Rogers, 1995). Een interactieve aanpak leek ook om die reden de beste weg om partnerorganisaties bij de voorgenomen innovatie te betrekken.

Een derde reden om te kiezen voor interactiviteit school in het probleemeigenaarschap. Het ontwikkelen van nieuwe opleidingsprogramma's voor nieuwe marktsegmenten, waarmee noch de scholen noch werkgevers ervaring hebben, vereist uiteenlopende kennis. Kennis die is belegd bij verschillende organisaties en personen. Elk met hun eigen belangen en ambities. Bij de start van een dergelijke bottom-up innovatie, is het essentieel om deze belangen te onderkennen en daarin zo lang mogelijk neutrale posities te bewaren. Anders gezegd: het is van belang een gezamenlijk probleemeigenaarschap te ontwikkelen.

Voorkomen moet worden dat een van de partijen zich, uit enthousiasme of uit concurrentieoverwegingen, het probleem zou toe-eigenen. Anderzijds kan weerstand ontstaan doordat elke innovatie voor sommigen negatieve of bedreigende kanten heeft (Rogers, 1995).

Wanneer deze kanten gaan overheersen, ontstaat oppositie en kan niet langer op constructieve medewerking gerekend worden. In beide gevallen zou het probleemeigenaarschap ongetwijfeld aan een van de partijen – waarschijnlijk de uitvoerende partij – worden toegekend, waarmee andere partijen in meer of mindere mate uitgesloten zouden worden. En daarmee zou hun vitale kennis voor het project verloren gaan.

De kiem van de relatief snelle introductie van kunstonderwijs in het mbo werd gelegd in de ontwerpfase van het project. Het ontwerp en de eerste implementatieactiviteiten bleken beslissend voor het verdere verloop. Uiteraard doemden later nog vele onverwachte kansen en tegenslagen op. Hoe een projectteam daarmee omgaat, wordt bepaald door het commitment dat bij de start ontwikkeld wordt.

In grote trekken was sprake van een interactief proces van de derde generatie (Hagoort, 2003). Het gebruik van ICT, kenmerkend voor projecten van de vierde generatie, bleef beperkt tot e-mailverkeer en een website als informatiemedium voor de buitenwereld en betrokken partners ([www.mbokunstonderwijs.nl](http://www.mbokunstonderwijs.nl)). Interactiviteit school in dit geval in een proces waarin een groep vertegenwoordigers uit verschillende sectoren gezamenlijk het besluitvormingsproces ontwierp. In concreto gebeurde dit in een platform waarin in gezamenlijkheid de lange weg om tot nieuwe opleidingen te komen bewandeld zou worden. In een later stadium werd interactief gewerkt aan de formulering van opleidingseisen.



## 2. Opleidingsveld voor de kunsten

Enig inzicht in het veld van kunstopleidingen en de culturele arbeidsmarkt is van belang voor een goed begrip van de context waarbinnen deze innovatie zich afspeelde. Om te beginnen daarom een korte potloodschets van het gesubsidieerde opleidingsveld. Omdat toegankelijkheid een belangrijk criterium was in de ontwikkeling van de plannen, worden hier de grote commerciële opleidingsinstituten buiten beschouwing gelaten vanwege de hoge tarieven.

Het kunstonderwijs kent grofweg vier type opleidingen die doorgaans gescheiden van elkaar opereren. Het universitaire kunstonderwijs in Nederland biedt vooral beschouwende vakken zoals kunstgeschiedenis, muziek- en theaterwetenschappen. De beroepsopleidingen voor aankomend kunstenaars en artiesten zijn voor een belangrijk deel in het hbo-kunstvakonderwijs ondergebracht. Hogescholen voor de Kunsten bieden opleidingsprogramma's voor alle traditionele kunstdisciplines zoals muziek, dans, theater, muziektheater, beeldende kunsten, film, fotografie, video, etc. Een enkele hogeschool biedt nieuwe programma's voor nieuwe sectoren in de culturele arbeidsmarkt. Maar de meeste programma's zijn traditioneel opgezet en vernieuwing komt vaak moeizaam tot stand. De Projectorganisatie Kunstvakonderwijs, die in 1999 in opdracht van het Ministerie van OC&W de stand van zaken in het hbo-kunstvakonderwijs onderzocht, schrijft in haar eindrapport: 'Duidelijk is dat de transitie van het huidige kunstvakonderwijs tot een modern en flexibel bestel om aan de veranderende vraag van de markt en de student tegemoet te komen, een zeer aanzienlijke inspanning zal vergen en tijd kost. Tegelijkertijd is de financiële druk op het kunstvakonderwijs, mede door bezuinigingen, zo groot geworden dat meerdere instellingen in problemen dreigen te komen. Het potentieel voor verandering wordt daarmee niet bevorderd.' (Projectorganisatie Kunstvakonderwijs, 1999).

### **Kunstonderwijs**

#### *Beroeps-opleidingen*

Universitair – beschouwende vakken  
Hbo – uitvoerende vakken  
Mbo – uitvoerende vakken

#### *Amateur-opleidingen*

Kunsteducatie

Ook op mbo-niveau bestaan enkele kunstvakopleidingen. Het gaat voornamelijk om grafische vakken in de Grafische Lycea en enkele andere opleidingen op het terrein van beeldende vakken, zoals edelsmeden, fotografie & fotonica, mode-ontwerp en reclametekenen. Op het terrein van de podiumkunsten (muziek, dans, theater en muziektheater) bestond geen enkel aanbod op mbo-niveau. De infrastructuur van het mbo maakt dat het, meer dan het hbo, georiënteerd is op de arbeidsmarkt. Onafhankelijke kenniscentra monitoren branches van de arbeidsmarkt en adviseren het ministerie over gewenste aanpassingen in de opleidingen. Deze aanpassingen manifesteren zich in aanpassing van de wettelijk voorgeschreven eindtermen. Het mbo wordt door deze structuur gedwongen om zich sneller en flexibeler aan te passen aan marktbevingen dan het hbo.

Tenslotte biedt de sector kunsteducatie opleidingsprogramma's voor amateur-kunstenaars in alle kunstdisciplines. Het gaat om de door gemeenten gesubsidieerde Centra voor de Kunsten, muziekscholen, (jeugd-)theaterscholen en creativiteitscentra. Maar ook kent de sector in enkele kunstdisciplines commerciële initiatieven, zoals dansscholen die tarieven hanteren die vergelijkbaar zijn met de gesubsidieerde opleidingen. Het zijn geen beroepsgerichte opleidingen, maar dat neemt niet weg dat sommige amateurs een professioneel niveau bereiken. Recente uitingen van subsidiegevers, zoals onlangs in



Amsterdam waar de kunsteducatieve instellingen sterk gekort dreigen te worden op hun subsidie, o.a. omdat de aansluiting met de Amsterdamse bevolkingssamenstelling onvoldoende is, duiden erop dat ook in de kunsteducatie vernieuwing niet gemakkelijk tot stand komt.



