

# **Betrokkenheid, innovatie, ontwikkeling en vooruitgang**

Inspiraties voor ongewone vormen van interorganisatieel leren

Jaap Boonstra

## **Vertrouwen in een nieuwe toekomst**

Op een van de gevaarlijkste plekken ter wereld werken jonge en zwarte Afrikanen aan een betere toekomst. Ze doen dat met steun van elkaar op een zwarte universiteit in het centrum van Johannesburg. Er is nauwelijks geld voor onderwijs en geen infrastructuur. Toch is er een enorme behoefte aan onderwijs. Uit deze schaarste aan middelen, de behoefte aan onderwijs, en de ambitie om bij te dragen aan een eigen toekomst en de toekomst van het land, ontstaan nieuwe leervormen. De ervaringen die in Johannesburg worden opgedaan kunnen inspirerend werken voor het vormgeven van leerprocessen in bedrijven en universiteiten in onze westerse maatschappij.

In deze bijdrage wordt eerst een context geschetst van leren in Zuid Afrika. Daarna wordt een beschrijving gegeven van ervaringsgericht leren en studeren zoals dat vorm heeft gekregen op de eerste 'Ubuntu' universiteit van Zuid Afrika. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de werkzame ingrediënten van deze stimulerende leercultuur. Tot slot wordt stilgestaan bij de bruikbaarheid van deze ervaringen voor bedrijven en instellingen en Nederland.

## **Leren in Zuid Afrika**

Zuid Afrika is in vele opzichten een bijzonder land. De bevolking heeft onlangs het 10 jarig bestaan gevierd van een nieuwe democratie die vorm heeft gekregen na jaren van apartheid en onderdrukking van de zwarte bevolking. De overgang van apartheid naar een democratie is geweldloos verlopen. Het land heeft een rijkdom aan natuur, cultuur, historie en grondstoffen. Het heeft tegelijkertijd een chaotische infrastructuur en het kent grote economische ongelijkheid. Veel mensen associëren steden als Johannesburg en Durban met criminaliteit en ongelijkheid, en sloppenwijken zoals Soweto en Diepsloot met armoede en geweld.

In Zuid Afrika wonen 43 miljoen mensen waarvan 34 miljoen zwart zijn. Er zijn subculturen van Aziaten, Indiërs, Chinezen en Europeanen. Het land kent vele regionale bevolkingsgroepen en culturen. Er zijn 11 officiële talen, waarvan Zulu, Xhosa, Swati, Engels en het Afrikaans het meest worden gesproken. Het land worstelt met een enorme werkloosheid. Vooral onder de zwarte en gekleurde bevolking is de werkloosheid hoog. Aids is waarschijnlijk één van de grootste vraagstukken in Zuid Afrika. In de zwarte gemeenschap is ongeveer 25% van de volwassenen besmet met het HIV virus. Er zijn miljoenen zwarte weeskinderen waarvan beide ouders aan Aids zijn overleden.

Onderwijs wordt door kinderen en jong volwassen beschouwd als één van de hoogste prioriteiten in de ontwikkeling van het land. In onderwijs kan aandacht worden gegeven aan gezondheidszorg en bestrijding van Aids. Door onderwijs wordt jongeren perspectief geboden op een toekomst. Bij de overheid bestaat de overtuiging dat onderwijs het proces versterkt waarin mensen met verschillende achtergronden vreedzaam samenwerken aan de opbouw van het land en de nieuwe democratie. Van de bevolking boven de 20 jaar heeft slechts 6% een

hogere beroepsopleiding of een universitaire graad. Het nieuwe Zuid Afrika heeft nog steeds te kampen met de onderwijspolitiek onder de apartheid. Er is een hele generatie die nauwelijks scholing heeft gehad vanwege hun huidskleur. Aan onderwijs wordt een leeuwendeel besteed van de nationale begroting; meer dan 20%. Er is een tekort aan leerkrachten en klassen zijn overvol. Niettemin is er sprake van een enorme vooruitgang in het aantal mensen dat onderwijs krijgt en een school afmaakt. De participatie van zwarte studenten op universiteiten is toegenomen, maar door achterstanden in voorbereidend onderwijs gaat dit niet vanzelf.

Ondanks de lidtekens uit het verleden en de enorme problemen waarmee de bevolking zich geconfronteerd weet, overheerst in het land optimisme over de toekomst en vertrouwen in eigen kracht. Juist in deze wereld van schaarste ontstaan nieuwe mogelijkheden en initiatieven die bijdragen aan de ontwikkeling van individuen, lokale gemeenschappen en het land als geheel. Eén van deze initiatieven is CIDA Universiteit, de eerste zwarte universiteit van het land, waarin studenten leren en samenwerken.

