

Betrokkenheid belangrijker dan middelen

Jaap Boonstra en Gertjan Schuiling

Op een van de gevaarlijkste plekken ter wereld werken jonge 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 schetsen wij eerst de context van het leren in Zuid-Afrika. Daarna beschrijven we het ervaringsgericht leren en studeren zoals dat vorm heeft gekregen op de eerste 'Ubuntu'-universiteit van Zuid-Afrika. We gaan dieper in op de werkzame ingrediënten van deze stimulerende leercultuur. En ten slotte op de vraag of we van Zuid-Afrika kunnen leren.

Leren in Zuid-Afrika

Zuid-Afrika is in vele opzichten een bijzonder land. De bevolking heeft onlangs het tienjarig bestaan gevierd van een nieuwe democratie die vorm heeft gekregen na jaren van apartheid. Onderwijs wordt door kinderen en jongvolwassenen beschouwd als één van de hoogste prioriteiten in de ontwikkeling van het land. Door onderwijs wordt jongeren een toekomst geboden. 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. Aan onderwijs wordt meer dan 20% van de nationale begroting besteed.

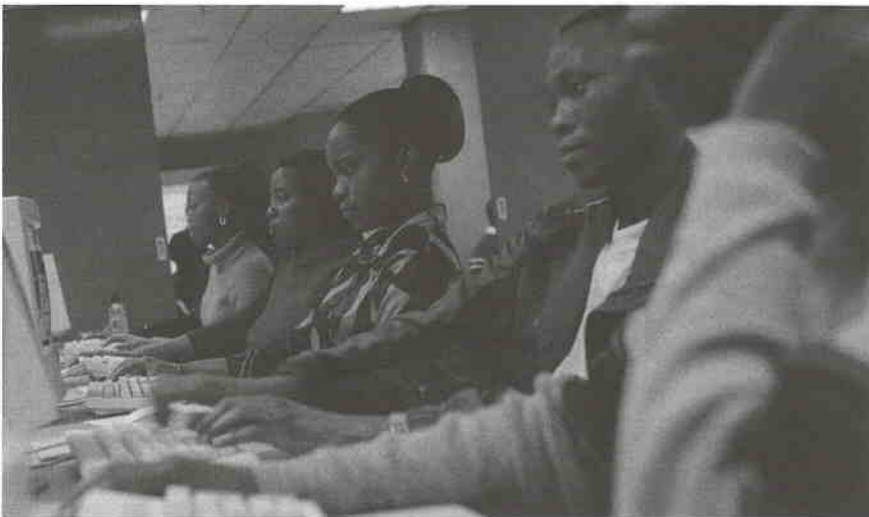
Het nieuwe Zuid-Afrika heeft nog steeds te lijden onder de gevolgen van de onderwijspolitiek onder de apartheid. Er is een hele generatie die nauwelijks scholing heeft gehad vanwege zijn huidskleur. Van de bevolking boven de 20 jaar heeft slechts 6% een hogere beroepsopleiding of een universitaire graad. Er is een tekort aan leerkrachten en de klassen zijn overvol, maar er is 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 littekens uit het verleden en de enorme problemen van nu, 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.

Een zwarte universiteit

CIDA staat voor *Community and Individual Development Agency*. Maar het staat evenzeer voor *Commitment, Innovation, Development en Advancement*. CIDA Universiteit is een hoger onderwijsinstituut dat zich richt op bachelor- en masteropleidingen in bedrijfskunde. Studenten bereiden zich voor op een beroep in het bedrijfsleven of bij de overheid. Studenten volgen meer dan 40 studieonderdelen, 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 particuliere fondsen en kleine bijdragen van studenten. De doelgroep wordt gevormd door studenten die historische achterstanden hebben in onderwijs: meer dan 90% is onder de apartheid opgegroeid in de thuislanden of in sloppenwijken. Ze hebben veelal een beperkte vooropleiding, maar worden door hun gemeenschap beschouwd als veelbelovend en als toekomstige 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 home grown South African higher education provider that is focused 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 and significant contribution to South Africa’s social and economic well being.”