### **3. Karakteristieken & ontwikkelingen culturele arbeidsmarkt**

#### *3.1. Onderzoeken omvang arbeidsmarkt*

De afgelopen jaren zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd naar de omvang van de culturele arbeidsmarkt in kwantitatieve en economische zin. Deze arbeidsmarkt is niet eenvoudig in kaart te brengen. De markt is zeer versnipperd en moeilijk definieerbaar en kwantificeerbaar. Dat komt mede door het grote aantal freelancers, de vele tijdelijke contracten en veel combinaties van functies (Reij, 2001). Daar komt bij dat verschillende onderzoeken verschillende rubrieken met deelsectoren hanteren. Zo spreekt het CBS over 5.700 werkgevers en bedrijven met 47.000 werknemers in de sectoren film en video, radio en televisie en overig amusement en kunst. Het CBS geeft voor de sectoren musea, bibliotheken en natuurbehoud aan dat 1.200 werkgevers zijn geteld met gezamenlijk 17.000 werknemers. De Sectorraad Cultuur en Audiovisueel heeft door de Stichting Orbis een arbeidsmarktmonitor laten uitvoeren voor de branches cultuur, audiovisueel en dagrecreatie. Voor de periode 1998 tot de eerste helft van 1999 komt deze monitor op 5.000 werkgevers met 70.000 werknemers. De omzet bedroeg ruim 2 miljard gulden (0,9 miljard euro). Een bredere definitie van de culturele sector werd gehanteerd door Van Dijken en Moolenaar (1999). Zij onderzochten de branches antiek, architectuur, beeldende kunst, boek en pers, film en video, interactieve media (waaronder software- en computerdiensten), musea, muziek, omroep, podiumkunst, reclame en vormgeving, modeontwerp en interieurontwerp. Hun rapport komt tot een schatting van 51.000 bedrijven met 210.000 werknemers - 3% van alle werknemers in Nederland - en een omzet van 53 miljard gulden (24 miljard euro).

#### *3.2. Belang opleiding*

Werkgevers hechten doorgaans niet sterk aan opleidingen en diploma's. Veel kunstenaars en artiesten moeten steeds opnieuw hun geschiktheid voor een specifieke opdracht aantonen in audities, screentests, of met portfolio's. Hoewel een diploma vaak niet zoveel waarde heeft op de culturele arbeidsmarkt, is het vrijgesteld worden om in de jonge jaren via een opleiding het kunstzinnig talent te ontwikkelen natuurlijk niet nadelig voor een toekomstige carrière. Het is vast niet toevallig dat mbo-ers met name vertegenwoordigd zijn in branches waarvoor mbo-opleidingen bestaan. In de grafische vakken die op de Grafische Lycea (mbo) worden onderwezen vormen ze de meerderheid. Maar de groep kunstenaars in brede zin omvat slechts 4% mbo'ers. Iets meer dan de helft (55%) bestaat uit afgestudeerden van hbo-kunstonderwijs. De overige kunstenaars (40%) zijn afgestudeerd aan andere hbo- en wo-opleidingen. (De Vries en Ramaekers, 2000). Zij zijn in kunstzinnig opzicht autodidact of hebben buiten de traditionele circuits hun training verworven. Soms in de praktijk maar ook bijvoorbeeld in de kunsteducatie of bij commerciële instellingen.

#### *3.3. Verbreding*

In de jaren negentig was de culturele sector een onmiskenbare groeiemarkt waarop zich tal van ontwikkelingen afspeelde. Ik licht er enkele uit. Door de popularisering van kunst en cultuur steeg het aantal evenementen fors. Ook werd een stijging van het aantal bezoekers geconstateerd (Baarda & Smets, 1999). Deze stijging was onder meer het gevolg van de opkomst van de creative industries.



Ook leidde dit tot een verbreding van het begrip kunst & cultuur. Sectoren als media, amusement, recreatie en horeca raakten sterker vervlochten met kunst en cultuur dan voorheen. 'Die verbreding uit zich in een bredere toepassing: niet alleen de traditionele kunstzinnige doelstellingen worden nagestreefd, maar ook doelen als verbeteren van leefomgevingen en sociale cohesie staan op het menu, waarbij de commerciële kunsten een belangrijke rol zullen spelen. Daarmee veranderen de verhoudingen binnen de markt. Er is sprake van het verschuiven van het volume van de traditionele kunsten naar nieuwe genres en toepassingsgebieden, en van elite-kunst naar kunst waaraan een breder publiek zal participeren' (Boonzajer Flaes e.a, 2001).

#### *3.4. Het nieuwe Rijksbeleid*

Intussen eiste het Rijk van de traditionele gesubsidieerde dans, muziek en theatergezelschappen dat men sterker marktgericht zou gaan werken. Toenmalig staatssecretaris Van der Ploeg stelde behalve het adagium dat 'de traditionele kunsten populairder en de populaire kunsten beter' moeten worden, nieuwe eisen aan publieksbereik en ondernemerschap (Cultuur als Confrontatie, 1999). Culturele instellingen zouden niet voornamelijk afhankelijk moeten zijn van overheidssubsidie, maar ook uit particuliere bronnen en door een slimme bedrijfsvoering inkomsten moeten verwerven. En het publiek zou verbreed moeten worden. Ten eerste lonkte het beleid daarmee behalve naar de traditionele, veelal gesubsidieerde kunsten ook voorzichtig naar de toegepaste, veelal commercieel georganiseerde creative industries. Ten tweede ontstond er druk op de traditionele instellingen om behalve aan hun traditionele, hoogopgeleide en witte publiek ruimte te bieden aan nieuwe doelgroepen: jongeren en nieuwe Nederlanders (allochtonen) voorop. En ten derde zette Van der Ploeg het begrip 'cultureel ondernemerschap', waarbij een open oog voor de veranderende 'markt' het uitgangspunt vormde, hoog op de cultuurpolitieke agenda.

#### *3.5. Relatie opleidingen en arbeidsmarkt*

De hierboven geschetste ontwikkelingen brachten de culturele sector sterk in beweging. Dat riep de vraag op in hoeverre de 'toeleveranciers' in staat zijn om nieuwe kunstenaars op te leiden die aan de veranderende eisen kunnen voldoen. De opleidingen van het traditionele hbo-kunstonderwijs sluiten nauwelijks aan op de eisen van de creative industries, waarin toegepaste kunsten, interdisciplinaire kunstvormen en een commerciële attitude van de kunstenaars gevraagd wordt. Door de opleidingen voor de niet-gesubsidieerde grafische industrie heeft het mbo ervaring met kunstopleidingen voor de commerciële sector, maar er bestaan geen mbo-opleidingen op het terrein van de podiumkunsten. Intussen vinden de creative industries nieuwe en aansprekende manieren om talent te scouten en te ontwikkelen. Talentenjachten en televisieprogramma's als Star Maker en Idols worden gehanteerd om nieuw talent te scouten, te trainen en te 'vermarkten'. Van de meeste stars en idols wordt naderhand nooit meer iets vernomen maar sommigen ontwikkelen zich tot regelrechte kassuccessen. Het zijn er niet veel, maar dat geldt ook voor het hbo. Drieënveertig procent van de afgestudeerden verdient minder dan het minimumloon (De Vries en Ramaekers, 2002) en slechts enkele worden later bekende, succesvolle kunstenaars.