### **Handelingsgericht leren en studeren**

CIDA staat voor “Community and Individual Development Agency”. Maar het staat evenzeer voor “Commitment, Innovation, Development en Advancement”. CIDA Universiteit is een hoger onderwijs instituut dat zich richt op Bachelor en Master opleidingen in bedrijfskunde. Studenten worden voorbereid op een professioneel beroep in het bedrijfsleven of bij de overheid. Studenten volgen meer dan 40 studie-onderdelen waaronder klassieke vakken als accounting, personeelsmanagement, informatietechnologie en bedrijfsinrichting, maar ook vakken als ondernemerschap, burgerschap, leiderschap, gezondheidszorg, gemeenschapsvorming, meditatie en spiritualiteit. De universiteit wordt bekostigd uit privé-gelden en kleine bijdragen van studenten. De exclusieve doelgroep wordt gevormd door studenten die historische achterstanden hebben in onderwijs. Meer dan 90% van deze studenten zijn opgegroeid in de thuislanden tijdens de apartheid of komen uit sloppenwijken. Ze hebben veelal een beperkte vooropleiding, maar worden door hun gemeenschap beschouwd als veelbelovend en als toekomstig leiders.

De opgave bij de oprichting van CIDA Universiteit was om een model te ontwikkelen voor massaonderwijs voor studenten met een beperkte vooropleiding en zonder geld voor studie. Er moest rekening worden gehouden met diversiteit in culturele achtergronden van studenten en met de verschillende talen die zij spreken. Er waren bij de start geen boeken, geen docenten, geen computers, geen klaslokalen. Wel was er een visie, een droom:

*“CIDA University is seeking to create a social and economic democracy in South Africa. It is a homegrown South African higher education provider that is focussed on developing future leaders out of South Africa’s most talented, historically disadvantaged youth. It is a non profit institution that aims to make a positive en significant contribution to South Africa’s social and economic wellbeing”*

CIDA wordt wel de eerste ‘Ubuntu’ universiteit van Zuid Afrika genoemd. Ubuntu is een lastig te omschrijven begrip uit de Zuid Afrikaanse stammencultuur. Het komt neer op ‘samen verschil willen en kunnen maken’. Het heeft ook een duiding dat je identiteit ontleent aan de gemeenschap en daarmee de gemeenschap vormt. De meest krachtige duiding is wellicht: ‘ik ben, opdat wij zijn’. Het is boeiend dat deze betekenis bijna haaks staat op de meer individualistische westerse opvatting ‘ik ben, omdat ik denk’.

### *Leefbaarheid*

De kracht van CIDA is haar vernieuwende onderwijssysteem en haar inter-organisatorische relatienetwerk. Het universiteitsgebouw is kosteloos beschikbaar gesteld door een Zuid Afrikaanse bank. Het kantoor was gelegen in de binnenstad van Johannesburg en stond al jaren leeg omdat de bank dit onveilige gebied had verlaten en naar een nieuw financieel centrum was getrokken. Met de komst van CIDA wint de binnenstad aan leefbaarheid en veiligheid. Dit heeft positieve consequenties voor het vestigingsklimaat in de binnenstad, de mogelijkheid van huisvesting voor studenten in voormalige kantoorgebouwen, en voor de vestiging van mogelijke andere partners in het lerende netwerk van bedrijven in de binnenstad.

### *Ik ben omdat wij zijn: Syndicaten*

Bij CIDA worden lerende teams gezien als een essentiële schakel in het leerproces. Als studenten de universiteit binnen komen worden ze ingedeeld in teams van zeven mensen. De teams kennen een grote variatie aan culturele achtergronden en belangstellingen. De teams leren de eerste drie maanden samen de Engelse taal om taalverschillen te overbruggen. Studenten in de teams verdiepen zich ook in de persoonlijke historische en culturele achtergronden van elkaar en ze verkennen elkaars fascinaties en ambities. In de eerste drie maanden kiest elk syndicaat een leider, een motto en een mascotte. De teams worden gefaciliteerd door een eigen begeleider. Deze begeleider ondersteunt de teamontwikkeling, helpt de studenten bij het vinden van hun weg in de universiteit en de campus. De begeleiders blijven hun teams het hele jaar ondersteunen door het faciliteren van het leerproces, het geven van adviezen aan het team en het bespreken van problemen van individuele studenten. Een belangrijkste taak is om te stimuleren dat achterblijvende studenten worden ondersteund door studenten uit het eigen syndicaat die snelle voortgang boeken. De persoonlijke ontwikkeling en studievoortgang van alle studenten wordt op deze wijze bijgehouden en gestimuleerd vanuit de syndicaten. De begeleiders zijn derdejaars studenten die hiermee invulling geven aan een studieonderdeel over groepsdynamica, leerprocessen en counseling. De begeleiders van deze zeven teams vormen op hun beurt een team waarin ze van elkaar kunnen leren. Dit team wordt ondersteund door vierdejaarsstudenten.