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 bevat ook de notie dat je identiteit ontleent aan de gemeenschap en daarmee de gemeenschap vormt: ‘Ik ben, omdat wij zijn’. Het verschilt duidelijk van het individualisme dat in het Westen dominant is.

Leefbaarheid

De kracht van CIDA is haar vernieuwende onderwijssysteem en haar externe 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.

Syndicaten

Bij CIDA worden lerende teams gezien als een essentiële schakel in het leerproces. Als studenten de universiteit binnenkomen worden ze ingedeeld in ‘syndicaten’: 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 en 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 belangrijke taak is om te stimuleren dat achterblijvende studenten worden ondersteund door studenten uit het eigen syndicaat die snelle voortgang boeken. De syndicaten volgen en stimuleren op deze wijze de persoonlijke ontwikkeling en studievoortgang van alle studenten. De begeleiders zijn derdejaars studenten die hiermee invulling geven aan een studieonderdeel over groepsdynamica, leerprocessen en counseling. De begeleiders van zeven syndicaten vormen op hun beurt een team waarin ze van elkaar kunnen leren. Dit team wordt ondersteund door vierdejaarsstudenten.

Zeven syndicaten 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 ingeschakeld in het reilen en zeilen van de universiteit en het vormgeven van hun eigen leersituatie. 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, waardoor zij ervan leren. De studiekosten blijven daardoor laag en de studenten zijn de 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 de consultancyvakken werken syndicaten aan een opdracht in een bedrijf waarmee een samenwerkingsrelatie bestaat. De studenten kijken op deze wijze ook rond buiten de universiteit en doen ervaring op in meer bedrijven.

Leren van leermeesters

Docenten zijn vrijwilligers uit bedrijven waarmee een samenwerkingsrelatie is opgebouwd. Experts uit banken geven college over bankieren, accountantsbureaus 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. Studenten schakelen ook het eigen netwerk in: 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.

Studenten benaderen zelf internationale wetenschappers van naam om gastcolleges te geven. De studenten regelen de uitnodiging, de ontvangst, de huisvesting en de voorbereiding van de inhoudelijke bijdrage. Hierdoor organiseren studenten hun eigen leersituatie en doen ze ervaring op met het leggen van internationale contacten en het bouwen van netwerken.

Alle studenten uit één jaar volgen tegelijkertijd de colleges. De meeste van de 1029 studenten van een jaar volgen de colleges in een grote collegehal, maar som-

migen volgen de colleges in groepsverband via een 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 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 men niet door vriendschap in de syndicaten kan oplossen, is de klasbegeleider beschikbaar voor persoonlijke begeleiding als mentor van individuele studenten.

Praktijkgericht leren en ondernemen

In het laatste studiejaar werken studenten vanuit hun specifieke kennis en vakgebied aan een opdracht bij een bedrijf of ze starten in teamverband een eigen onderneming. De praktijkopdrachten worden begeleid vanuit de syndicaten waarin de studenten elkaar steunen met ideeën en met praktische hulp, 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 zelfgekozen 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 versterkt men zo het netwerk van CIDA met bedrijven. Men rekruteert in dit netwerk docenten en verwerft er fondsen voor verdere ontwikkeling van de universiteit.

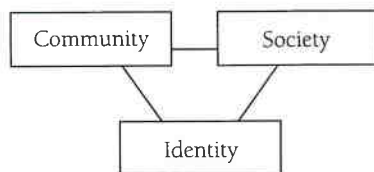
Intranet, internet en extranet

CIDA Universiteit heeft sponsers 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 internet. Hierdoor kan men informatie opzoeken in universiteiten over de hele wereld, contacten leggen met studenten uit andere culturen en contacten 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 voeren studenten ontwikkelingsprojecten uit voor leden van de stam of gemeenschap waar zij hun wortels hebben. Ze worden zelf leraar in hun eigen gemeenschap. Zo verspreiden zij kennis over gezondheidszorg, aidspreventie, landbouwtechnieken, onderwijsmethoden, waterwinning, duurzame ontwikkeling en ondernemerschap. Zij organiseren cursussen in lezen, omgaan met geld, geschiedenis en democratie. Door extranet hebben de studenten van CIDA de afgelopen jaren kennis overgedragen aan meer dan 1,2 miljoen jongeren in dorpen, landelijke gebieden en sloppenwijken. Onder de noemer *'It takes a child to raise a village'* delen zij kennis en opgedane ervaringen en vervullen zij een voorbeeldfunctie.