De conclusie dat er een gat bestaat tussen het opleidingsveld en de nieuwe ontwikkelingen op de arbeidsmarkt leek alleszins gerechtvaardigd. En daarmee dat een innovatie nodig is die gericht is op de creative industries.



#### 4.1. De vijf variabelen van Rogers

Rogers beschrijft vijf essentiële variabelen die de snelheid en effectiviteit van de implementatie van innovaties bepalen. Het is een systeem van samenhangende factoren die bepalend zijn voor de adoptie van een innovatie door een doelgroep. Bij interactief management is het niet zelden nodig om een groep te interesseren voor een nieuwe gedachte, een nieuw probleem, of een nieuwe kans die gegrepen zou kunnen worden. In het geval van deze casus had de gedachte dat, gezien de ontwikkelingen in de culturele sector, een innovatie in het kunstonderwijs gewenst was nog nauwelijks postgevat in het kunstonderwijs. Om het idee volgens de principes van interactief management te kunnen ontwikkelen zouden relevante stakeholders bereid gevonden moeten worden om een dwarsdoorsnedegroep te vormen. Allereerst moest hun interesse gewekt worden. De variabelen van Rogers bieden handvatten waarmee grip verkregen kan worden op de mate waarin stakeholders een innovatie zullen adopteren of afwijzen. De vijf variabelen zijn de volgende:

**Het relatieve voordeel:** de mate waarin een innovatie door een groep potentiële adopters beschouwd wordt als een verbetering van de huidige situatie. Zo leverde bijvoorbeeld de introductie van de CD op verschillende vlakken een duidelijke verbetering op ten opzichte van de langspeelplaat. Een grotere capaciteit, een kleiner formaat en een betere bestendigheid tegen beschadigingen waren evidente voordelen. Ook een betere geluidskwaliteit werd, hoewel door sommigen betwist, door grote groepen gezien als een voordeel. De CD heeft het vinyl dan ook in korte tijd van de markt verdreven.

**Compatibiliteit:** De mate waarin een innovatie aansluit bij bestaande waarden, eerdere ervaringen en behoeften van adopters. Zij moeten een innovatie acceptabel vinden om het te implementeren. Het klonen van mensen kan vanuit medisch oogpunt misschien een nuttige en interessante innovatie zijn, vanuit ethisch oogpunt wordt het niet geaccepteerd. De politiek staat dan ook het klonen van mensen niet toe.

**Complexiteit:** de mate waarin de innovatie eenvoudig te begrijpen en te implementeren is. PC's werden bij de introductie op de consumentenmarkt beschouwd als moeilijk te bedienen apparaten. Dit vertraagde de introductie bij het grote publiek ondanks het duidelijke relatieve voordeel.

**Beproefbaarheid:** innovaties worden gemakkelijker geaccepteerd wanneer ze gedeeltelijk of tijdelijk getest kunnen worden en gemakkelijk terzijde kunnen worden geschoven na een testperiode. Met opslagplaatsen voor nucleair afval kan bijvoorbeeld moeilijk geëxperimenteerd worden want de risico's zijn te groot. Dit was een van de redenen van het verzet tegen nucleaire opwekking van elektriciteit in de jaren '70 en '80.

**Zichtbaarheid:** de kans op implementatie neemt toe naarmate het relatieve voordeel beter zichtbaar is. Ogenscheinlijk is het voldoende wanneer een innovatie een duidelijke verbetering oplevert maar de beste ideeën winnen niet altijd. Denk bijvoorbeeld aan de grote populariteit van VHS-videorecorders terwijl Betamax en het vaderlandse Video 2000-systeem met betere eigenschappen van de markt verdwenen. De sterke marketing van leidende VHS-producenten zorgde onder andere voor een grotere zichtbaarheid van het VHS-systeem bij het grote publiek dan de producenten van de kwalitatief betere Betamax en Video 2000 systemen.



#### *4.2. Gedeeld probleemeigenaarschap ter vermindering van weerstand*

Voorts besteedt Rogers onder meer aandacht aan de weerstand die innovaties kunnen oproepen bij andere groepen dan adopters. Innovatie betekent verandering en verandering gaat gepaard met weerstand. In het geval van de introductie van mbo-kunstonderwijs zou verandering vooral optreden bij de bestaande opleidingen en in mindere mate bij werkgevers en werknemers op de culturele arbeidsmarkt. Eerstgenoemden zouden te maken krijgen met mogelijk concurrerende opleidingen, werkgevers en werknemers met nieuwe collega's. Eventuele weerstand was dan ook vooral vanuit deze hoeken te verwachten.

De vraag was binnen welke structuren nieuwe kunstopleidingen het best ontwikkeld kunnen worden en hoe de meest innovatieve resultaten bereikt kunnen worden. Met andere woorden, voor welke groep(en) het relatieve voordeel het zwaarst zou wegen en hoe weerstand zoveel mogelijk vermeden kon worden? Wanneer de sector kunsteducatie - mijn toenmalige werkterrein - het initiatief zou nemen, zou het hbo-veld zich daar wellicht tegen verzetten. Want beroepsonderwijs is immers het domein van het hbo en de kunsteducatie is 'slechts' gekwalificeerd voor onderwijs aan amateurs. Wanneer het initiatief vanuit het mbo gelanceerd zou worden, bestond het risico dat de kunstwereld – zowel arbeidsmarkt als opleidingen – zich ertegen zouden keren vanwege het gebrek aan inhoudelijke ervaring en kennis. Een initiatief vanuit het hbo impliceerde het gevaar van te beperkte vernieuwing. Vermeden moest worden dat de opleidingen in de praktijk vereenvoudigde varianten van bestaande hbo-opleidingen zouden worden en onvoldoende innovatief zouden zijn om tegemoet te komen aan de eisen van de creative industries.