Zeven teams vormen een klas van 49 studenten. De klas kent een begeleider, vaak een student aan het eind van de studie. Deze begeleider is beschikbaar voor inhoudelijke vragen en gaat samen met de studenten dieper in op de stof die in colleges wordt behandeld. De klasbegeleider overlegt dagelijks met de zeven syndicaatsleiders over leervragen. Eenentwintig klassen vormen een jaar. Elk jaar worden er meer dan 1000 studenten aangenomen die samenwerken in deze syndicaten en klassen.

### *Handelingsgericht leren en studeren*

Leren en handelen zijn direct met elkaar verbonden. Studenten zijn actief betrokken in het reilen en zeilen van de universiteit en het vormgeven van hun eigen leerprocessen. Daarmee wordt het ook hun eigen universiteit. In bijvoorbeeld het studieonderdeel facilitair management wordt kennis overgedragen over bedrijfsinrichting, onderhoud van installaties, catering, schoonmaken en bedrijfsbeveiliging. De beveiligingstaken worden vervolgens

door studenten uitgevoerd die dit studieonderdeel volgen. Hetzelfde geldt voor catering, schoonmaak en onderhoud. Bij administratieve organisatie en bedrijfsadministratie worden de administratieve en bedrijfsprocessen van de eigen universiteit onder de loep genomen en verbeterd. In het vak marketing werken studenten aan de marketing van hun eigen universiteit en presenteren ze hun universiteit naar buiten. Op deze wijze worden vrijwel alle ondersteunende taken door studenten uitgevoerd en daarvan geleerd. De studiekosten blijven daardoor laag en de studenten zijn trotse eigenaren van hun eigen universiteit. Ook ontstaat zo een enorme kracht voor verbetering en innovatie.

Het handelingsgericht leren gaat verder. In computervakken worden websites gebouwd en onderhouden, niet alleen voor de eigen universiteit maar ook voor bedrijven waarmee wordt samengewerkt. In vakken van consultancy werken syndicaten aan een opdracht in bedrijven waarmee een samenwerkingsrelatie bestaat. De studenten kijken op deze wijze ook rond buiten de universiteit en doen ervaring op in meerdere bedrijven.

#### *Leren van leermeesters*

Docenten zijn vrijwilligers uit bedrijven waarmee een samenwerkingsrelatie is opgebouwd. Experts uit banken geven college over bankieren, accountantbureau's leveren docenten voor financiële administratie, beveiligingsbedrijven delen hun kennis met de studenten, adviseurs uit adviesbureaus geven colleges over adviesprocessen. Ook vakken over watermanagement, bouwmanagement, gezondheidszorg, onderwijsontwikkeling, gemeenschapsvorming en goed bestuur worden gegeven door mensen met praktijkervaring. Het eigen netwerk van studenten wordt ook ingeschakeld: stamhoofden vertellen over de historische en culturele achtergronden van de lokale gemeenschap waaruit studenten afkomstig zijn. Ook zijn er wetenschappelijke docenten van andere universiteiten in Zuid Afrika die colleges verzorgen. Internationale wetenschappers van naam worden door de studenten zelf benaderd om gastcolleges te geven. De uitnodiging, de ontvangst, de huisvesting en de voorbereiding van de inhoudelijke bijdrage worden door studenten geregeld. Hierdoor organiseren studenten deels hun eigen leerproces en doen ze ervaring op met het leggen van internationale contacten en het bouwen van netwerken. Alle studenten in één jaar volgen de colleges. De meeste van de 1030 studenten volgen de colleges in een grote collegehal, maar sommigen volgen de colleges in groepsverband via en monitor. Alle colleges worden opgenomen en zijn later te raadplegen via intranet. Na de colleges komen de studenten in hun klas samen en is de klasbegeleider beschikbaar voor vragen en om het onderwerp van het college in de klas te bespreken en te verdiepen.

#### *Persoonlijke ontwikkeling*

In het studieprogramma is veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling van studenten. Het uitgangspunt is dat persoonlijke ontwikkeling kan bijdragen aan zelfvertrouwen, trots, welzijn en gezondheid. Dagelijks is er een gemeenschappelijke meditatie sessie waaraan alle studenten in het gebouw deelnemen. Er worden vakken gegeven waarin waardeoverdracht centraal staat met thema's als democratie, waardigheid, zelfbeschikkingsrecht, samenleving en verzoening. Er zijn heel praktische vaardigheidsvakken voor het krijgen van een rijbewijs, het invullen van huisvestingsformulieren en belastingformulieren, het afsluiten van een levensverzekering. Onder de noemer 'liefde voor leven' worden

meer dan vijftig vakken aangeboden van voetbal, basketbal en cricket tot dansen, debatteren, tuinieren, koken en koorzang. Cursussen voor gezondheidszorg behandelen naast persoonlijke verzorging en lichaamsbeweging ook het onderwerp Aids en andere seksueel overdraagbare aandoeningen. De syndicaatsleiders, de leden van het syndicaat en de klasbegeleiders zien erop toe dat studenten zich persoonlijk blijven ontwikkelen. Bij problemen die niet door vriendschap in de syndicaten kan worden opgelost, is de klasbegeleider beschikbaar voor persoonlijke begeleiding als mentor van individuele studenten.