Het was te verwachten dat vooral het mbo een voordeel zou zien, maar dat weerstand vanuit de andere onderwijssectoren zou ontstaan die een toekomstige samenwerking zou frustreren. Dat moest vermeden worden, want samenwerking was een eerste vereiste om de benodigde kennis en expertise te mobiliseren. Zoals gezegd, zou weerstand ook kunnen ontstaan wanneer een van de samenwerkingspartners zich uit enthousiasme of concurrentieoverwegingen het initiatief zou toe-eigenen. Ook dat zou een ongewenste situatie zijn. Met andere woorden: het probleemeigenaarschap van het gat tussen opleidingsveld en culturele arbeidsmarkt kon niet ondergebracht worden bij een van de opleidingssectoren. Er moest een gezamenlijk probleemeigenaarschap ontstaan dat niet door een van de partijen geclaimd of afgewezen zou worden. Daarom werd gekozen voor een interactieve procesarchitectuur waarbij de dwarsdoorsnedegroep bestond uit vertegenwoordigers uit alle opleidingssectoren, aangevuld met vertegenwoordigers uit de culturele arbeidsmarkt.

#### *4.3. Notitie Culture Clinics, pleidooi voor kunstonderwijs op mbo-niveau*

Tot zover enkele achtergronden en beschouwingen. In 1999 startte ik het innovatieproces met het schrijven van een notitie. In enkele informele gesprekken met managers uit het mbo bleken deze al snel warm te lopen voor het idee. De notitie kreeg als titel Culture Clinics, pleidooi voor kunstonderwijs op mbo-niveau. De gedachten gingen uit naar modulair georganiseerd kunstonderwijs dat zich vooral richt op toegepaste podiumkunsten en media in de creative industries. De wereld van de autonome kunsten, de kunst met een grote K, werd buiten beschouwing gelaten. Binnen de creative industries zou voor drie onderdelen van het kunstbedrijf worden opgeleid:

1. podium: acteurs, muzikanten, dansers, musicalartiesten;
2. technische ondersteuning: beeld-, licht-, geluidstechnici, ICT-ers;
3. organisatorische ondersteuning: medewerkers publiciteit, organisatie en coördinatie.



Bovendien zouden studenten, ongeacht hun specifieke talent en belangstelling, in meer of mindere mate met deze drie onderdelen geconfronteerd worden. Tezamen met een marktgerichte benadering en door de modulaire opbouw van het onderwijs een individueel gericht studieprogramma, kon zeker sprake zijn van innovatie van het kunstonderwijs.

Omdat het relatieve voordeel vooral voor de mbo-sector van toepassing is, werd in de notitie gekozen voor mbo-kunstonderwijs. Dat gaf mogelijkheden om geheel nieuwe curriculae en geheel nieuwe werkwijzen te ontwikkelen. Anderzijds zouden de nieuwe opleidingen zijn ingebed in een bestaande onderwijsstructuur, waardoor rijksbekostiging tot de mogelijkheden zou behoren en studenten aanspraak kunnen maken op studiefinanciering. Zo zou de toegankelijkheid gewaarborgd zijn. Het plan Culture Clinics vormde het uitgangspunt voor een interactieve verkenning van de kansen van mbo-kunstonderwijs in Nederland. Het vormde een grof kader dat met nieuwe kennis inhoud moest krijgen.



## 5. Implementatie

### 5.1. Bijeenbrengen relevante actoren

De eerste taak was het verspreiden van het idee onder voldoende actoren die behulpzaam zouden kunnen zijn bij de implementatie. Rogers onderscheidt daarbij twee channels: interpersoonlijke contacten en massamedia. Interpersoonlijk contact is uiterst effectief bij het overreden van individuen en kleine groepen om innovaties te aanvaarden. Wanneer het gaat om innovaties waarbij grote groepen betrokken zijn, zoals campagnes gericht op gedragsverandering in de samenleving, komen massamedia in aanmerking. Zo kan de verspreiding van het idee van mbo-kunstonderwijs het beste via interpersoonlijke contacten met opinion leaders plaatsvinden maar zal bijvoorbeeld een aids-preventieprogramma het eerder moeten hebben van massamedia.

Er werden twee interactieve koffietafels georganiseerd met circa veertig deskundigen en opinion leaders uit uiteenlopende sectoren om de mogelijkheden van mbo-kunstonderwijs in Nederland in beeld te brengen. Daarnaast, maar niet minder belangrijk, moest een optimaal commitment onder de deelnemers gegenereerd worden. Zodanig, dat gedeeld probleem-eigenaarschap zou leiden tot een actieve en initiatiefrijke betrokkenheid bij de ontwikkeling van het project. Het doel van deze koffietafels was driedelig.

1. aanscherping van het plan zoals verwoord in Culture Clinics
2. inventarisatie van concrete mogelijkheden voor ontwikkeling.
3. oprichting van een platform met vertegenwoordigers uit alle noodzakelijke sectoren van waaruit het idee gerealiseerd kan worden.

Met het oog op het verkrijgen van concreet commitment, het minimaliseren van weerstand en het bevorderen van een creatief denkproces, werden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

1. associaties met bestaande infrastructures zoveel mogelijk vermijden;
2. deelnemers uit alle gremia die noodzakelijk zijn om het project te ontwikkelen;
3. professionele organisatie en comfortabele, informele omgeving;
4. interactiviteit genereren door deelnemers van begin af aan te activeren.
5. scheiding tussen verantwoordelijkheid voor de inhoud (ondergetekende) en proces (gespreksleiders).

Om elke associatie met bestaande infrastructures te vermijden, koos ik ervoor om het project niet vanuit mijn functie in de kunsteducatie te initiëren. Daarom werden de uitnodigingen op persoonlijke titel verzonden. Ook de locatie werd neutraal en informeel gehouden: een appartement in het centrum van Amsterdam. Wel was gezorgd voor een gedegen organisatie met ervaren gespreksleiders, goede gastheren/vrouwen en professionele journalistieke verslaglegging. Voor de koffietafels werden vertegenwoordigers van het hbo-kunstonderwijs, de kunsteducatie, het mbo-veld (ROC's) en de culturele arbeidsmarkt uitgenodigd. Directeuren en coördinatoren van (kunst-)onderwijsinstellingen deelden de tafel met artiesten, impresario's, managers uit de commerciële en not-for-profit sector en met vertegenwoordigers van koepelorganisaties. Maar ook met consultants en een vertegenwoordiger van het VSB-fonds.



## 5.2. *Commitment creëren*

Tevoren was het plan Culture Clinics aan de deelnemers toegestuurd zodat zij in grote lijnen op de hoogte waren van het idee om mbo-kunstonderwijs te ontwikkelen. Het was niet zozeer van belang om academische discussies te voeren, maar meer om dermate concreet commitment te genereren, dat zij zelf actief zou gaan bijdragen aan de implementatie van het plan. Daarvoor werden twee strategische vragen gesteld. Beide sessies werden gestart met de vraag aan elk van de deelnemers wat hen specifiek boeit in het plan Culture Clinics. Deze vraag had tot doel om duidelijke uitspraken te krijgen over ieders persoonlijke betrokkenheid bij het onderwerp. Zo lag de focus direct op het onderwerp en werd een persoonlijker presentatie aan de overige deelnemers bereikt dan het gebruikelijke 'rondje voorstellen'. Vervolgens werd Culture Clinics toegelicht (informatieoverdracht) en bediscussieerd (kenniscreatie). Bij deze discussies werden overigens geen bijzondere technieken ingezet. In de praktijk bleek in dit stadium van het traject nog nauwelijks sprake te zijn van weerstand. Het idee werd in grote lijnen goed ontvangen. Wel werden veel opmerkingen gemaakt over de voorwaarden waaraan mbo-opleidingen zouden moeten voldoen om succesvol te zijn. Ook was men het er over eens dat mbo-opleidingen veel aandacht zouden moeten besteden aan praktijkgericht leren. Deze opmerkingen werden in een nieuwe versie van het plan verwerkt. Ter afsluiting werd elke deelnemer gevraagd wat hij concreet wilde gaan ondernemen om het plan te helpen realiseren. Met deze slotvraag werd beoogd om enerzijds een gedeeld probleemeigenaarschap te creëren en anderzijds om vaart te geven aan het vervolg van het traject. Want er was een momentum gecreëerd en enthousiasme gewekt. Een traag vervolgproces zou dat enthousiasme wellicht kunnen temperen. Circa de helft van de aanwezigen had concrete ideeën om op deelgebieden stappen te ondernemen. Het was zaak om snel een structuur in het leven te roepen waarbinnen deze stappen gestalte zouden kunnen krijgen.

## 5.3. *Resultaat: Landelijk Platform Mbo-Kunstonderwijs*

De koffietafels resulteerden in de oprichting van een informeel platform met deelnemers uit de vier grote steden. Het doel van dit platform was om de activiteiten op deelgebieden te coördineren en te bundelen, om gezamenlijk nieuwe vervolgstappen te ontwikkelen en uit te voeren en om het onderwerp in bredere kring onder de aandacht te brengen. Met de oprichting van een informeel platform was de eerste organisatorische steen onder het project gelegd. Het informele platform zocht met het bijgestelde plan contact met landelijke kenniscentra uit het mbo-veld. Het mbo kent negentien kenniscentra die de schakel vormen tussen de arbeidsmarkt en het beroepsonderwijs. Nieuwe opleidingen ontstaan op initiatief van deze instituten die elk bepaalde branches in het bedrijfsleven bestrijken. Zoals vertegenwoordigers van ROC's tijdens de koffietafels enthousiast reageerden op het idee, zo reageerden ook enkele kenniscentra enthousiast. Het informele platform kon al snel uitgebouwd worden tot het Landelijk Platform Mbo-Kunstonderwijs. Daarin hadden vijf kenniscentra en circa. achttien ROC's zitting. Ikzelf trad op als adviseur. De doelstelling van het Platform is om mbo-kunstonderwijs te bewerkstelligen dat door het Ministerie van OC&W erkend en bekostigd wordt. Daartoe moet een jarenlange, complexe procedure doorlopen worden. Op dit moment, zomer 2004, is dit proces nog in volle gang. Intussen hebben de scholen, ondanks het ontbreken van een formele structuur, ook gereageerd door pilotprojecten te ontwikkelen waarbij bestaande opleidingen zodanig getransformeerd werden, dat kunst een belangrijk onderdeel van het curriculum vormt. Het Platform wordt breed erkend als spreekbuis voor mbo-kunstonderwijs en heeft zich een sterke positie verworven naar zowel overheden, kepelorganisaties als onderwijsinstellingen.



#### 5.4. *Interactieve ontwikkeling BCP's*

In de bovengenoemde pilotprojecten wordt momenteel ervaring opgedaan, maar voor formeel erkende en bekostigde opleidingen moet nog een traject met het Ministerie van OC&W worden afgelegd. Daarbij speelt het formuleren van eindtermen voor de opleidingen een belangrijke rol. De keuze om nieuwe mbo-opleidingen vooral te richten op de creative industries, houdt in dat de eindtermen tegemoet moeten komen aan de eisen van deze sector. Er kan slechts in beperkte mate geput worden uit bestaande kennis want de meeste bestaande opleidingen zijn gericht op de traditionele kunsten. De rijksoverheid stelt voor het mbo, nadrukkelijker dan voor het hbo, eisen aan aantoonbare afstemming van opleidingen en eindtermen op de arbeidsmarkt (inmiddels is een tendens waarneembaar om die strikte eisen enigszins los te laten). Kenniscentra moeten beroepscompetentieprofielen opstellen die door vertegenwoordigers van de arbeidsmarkt – beroepsbeoefenaren, werkgevers, vakbonden –gelegitimeerd worden. Het ligt dan voor de hand om de arbeidsmarkt ook bij de formulering van deze zogenaamde BCP's te betrekken. BCP's zijn beschrijvingen van de werkzaamheden van geslaagde beroepsbeoefenaren in termen van taken en daarvoor benodigde competenties. Vanuit de BCP's wordt vervolgens een kwalificatieprofiel ontwikkeld dat meer dan één beroep kan omvatten. Dit zijn de eindtermen waartoe de opleidingen moeten opleiden. De scholen zijn vervolgens autonoom in het ontwikkelen van curriculae waarmee deelnemers tot de voorgeschreven eindtermen opgeleid kunnen worden.

De BCP's werden door de kenniscentra die deelnemen in het Landelijk Platform op interactieve wijze ontwikkeld. Voor de podiumkunsten – andere BCP's zoals die voor kunsteducator, medewerker organisatie & PR en voor technici laat ik hier buiten beschouwing - werden vier beroepen gedefinieerd:

1. Acteur
2. Danser
3. Muzikant/sounddesigner
4. Musicalartiest

Hoewel de benamingen traditioneel aandoen werd gekeken naar nieuwe invullingen op mbo-niveau. Bij de acteur gaat het bijvoorbeeld over het acteren in sectoren als toerisme, recreatie en horeca. De mbo-danser richt zich op de jongerencultuur in clubs en bij festivals. De muzikant creëert met computers soundscapes voor VJ's of richt zich bijvoorbeeld op het geluidsbeeld bij video-producties.

Om de BCP's samen te kunnen stellen, werden diepte-interviews gehouden met succesvolle beroepsbeoefenaren en met potentiële werkgevers. De resultaten van deze interviews werden vervolgens door de kenniscentra in de voorgeschreven ambtelijke formats voor BCP's vertaald. Ik trad daarbij op als consultant uit de culturele sector. De kunst was om een balans te vinden tussen de ambtelijke vereisten en de herkenbaarheid voor de sector. De BCP's werden vervolgens weer teruggelegd bij de geïnterviewde beroepsbeoefenaren en werkgevers, maar ook bij koepelorganisaties en andere deskundigen. Door enkele malen op deze wijze te pingpongen, werden BCP's opgesteld die zich onderscheiden van de beroepsbeschrijvingen zoals die in het hbo gehanteerd worden. Daarmee wordt een fundament gelegd onder mbo-opleidingen die wezenlijk anders zijn dan de hbo-opleidingen. In termen van interactief management zijn de BCP's tot stand gekomen door een open dialoog met het werkveld, gecombineerd met de deskundigheden van professionals uit de kenniscentra en een consultant.