#### *Praktijkgericht leren en ondernemen*

In het laatste jaar van de studie werken studenten vanuit hun specifieke kennis en vakgebied aan een opdracht bij een bedrijf of ze starten in teamverband een eigen onderneming. Deze praktijkopdrachten worden begeleid vanuit de syndicaten waarin de studenten elkaar steunen met ideeën en met praktische hulp in de projecten als daar een beroep op wordt gedaan. De lerende teams worden ondernemende, ondersteunende en bemoedigende teams zodat iedereen in het team een maximaal resultaat kan halen in de eigen gekozen praktijkopdracht. Docenten zijn beschikbaar om kennis over te dragen als daar behoefte aan bestaat. Door de praktijkopdrachten worden studenten voorbereid op een toekomstige werkomgeving. Tegelijkertijd wordt het netwerk van CIDA met bedrijven verstrekt. Uit dit netwerk kunnen docenten worden gerekruteerd en fondsen worden verworven voor verdere ontwikkeling van de eigen universiteit.

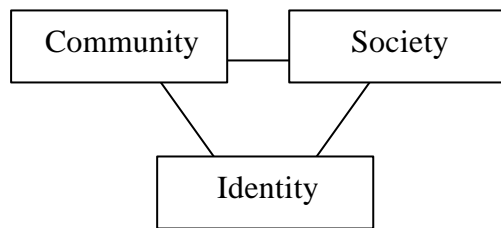
#### *Intranet, internet en extranet*

CIDA universiteit heeft sponsors gevonden om een infrastructuur aan te leggen in informatietechnologie. Dit maakt het studenten mogelijk op intranet eerdere colleges te zien, kennis te nemen van eerdere projecten en in discussiegroepen ervaringen uit te wisselen. De universiteit is goed voorzien van computers met een internet. Hierdoor kan informatie worden opgezocht in universiteiten over de hele wereld en contacten worden gelegd met studenten uit andere culturen en contacten worden onderhouden met CIDA studenten in het buitenland. Belangrijker nog dan deze informatienetwerken zijn de leernetwerken die worden opgebouwd voor verspreiding van kennis en ervaringen. Gebaseerd op de waarden van 'Ubuntu' dragen studenten kennis over aan hun eigen gemeenschap. Binnen CIDA is 'extranet' een vanzelfsprekendheid: In vakantieperioden worden ontwikkelingsprojecten uitgevoerd voor leden van de stam of gemeenschap waar de student zijn of haar wortels heeft. Ze worden zelf leraar in hun eigen gemeenschap. Zo wordt kennis verspreid over gezondheidszorg, aidspreventie, landbouwtechnieken, onderwijsmethoden, waterwinning, duurzame ontwikkeling en ondernemerschap. Er worden cursussen georganiseerd in lezen, omgaan met geld, geschiedenis en democratie. Door extranet hebben de studenten van CIDA de afgelopen jaren kennis overgedragen aan meer dan 1.200.000 jongeren in dorpen, landelijke gebieden en sloppenwijken. Onder de noemer: 'it takes a child to raise a village' worden kennis en opgedane ervaringen gedeeld en een voorbeeldfunctie vervuld.

#### *Identiteit, gemeenschap en maatschappij*

Opmerkelijk in de hele studieopzet van CIDA is de voortdurende balans tussen identiteitsontwikkeling, gemeenschapsvorming en maatschappelijke ontwikkeling. Elke student kan bij elk vak wat wordt gevolgd aangeven waarom

het zinvol is voor de eigen persoonlijke ontwikkeling, wat de betekenis is voor de eigen gemeenschap en hoe met de opgedane kennis en ervaring kan worden bijgedragen aan maatschappelijke ontwikkeling. Persoonlijke ontwikkeling, gemeenschapsvorming en maatschappelijke ontwikkeling gaan hand in hand.



#### *Enkele resultaten*

Inmiddels studeren er 3600 studenten aan CIDA universiteit. Studenten hebben drie keer zoveel begeleidingsuren als vergelijkbare West Europese opleidingen. Het uitvalpercentage is lager dan 5%. De studiekosten bedragen minder dan 10% in vergelijking met studies in West Europa. In vergelijking met West Europese universiteiten is het rendement en de maatschappelijke betekenis van CIDA universiteit is vele malen hoger.