De volgende stap is het samenstellen van kwalificatieprofielen op basis van de ontwikkelde BCP's. De eerste concepten worden op dit moment ontwikkeld. Duidelijk is dat de vier genoemde beroepen in één profiel "Podiumkunstenaar" zullen worden gebundeld.

Hoe de mbo-opleidingen vervolgens hun curriculae zullen inrichten is nog niet duidelijk. Aangenomen mag worden dat voortgebouwd zal worden op de ervaringen die de scholen momenteel opdoen met de huidige pilot-opleidingen. Gezien de nog geringe ervaring, maar ook gezien de veelal nog niet uitgekristalliseerde visie op kunstonderwijs bij schoolleiders, is het aan te bevelen om interactiviteit ook als werkvorm te hanteren bij het ontwikkelen van curriculae. Allianties met lokale culturele instellingen, kunstproducenten en kunstenaars & artiesten kunnen leiden tot lokale en regionale netwerken. Veel scholen ontwikkelen zulke netwerken, primair met het oog op stageplaatsen. Het actief benutten van de kennis die in deze netwerken aanwezig is, kan leiden tot curriculae die optimaal aansluiten bij de wensen van werkgevers. Zowel in kwalitatieve zin als wat betreft het aantal opleidingsplaatsen in relatie tot de lokale of regionale arbeidsmarkt.



## 6. Weerstand, draagvlak en re-invention in de praktijk

### 6.1. Actoren en hun reacties

De verschillende actoren die in het proces een rol spelen kunnen ingedeeld worden in drie categorieën die op verschillende manieren reageerden op de nieuwe ontwikkelingen.

1. Direct betrokken instellingen: de ROC's als huidige en toekomstige aanbieders van kunstonderwijs
2. Indirect betrokken instellingen: de kenniscentra als ondersteuners van de ROC's en koepelorganisaties in de bve-sector
3. Niet direct betrokken instellingen: toekomstige werkgevers en afnemers en hun koepelorganisaties, hbo-kunstonderwijsinstellingen, instellingen voor kunsteducatie en vakbonden.

Naarmate instellingen en personen minder direct bij het proces betrokken zijn neemt het draagvlak duidelijk af. De direct betrokken instellingen waren van meet af aan enthousiast. ROC's reageerden massaal positief op de nieuwe plannen en realiseerden in enkele jaren tijd een twintigtal pilot-opleidingen. Ook de indirect betrokken kennisinstituten hebben tijd en geld vrijgemaakt om het proces te faciliteren.

Het relatieve voordeel is voor de hbo-sector het geringst. Van een mogelijke doorstroom van mbo-studenten naar de hbo-opleidingen heeft noch het mbo noch het hbo hoge verwachtingen. Een enkeling zal wellicht doorstromen, maar er worden geen grote aantallen verwacht. Maar men verwacht wel veranderingen bij de studiekeuze van studenten en op de arbeidsmarkt. Het was daarom te verwachten dat oppositie vooral uit de hoek van het hbo zou komen. Hoewel de hbo-raad zich positief-kritisch opstelt, heeft een aantal hbo-scholen in eerste instantie aangegeven niet bij de ontwikkelingen betrokken te willen worden of zich ertegen verzet. De belangrijkste argumenten daarbij waren zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. Het mbo zou gemankeerde kunstenaars voortbrengen die op een overvolle arbeidsmarkt geen schijn van kans zouden hebben. Behalve op een laag, of wellicht negatief relatief voordeel, duidt dit op een geringe compatibiliteit binnen het hbo. Het hbo hanteert andere normen over wat wel en niet tot kunst mag worden gerekend. Creative industries rekent men eerder tot amusement dan tot kunst. In dat opzicht scoorde het plan Culture Clinics, pleidooi voor kunstonderwijs op mbo-niveau laag op Rogers' variabele zichtbaarheid. Wanneer het woord kunst in de titel was vermeden was een duidelijker onderscheid met het hbo-kunstonderwijs gemaakt. Het was dan duidelijker geweest dat het nieuwe opleidingen betrof die zich richten op een ander segment van de culturele arbeidsmarkt.

Ook de mogelijke verdringing van afgestudeerde hbo-ers door mbo-ers op de arbeidsmarkt en verdringing binnen het opleidingsveld speelden een rol. Er valt tegenin te brengen dat de huidige situatie eveneens kan leiden tot verdringing. Het is immers goed denkbaar dat bij gebrek aan mbo-opgeleide kunstenaars mbo-arbeidsplaatsen door hbo-ers bezet worden. Overigens is de discussie over het niveau van kunstenaarsschap, mbo of hbo, bij gebrek aan algemeen aanvaarde kwaliteitsnormen nauwelijks te voeren. Inmiddels lijkt de kritiek langzaam af te nemen en plaats te maken voor een positief-kritische houding.

Hoewel tijdens de koffietafels de aanwezige werkgevers positief, reageerden klinken vanuit werkgevershoek gemengde geluiden. De meeste werkgevers uit de traditionele culturele arbeidsmarkt reageren neutraal of negatief. Werkgevers uit de creative industries reageren positiever. Maar ook komt het voor dat men nauwelijks reageert en afwacht wat mbo-



onderwijs zal opleveren tijdens audities en screentests in de toekomst. De argumenten die voor of tegen gebruikt worden wijken niet af van die uit het opleidingsveld.

De instellingen voor kunsteducatie waren in verschillende hoedanigheden betrokken. In veel gevallen werden zij door de ROC's ingeschakeld als leverancier van expertise. Door deze directe betrokkenheid op lokaal niveau bleef weerstand uit. Op landelijk niveau ontstonden meer spanningen. Een presentatie voor een veertigtal directeuren van muziekscholen riep gemengde reacties op. Een aantal directeuren zag mogelijkheden om mbo-afgestudeerden in de toekomst in te zetten, met name in projecten voor jongeren en jongerencultuur. Maar anderen vrezden voor uitholling van de artistiek-inhoudelijke kwaliteit van het muziekonderwijs. Te verwachten is dat mbo-opgeleide podiumkunstenaars in eerste instantie vooral in de grote steden waar jongerencultuur sterk geworteld is, kunsteducatieve activiteiten zullen kunnen ontplooiën.

### *6.2. Draagvlak bij ROC's*

ROC's, waarin het mbo-onderwijs merendeels is ondergebracht, werken zowel wat betreft aanbod als verzorgingsgebied in onderlinge concurrentie. De indruk bestaat dat het sexy imago van de creative industries niet alleen bijdroeg aan het wat stoffige zelfbeeld van ROC's, ook was het een dankbaar marketinginstrument om zich van andere ROC's te onderscheiden. Daarmee werd op de eerste twee variabelen van Rogers, het relatieve voordeel en compatibiliteit, goed gescoord. Ook is het idee van mbo-kunstonderwijs in essentie eenvoudig te begrijpen. De complexiteit is voor ROC's niet hoog. De scholen zijn vanzelfsprekend ervaren in het opzetten van opleidingen en beproefbaarheid was voor hen dan ook geen probleem. De rol van het VSB-fonds mag niet onvermeld blijven. Door financiële steun van dit fonds konden de ROC's pilotprojecten uitvoeren die resulteerden in publieke evenementen en manifestaties. Vaak ging het om pilotprojecten die de start van pilotopleidingen markeerden, zoals grootschalige theater en muziektheaterprojecten. Daardoor werden al snel zichtbare resultaten geboekt en kon op de vijfde en laatste variabele van Rogers gescoord worden. Ook de stimulerende woorden van toenmalig staatssecretaris Rick van der Ploeg in een tijdschrift van het kenniscentrum Ecabo heeft bijgedragen aan de zichtbaarheid.

### *6.3. Re-invention*

Rogers beschrijft hoe innovatieve ideeën door adopters her-uitgevonden worden. Hun interpretatie, en die van hun partners, is bepalend voor het uiteindelijke resultaat. In essentie zijn de in Culture Clinics verwoorde ideeën door de scholen veelal overgenomen. Veel ROC's ontwikkelde in de eigen omgeving een netwerk in de culturele sector waarbij zowel werkgevers als hbo-scholen en instellingen voor kunsteducatie betrokken zijn. Per lokatie, en afhankelijk van de ruimte die men zich gaf om van bestaande structuren af te wijken, zijn de oorspronkelijke innovatieve ideeën in meer of mindere mate overeind gebleven. Maar ook zijn op enkele plaatsen nieuwe innovaties ontstaan door werkwijzen uit het mbo toe te passen. Een goed voorbeeld vormen de interne leerbedrijven. Het mbo kent o.a. horecabedrijven, bakkersbedrijven en hotels waarin studenten praktijkgericht onderwijs volgen. Studenten verzorgen de gehele bedrijfsvoering en klanten en afnemers worden zowel binnen de eigen school als daarbuiten geworven. Het praktisch werk in het bedrijf vormt de kern van het onderwijs en theoretische ontwikkeling is daarvan afgeleid. Naar analogie van deze leerbedrijven zijn twee kunstbedrijven opgezet waarin studenten culturele projecten organiseren en uitvoeren. Deze bedrijven organiseren schoolfeesten en vieringen, maar ze voeren ook opdrachten uit van gemeenten en bedrijven.



In sommige gevallen hebben traditionele werkwijzen uit het hbo hun stempel op de mbo-pilots gedrukt. De opleidingen zijn minder innovatief en gevreesd moet worden dat de aansluiting bij de creative industries te wensen over zal laten. Uiteindelijk zal de acceptatie van mbo-ers door de arbeidsmarkt maatgevend zijn. De eerste lichten studenten uit de pilotopleidingen moeten nog afstuderen. Hoe zij zullen presteren op de arbeidsmarkt is nog niet duidelijk, maar daaraan zal het succes van de mbo-opleidingen afgelezen worden. Ervan uitgaand dat het Ministerie van OC&W erkende opleidingen zal gaan toestaan – hetgeen nog lang niet zeker is - zullen op de langere termijn de nieuwe eindtermen sturend werken. Misschien constateren de kenniscentra dat curriculae uit de pilots bijgesteld moeten worden, misschien moeten scholen sommige opleidingen afbouwen en nieuwe starten, of misschien blijkt de capaciteit van de opleidingen slecht aan te sluiten bij de behoefte op de arbeidsmarkt.



## 7. Ter afsluiting

Culture Clinics was de aanzet tot kunstonderwijs in het mbo. Op zichzelf betekende dat een innovatie binnen de mbo-sector. Het proces om voor deze vorm van onderwijs ministeriele erkenning te verkrijgen is nog niet afgerond. Pas dan, en bij goede prestaties van afgestudeerden op de arbeidsmarkt, kan gesproken worden over een succesvolle vernieuwing in het mbo. Maar inmiddels lijkt het tij niet meer te keren. Meer dan helft van de ROC's in Nederland heeft inmiddels serieus werk gemaakt van kunstonderwijs. Nog buiten de formele structuren maar met groot enthousiasme. Als binnen het mbo nieuwe werkwijzen ontstaan zoals de leerbedrijven, betekent dit wellicht nieuwe, belangwekkende innovaties voor het gehele kunstonderwijs. Zo kan ook het hbo-kunstonderwijs wellicht haar voordeel doen met innovaties binnen het mbo.

Met het ontstaan van het Landelijk Platform MBO-Kunstonderwijs bleek een andere noviteit in het mbo geïntroduceerd te zijn. Samenwerking tussen kenniscentra onderling en tussen kenniscentra en scholen kwam voordien nauwelijks voor. Het platform was de eerste multilaterale overlegstructuur waarin scholen en kenniscentra gezamenlijk opereerden. Bovendien – en dit versterkt de kracht van het platform – werd het platform niet geïnitieerd en gefinancierd door overheden maar door de deelnemende instellingen zelf. Inmiddels heeft het platform navolging gevonden in een vergelijkbaar platform op het terrein van techniek. Wellicht heeft de introductie van mbo-kunstonderwijs als neveneffect dat meer multilaterale samenwerkingsverbanden op initiatief van het veld ontstaan.

De implementatie van kunstonderwijs in het mbo is te kenschetsen als een typisch bottom-up innovatieproces. De ontwikkelingen werden gestart door een buitenstaander in het mbo-veld met enkele tientallen experts en vervolgens overgenomen door de scholen en ondersteunende koepelorganisaties. Daarom kon het implementatieproces alleen op basis van commitment ingezet worden. De situatie was anders geweest wanneer het initiatief bij Colleges van Bestuur van ROC's of koepelorganisaties uit het mbo-veld had gelegen. Dan had de start van het implementatieproces naar alle waarschijnlijkheid een meer top-down karakter gehad. Met name vanuit geledingen binnen de ROC's zoals bijv. de sectoren techniek of economie, die vanwege hun specifieke cultuur ver van het onderwerp staan, zou de weerstand waarschijnlijk groter zijn dan nu het geval is. De eerste pilot-opleidingen werden ingebed in afdelingen Welzijn van de ROC's. Hier vormden in het verleden kunstzinnige activiteiten een bescheiden onderdeel van sommige onderwijsprogramma's. Maar inmiddels zijn ook bij techniek opleidingen ontstaan met klinkende namen zoals bijvoorbeeld The Music Class als een differentiatie van de opleiding tot audiovisueel technicus. En bij sportopleidingen zijn inmiddels enkele differentiaties op het gebied van dans ontstaan.