#### **Bruikbare inspiraties voor interorganisationeel leren**

De praktijk van CIDA universiteit kan inspirerend zijn voor interorganisationeel leren voor leiders in bedrijven in Nederland. In deze paragraaf worden enkele mogelijkheden besproken.

#### *Leren op basis van fascinaties en gedeelde vraagstukken*

Een diversiteit aan achtergronden en ervaringen maakt dat leiders van bedrijven veel van elkaar kunnen leren. CIDA laat zien dat vanuit diversiteit een wil tot leren mensen samenbrengt. Het is mogelijk om gezamenlijk een ambitie te formuleren, zoals het realiseren van een aantrekkelijk vestigingsklimaat in een specifieke regio of het terugbrengen van milieuproblemen en bijdragen aan duurzame ontwikkeling in een specifieke regio. Op deze wijze wordt leren gekoppeld aan regionale ontwikkeling. Ook kan een specifiek vraagstuk worden benoemd waar bedrijven in een keten of netwerk bij betrokken zijn, zoals het terugbrengen van wachtlijsten in de jeugd zorg en het terugbrengen van geweld in het onderwijs. Ook meer algemene vraagstukken lenen zich voor interorganisationeel leren zoals duurzaam ondernemen, het streven naar een gezonde werkomgeving of het creatief omgaan met vergrijzing. Een andere mogelijkheid is om bedrijven te interesseren voor gezamenlijke fascinaties, zoals succesvol innoveren, interculturele samenwerking of het stimuleren van ICT in het onderwijs. Kern is dat het vertrekpunt niet wordt gevormd door individuele competentieontwikkeling, maar door bedrijfsoverschrijdende fascinaties of vraagstukken die energie genereren door eraan te werken.

#### *Betekenis voor bedrijf en omgeving*

De ervaring van CIDA leert ons dat het leren een extra dimensie krijgt als de betekenis en het resultaat van leren voor collega's in het bedrijf en mensen in de omgeving van het bedrijf zichtbaar wordt. Alleen aandacht voor individuele professionalisering van competenties draagt minder bij aan het leerrendement dan

het verbinden van persoonlijke ontwikkeling met organisatieontwikkeling en strategieontwikkeling. Het zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor het eigen bedrijf en het realiseren daarvan in een leercontext stimuleert ondernemerschap en leiderschap. Het eren kan worden gestimuleerd met een methode van “learning histories”. Het idee van learning histories is dat op zoek wordt gegaan naar de geschiedenis van het eigen bedrijf en de verhalen die daarover rondgaan bij werknemers, bestuurders, gepensioneerden, klanten, toeleveranciers. Deze verhalen worden verbonden met de eigen geschiedenis en ervaringen van de deelnemer. Gebeurtenissen in het ‘hier en nu’ worden bijgehouden, dynamiek wordt achterhaald en in context geplaatst. Daarna gaat het om het achterhalen van stagnaties en het geven van betekenis aan de toekomst. Vervolgens kan worden geëxperimenteerd met vernieuwing. De historische en contextuele analyse, de vernieuwingsprocessen en de ervaringen van betrokkenen worden bijgehouden en gedeeld, met aandacht voor dynamiek, behaalde resultaten en leerervaringen. Het opschrijven van de ervaringen kan helpen bij reflectie, het delen van ervaringen, het op gang brengen van gezamenlijke leerprocessen en het stimuleren van vernieuwingen.

#### *Handelingsgericht leren*

Het werken aan een concreet vraagstuk of het realiseren van een ambitie betekent dat bestaande ervaringen worden benut, wordt geëxperimenteerd met nieuwe activiteiten, grenzen worden opgezocht en nieuwe ervaringen worden opgedaan. Het gaat om werkend leren. CIDA laat zien dat zo een complete universiteit is opgebouwd. Over het algemeen is deze vorm van leren stimulerend en effectief, zowel in het ontwikkelen van nieuwe handelingsrepertoires als het behalen van concreet resultaat voor het bedrijf. Deze effectiviteit kan nog verder toenemen als meerdere disciplines uit één bedrijf als team werken in een leertraject. Als het bijvoorbeeld gaat om innovatie, dan is het boeiend als de verantwoordelijke leidinggevende, de innovatiemanager en een bedrijfsmanager samen deelnemer en hun innovatieproject centraal stellen. Als meerdere bedrijven dergelijke teams inzetten, ontstaat er een innovatiecoöporatie waarin betrokken werken en leren van elkaar en van elkaars werkcontext.

#### *Leren in breed samengestelde teams*

Juist een diversiteit van achtergronden en ervaringen van deelnemers uit meerdere bedrijven maakt dat deelnemers van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen steunen. Bij CIDA worden de syndicaten juist samengesteld met maximale diversiteit. De gemeenschappelijke vraag is welke leervragen deelnemers hebben waaraan ze willen werken. Het zichtbaar maken van eigen fascinaties en leervragen leidt ertoe dat een leerklimaat ontstaat waarin onderlinge steun mogelijk wordt. Door de diversiteit aan achtergronden is het wenselijk dat een eigen taal wordt ontwikkeld. Deze taal is behulpzaam bij het uitwisselen van ervaringen en stimuleert interdisciplinair werken, niet alleen binnen de leergroep, maar ook binnen het eigen bedrijf. Juist door diversiteit kan zicht ontstaan op eigen vanzelfsprekendheden in het eigen handelen en de macht der gewoonte in het eigen bedrijf. Leren in breed samengestelde teams draagt bij aan kaderverruiming en stimuleert het experimenteren met andere handelingspatronen.

### *Scheppen van een leerklimaat voor lerende en steunende teams*

Zoals bij CIDA tijd wordt genomen voor het ontwikkelen van vertrouwen in elkaar in de syndicaten, zo geldt ook voor interorganisationeel leren dat het ontwikkelen van vertrouwen in teams essentieel is voor het leerproces. Behalve het verkennen van elkaars leervragen en fascinaties, gaat het ook om het verdiepen van vraagstukken waaraan wordt gewerkt, het kennis nemen van verschillen in achtergronden en redeneringen, en het werken aan vertrouwen dat een basis biedt voor het delen van onzekerheden. Zeker bij diepgaand leren waarin eigen assumpties bespreekbaar worden gemaakt is dit vertrouwen essentieel. Dit vertrouwen kan worden ontwikkeld door gezamenlijk afspraken te maken over het leerproces, het leren omgaan met feedback en het ontwikkelen van nieuwsgierigheid. Een groepsbegeleider die het leerklimaat in het oog houdt, bespreekbaar maakt en mede vormgeeft kan het leren faciliteren. In de veiligheid van kleinere lerende teams of consultatiegroepen kunnen persoonlijke gebeurtenissen worden besproken, onzekerheden worden geuit en worden geoefend met nieuwe handelingsmogelijkheden.

### *Leren van ervaren docenten*

Bij interorganisationeel leren is het gewenst dat praktijkkennis, theoretische kennis en nieuwe inzichten en methoden evenwichtig aandacht krijgen. Bij CIDA werken docenten uit de praktijk samen met gerenommeerde wetenschappers. Bij interorganisationeel leren zijn ook de ervaringen van deelnemers een bron van kennis. De deelnemers zelf kunnen hun expertise delen met collegadeelnemers in open werkbijeenkomsten. Experts uit de eigen bedrijfsomgeving van de deelnemers kunnen worden uitgenodigd voor inhoudelijke en specialistische bijdragen. Ervaren docenten kunnen worden uitgenodigd rond specifieke thema's die er op dat moment toe doen. Inspirerende docenten kunnen worden uitgenodigd voor hun verhaal om het leren wellicht een wending te geven. Onderzoekers en praktijkdeskundigen kunnen nieuwe methodieken inbrengen om mee te spelen en te gebruiken in de eigen werkcontext. Een meer geprogrammeerde inhoudelijk kennisoverdracht kan uitstekend samengaan met verdieping in thema's en methoden die op een specifiek moment relevant zijn in het handelingsgerichte leren.

### *Reflectief leren in een eigen leerproces*

Degenen die leren zijn direct betrokken in het leerproces en wordt uitgenodigd tot onderzoek, discussie en communicatie. Er wordt geleerd door uitwisseling en door te handelen en hierop te reflecteren. De deelnemers zelf sturen het leerproces. Zoals in het laatste jaar van CIDA bepalen zij aan welke inhoudelijke verdieping ze behoefte hebben. Leermeesters zijn dienstbaar aan deze vragen. Reflectief leren ontstaat als vanzelf bij evenwichtige aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, organisatieontwikkeling en een besef van de betekenis van de persoonlijke en organisatieontwikkeling voor en ruimere omgeving dan het eigen ik en het eigen bedrijf. Het evenwicht bij CIDA tussen identity (wat wil ik zijn), community (welke betekenis heb ik voor ontwikkelingen in mijn bedrijf) en society (wat is mijn maatschappelijke rol van betekenis) is een spannende invalshoek bij dit reflectieve leren en het zoeken naar betekenis.