Binnen de individuele ROC's was sprake van combinaties van bottom-up en topdownprocessen, waarbij het accent op het een of het ander in de loop van de tijd wisselde. De eerste ROC's startten met projectmatige kunstproducties met leerlingen. In de vier grote steden werden grootschalige talentenjachten en muziektheaterproducties georganiseerd met budgetten oplopend tot meer dan € 80.000 – 100.000. Veelal waren dit initiatieven van docenten en docentencollectieven. Zij voelden zich door de ontwikkelingen in het platform gesterkt in hun culturele aspiraties. Deze projectmatige bottom-up activiteiten vormden de opmaat voor structurele opleidingen. Daarbij zijn directies en Colleges van Bestuur meer betrokken en richtten zij projectgroepen, stuurgroepen en adviescolleges in. Zo ontstonden sterkere hiërarchische verhoudingen en verschoof het



accent naar topdownprocessen. In sommige gevallen leidde dit tot frustratie en het wegvallen van enkele van de pionierende docenten. Maar in veel meer gevallen betekende dit de aanstelling van nieuwe kunstdocenten. Veelal professionals uit de sector kunsteducatie of uit het hbo-kunstonderwijs. Deze professionals brachten nieuwe kennis en nieuwe netwerken mee die gerespecteerd worden en waarnaar geluisterd wordt. Daarmee neemt de invloed van de werkvloer weer toe. In hoeverre top-down en bottom-up bewegingen in de verschillende instellingen ontstaan werd sterk bepaald door lokale structuren en door de bedrijfsculturen van de deelnemende instellingen.

Buitenstaanders die zoals ik optreden als initiator van een innovatie zullen moeten optreden als change agents. Zij zijn onbekend en hebben geen formele, noch een informele positie. Aan hen de taak om het innovatieve idee uit te dragen en medestanders te vinden. Het gaat louter om overtuigingskracht en om de kracht van het innovatieve idee. Rogers reikt bruikbare theorieën aan voor zowel de keuze van samenwerkingspartners, voor het ontwerpen van een procesarchitectuur als voor het managen van het communicatieproces. Niet alleen het enthousiasme van de ROC's, maar ook de betrokkenheid van een breed samengestelde groep experts en vertegenwoordigers van de arbeidsmarkt, is naar mijn mening de basis geweest voor introductie van mbo-kunstonderwijs. Het is nauwelijks denkbaar dat een dergelijk bottom-up proces zonder de creatieve kracht van interactiviteit tot stand had kunnen komen.



## Verder lezen

*Everett Rogers: Diffusion of Innovations.*

Professor of Communication and Journalism aan de universiteit van New Mexico (USA). Rogers werd in 2002 uitgeroepen tot University's 47th Annual Research Lecturer, de hoogste onderscheiding van dit instituut. Diffusion of Innovations geldt in Amerika als een standaardwerk voor technologische innovaties maar bevat veel materiaal dat ook op andere sectoren van toepassing is. 1<sup>ste</sup> editie in 1962, 5<sup>de</sup> en laatste editie in 1995.

Andries van den Broek en Jos de Haan schetsen in Cultuur tussen Competentie en Competitie (Boekmanstudies/SCP) scenario's voor het cultuurbereik in 2030. Gaat cultuur ten onder in de strijd om de schaarse vrije tijd. Wint de vrijetijdsindustrie, houdt cultuur een eigen positie, of kan op termijn op een revival van cultuur gerekend worden? Ook Henny Langeveld heeft in dezelfde reeks scenario's gepubliceerd onder de titel Kunst op Termijn.

Op de website van het Engelse bureau Comedia ([www.comedia.org.uk](http://www.comedia.org.uk)) zijn verschillende publicaties te downloaden over *creative industries*, *cultuur & city development* en cultuur en economie. In het document *The Art of Regeneration* worden vijftien uiteenlopende voorbeelden beschreven hoe kunst ingezet kan worden bij stadsontwikkeling. Dergelijke projecten kunnen een van de toekomstige arbeidsmarkten voor mbo-ers vormen.

[Www.mbokunstonderwijs.nl](http://Www.mbokunstonderwijs.nl) is de site van het Landelijk Platform Mbo-Kunstonderwijs.



## Literatuur

- R. BAARDA en P. SMETS, *Meer amusement en cultuur in het bve-segment? onderzoek naar de mogelijkheden in de sector amusement en cultuur voor het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie*. Max Goote Kenniscentrum, Amsterdam, 1999.
- Rob BOONZAJER FLAES e.a, *Van onderen! de podia als beroepsterrein voor het mbo*, QRA, Amsterdam, 2001,
- Andries van den BROEK en Jos de HAAN, *Cultuur tussen competentie & competitie. contouren van het cultuurbereik in 2030*. Boekmanstudies, Amsterdam, 2000.
- Arthur le COSQUINO DE BUSSY, *Culture clinics, initiatief voor een kunstvakopleiding op mbo-niveau*. Amsterdam, 1999.
- K. van DIJKEN en D.E.G. MOLENAAR, *De Nederlandse culturele industrie*, werkdocument 96, Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven, Den Haag, 1999.
- F. HAANSTRAF, *Een kunstcluster voor het mbo?* Max Goote Kenniscentrum, Amsterdam, 2002.
- Giep HAGOORT, *De creatieve kracht van Interactief Management*. Interview Gerardo Neugovsen, Amsterdam School of Management, 2003.
- LANGEVELD  
PROJECTORGANISATIE KUNSTVAKONDERWIJS. *Beroep kunstenaar*, Rapport van de projectorganisatie kunstvakonderwijs. voorstellen voor inhoud en organisatie van het kunstvakonderwijs in Nederland, projectorganisatie kunstvakonderwijs, Utrecht, 1999.
- MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAPPEN, *Cultuur als confrontatie, uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2001-2004*, Zoetermeer, 1999.
- E. REIJ, *Arbeidsmarktonderzoek cultuur & media, een draagvlaktoets voor een mbo-opleiding cultuur en media.research voor beleid*, leiden, 2001.
- Everett M. ROGERS, *Diffusion of innovations*. The Free Press, New York, 1995.
- SOCIAAL ECONOMISCHE RAAD, *Advies Interactie voor innovatie*, SER, Den Haag, 2003.
- R. de VRIES en G. RAMAEKERS, *De arbeidsmarktsituatie van afgestudeerden van het kunstonderwijs. Kunsten-monitor 2000*, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Maastricht, 2000.
- R. de VRIES en G. RAMAEKERS, *De arbeidsmarktsituatie van afgestudeerden van het kunstonderwijs. Kunsten-monitor 2002*, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Maastricht, 2002.