## **Realiseren van een stimulerende leercultuur**

De leerprocessen zoals die bij CIDA zijn vormgegeven kunnen inspirerend zijn voor interorganisationeel leren in een westerse context. In deze slotparagraaf wordt kort stilgestaan bij mogelijkheden om te komen tot een stimulerende interorganisationele leercultuur.

### *Lerend vernieuwen*

In de dynamische wereld van organiseren gaat het in toenemende mate om ongestructureerde en ambigue vraagstukken waar een grote diversiteit van actoren met elkaar interacteren en nieuwe werkelijkheden creëren. De betekenis hiervan voor het leren in organisaties is eerder uitgewerkt in het concept “Lerend vernieuwen” (Boonstra, 2000). Bij lerend vernieuwen worden meerdere actoren bijeengebracht in directe interacties. Het kan gaan om alle niveaus uit één of meerdere organisaties die samenkomen om vraagstukken te bespreken, barrières voor vernieuwing uit te wisselen, ideeën voor vernieuwing te laten horen, en te leren van de in gang gezette vernieuwing. Gemeenschappelijke probleemervaringen ontstaan in een dialoog van alle betrokkenen over hun perspectieven op de gesignaleerde vraagstukken en de mogelijke oplossingen. Het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden en het op gang brengen van communicatie krijgen een centrale plaats. Vanuit dit concept van lerend vernieuwen kunnen enkele handelingsmogelijkheden worden gegeven:

- Negatieve en positieve feedbackpatronen herkennen en bespreken, en zicht krijgen op processen en handelingen die elkaar versterken.
- Ambigue en verwarrende vraagstukken met onduidelijke consequenties identificeren en ruimte creëren voor zoekprocessen naar nieuwe mogelijkheden.
- Ruimte nemen om vraagstukken te onderzoeken vanuit meerdere gezichtspunten en in dialoog problematieken verhelderen vanuit meervoudige perspectieven.
- Ruimte geven aan zelforganisatie waarin mensen vrijheid hebben van handelen en actoren interacteren vanuit verschillende functies, achtergronden, hiërarchische posities en groepen.
- Onderlinge relaties in kaart brengen, erkennen en verhelderen, waardoor dynamiek zichtbaar wordt en de relaties zelf in de vernieuwingen worden betrokken.
- Ruimte creëren voor uitwisselen van kennis, ervaringen en inzichten, interpretaties van gebeurtenissen, persoonlijke gevoelens en ambities, en perspectieven op toekomstige mogelijkheden.
- Ruimte bieden aan meervoudige interpretaties, perspectieven en betekenissen, en stimuleren dat ze begrijpen welke betekenissen door anderen zijn geconstrueerd.
- Aandacht geven aan verschillen, meer dan aan overeenkomsten, omdat deze verschillen dynamiek tot stand brengen die nodig is voor creativiteit en vernieuwen.
- Reflecteren op het handelen en de wijze betekenis geven, zodat theorie en praktijk met elkaar verbonden blijven en actoren bewust stilstaan bij de keuzen die ze hebben gemaakt of gaan maken.
- Elkaar stimuleren in reflecties op ingesleten gedragspatronen en vanzelfsprekendheden door het betwijfelen van achterliggende denkbeelden en assumpties.

### *Constructieregels voor leeromgevingen*

Voor het leren van interorganisationele leeromgevingen heeft André Wierdsma enkele constructieregels opgesteld met als doel om het leren te koppelen aan processen van organiseren, het leren door open dialoog te stimuleren, en een sfeer

van veiligheid te creëren voor diepgaand leren (zie voor een uitwerking: Wierdsma, 2004). Het gaat om de volgende constructieregels:

- Organiseer het leerproces rond vraagstukken die ertoe doen en die betekenis hebben voor topmanagement, deelnemers en klanten.
- Zorg ervoor dat deelnemers een grote variëteit hebben in achtergronden en ervaringen zodat ze met elkaar een groot reservoir vormen van kennis en voldoende diversiteit hebben om vraagstukken van meer kanten te bekijken.
- Zorg voor voldoende ruimte voor de deelnemers om vanzelfsprekendheden in het eigen bedrijf bespreekbaar te maken, en zorg voor speelruimte om te experimenteren met nieuw gedrag.
- Kies voor werkvormen en manieren van kennisoverdracht en verdieping die betrokkenheid bij de deelnemers garanderen en uitnodigingen tot experimenten met nieuwe inzichten en methoden.
- Maak het mogelijk dat niet alleen het handelen bespreekbaar wordt, maar ook de onderliggende veronderstellingen en basisassumpties van de deelnemers.
- Maak ruimte in het leerproces om kennis te nemen van nieuwe perspectieven en nodig deelnemers uit hun werkelijkheidsbeelden en kaders te verruimen.
- Zorg ervoor dat nieuwe taal en betekenissen die in de leergroepen ontstaan, worden vastgehouden in een proces van betekenisgeving.
- Kies voor interventies die veiligheid scheppen en relationele uitwisseling stimuleren.

#### *Ruimte voor leren*

De praktijk in het leren van organisaties biedt mogelijkheden om activiteiten te benoemen die het interorganisationeel leren stimuleren. Gerhard Smid heeft een aantal vuistregels opgesteld die relevant zijn in interorganisationele leerprocessen (zie voor een uitwerking Smid, 2004).

- Ga na wat de volgende ontwikkelingsstap van een bedrijf zou kunnen zijn die participeert in een interorganisationeel leerproces. Gaat het om een stap in een bekende wereld of gaat er juist om een onbekende wereld te betreden? Wat zijn in de volgende ontwikkelingsstap relevante partners om mee samen te werken en te betrekken in het leerproces.
- Ga na wat er al aan vernieuwing en leren gaande is in de bedrijven die meedoen in het interorganisationeel leerproces. Welke spanningen doen zich voor in de deelnemende bedrijven? Welke ambities spelen een rol? Onderzoek of de vernieuwingen, spanningen en ambities te zeer conflicteren met andere deelnemende bedrijven om een leerproces mogelijk te maken.
- Verken en onderhandel over de specifieke bijdragen die de partners in het leerproces willen inbrengen en met anderen willen delen.
- Maak een bewuste keuze in welke fysieke ruimten het leren vorm krijgt. Is dat op de bedrijfsterreinen van de deelnemende bedrijven, of juist daarbuiten. Welke technologie kan in het leerproces worden benut om het leren te stimuleren.
- Sta stil bij de vorming van groepen en lerende teams. Wat is een optimale grootte, waar liggen grenzen aan diversiteit, welke plaatsen hebben kleinere

leergroepen in het grotere geheel? Hoe wordt de communicatie binnen en tussen de groepen gefaciliteerd?

- Welke rol hebben docenten in het leerproces en hoe zijn deze docenten aangesloten bij hetgeen gaande is in het leertraject? Wat is een stimulerende balans tussen theoretische kennis, praktijkkennis en bruikbare methodieken?
- Hoe wordt nieuwe taal geïntroduceerd die nieuwe perspectieven opent, nieuwe handelingsmogelijkheden in zicht brengt, en andere interactiepatronen laten ontstaan?
- Hoe worden nieuwe toekomstbeelden ontwikkeld en voorstelbaar gemaakt. Hoe kunnen deze mogelijke toekomsten bespreekbaar worden gemaakt in het bedrijf en in de relatie met toeleveranciers, afnemers, klanten en andere belanghebbenden in de omgeving van het bedrijf.
- Hoe kunnen barrières worden weggenomen en extra ruimte worden gemaakt om nieuwe rollen te verkennen, methoden uit te proberen en met nieuwe strategieën te experimenteren? Welke faciliterende rollen kunnen worden aangereikt?

Terugkijkend op bovenstaande vuistregels en aandachtspunten is het boeiend te zien hoe CIDA Universiteit met alle aspecten rekening heeft gehouden in het ontwikkelen van hun leerconcepten. Vanzelfsprekend is het leerconcept van CIDA niet rechtstreeks te vertalen naar interorganisationele leerprocessen in bedrijven. Iedere keer zullen leeromgevingen en leerconcepten zorgvuldig moeten worden vormgegeven. De ervaringen van CIDA en de bovenstaande handvatten kunnen stimulerend en ondersteunend zijn in het ontwikkelen van een stimulerende leeromgeving.

### **Verdere informatie:**

#### *Over CIDA:*

- [www.cida.co.za](http://www.cida.co.za)
- [www.joburg.org.za/university](http://www.joburg.org.za/university)
- CIDA City Campus: Ideas incubator. Financial mail survey, 8 november 2002
- Commitment, Innovation, Development and advancement. KPMG and CIDA City Campus, November 2002

#### *Over het creëren van leeromgevingen:*

- Boonstra, J.J. (2000) *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers
- Boonstra, J.J. (2004) *Dynamics of organizational change and learning: An introduction*. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley. blz.1-14.
- Smid, G. & R. Beckett (2004) *Learning and sustainable change: designing learning spaces*. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley. blz.403-427.
- Wierdsma, A. (2004) *Beyond implementation: Co-creation in change and development*. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley. blz.227-258.

*Over specifieke leerconcepten:*

- Engestöm, Y. (1995) *Training for change: new approach to instruction and learning in working life*. Geneva: ILO.
- Kleiner, A, & G. Roth. (1997) Learning history. How to make your Experience your company's best teacher. *Harvard Business Review*, September 1997. .
- Owen, H. (1997) *Open space technology: a user's guide*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Revans, R. *The ABC of action learning*. London: Lemos & Crane.