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 aangeven waarom dit zinvol is voor de eigen persoonlijke ontwikkeling, wat de betekenis is voor de eigen gemeenschap en hoe men met de opgedane kennis en ervaring kan bijdragen aan maatschappelijke ontwikkeling. Persoonlijke ontwikkeling, gemeenschapsvorming en maatschappelijke ontwikkeling gaan hand in hand.



Figuur 55 De samenhang waarbinnen CIDA het leren plaatst

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% van de kosten van vergelijkbare studies in West-Europa. In vergelijking met West-Europese universiteiten is het rendement en de maatschappelijke betekenis van CIDA Universiteit vele malen hoger.

Leren van Zuid-Afrika?

Het was tijdens een conferentie over *Business Driven Action Learning and Executive Development* dat Taddy Blecher in 2002 vertelde hoe hij CIDA Universiteit had opgericht. Hij sprak met gedrevenheid en humor. Toen hij was uitgesproken verzuchtte de topman van een multinational in Australië naast de tweede auteur van dit artikel "My God, what am I doing in the corporate world?!" Het had inderdaad even iets van twee totaal verschillende werelden: of je zit in het bedrijfsleven en verdient veel geld of je doet mee aan een emancipatiebeweging en leidt een geïnspireerd leven. Taddy Blecher had die keuze gemaakt door zijn baan bij het internationale adviesbureau *Monitor* op te zeggen, als blanke in de sloppenwijken te leven en uiteindelijk op het idee van CIDA te komen. Aan de andere kant: CIDA investeert zeer veel in het opbouwen van goede relaties met het bedrijfsleven. Dus is het belangrijk dat er van twee kanten wordt gewerkt.

Wederzijds leren Sioo en CIDA

In het kader van een leergang voor directieleden die werken aan doorbrekende vernieuwing in hun organisatie verzorgt Sioo de leergang Executive Change Management (ECM). Halverwege deze leergang gaan de deelnemers tegenwoordig acht dagen naar Johannesburg om daar te leren van de transformatieve vernieuwingen die gaande zijn. Het gaat niet alleen om daar te kijken, maar om een wederzijds leerproces waarin de deelnemers aan deze reis bijdragen aan het bouwen van netwerken en nagaan welke bijdragen ze vanuit Nederland kunnen leveren aan de ontwikkeling van Zuid-Afrika.

Tijdens het bezoek aan deze zwarte universiteit zijn de leerprincipes uiteengezet en gesprekken gevoerd met de zwarte studenten. Het enthousiasme van de studenten was indrukwekkend en hun wens tot leren onvoorstelbaar groot. De Nederlandse deelnemers leerden veel van het leiderschap waarmee deze universiteit is opgebouwd. Vanuit de visie en een droom van vier oprichters is een initiatief genomen om met behulp van sponsorgelden een infrastructuur te bouwen waarin studenten kunnen leren en eigenaar zijn van hun eigen leerproces.

De deelnemers aan de reis hebben met de studenten uitgezocht welke principes deze universiteit succesvol maken en hoe zo'n transformatie mogelijk is in zo'n korte tijd. Kern van de analyse is dat de vernieuwing is gebouwd op *gedeelde waarden*, zoals:

- 'respect for our history'
- 'belief in people's energy'
- 'collaboration because then we can make a difference'
- 'think far, act now'
- 'use the power of your imagination in building this country'
- 'diversity and equality go hand in hand'
- 'together we can dance'.



Vanuit deze waarden werkt men samen aan onderwijsvernieuwing, aan het bouwen van een toekomst voor zwart Zuid-Afrika, aan de leefbaarheid en de veiligheid in de binnenstad van Johannesburg.

Bevindingen

De situatie in Zuid-Afrika laat zich vanzelfsprekend niet zo een, twee, drie naar de Nederlandse vertalen. Wat ons in elk geval heeft getroffen is dat het in een zo complexe situatie niet werkt om een plan eerst volledig uit te werken. Als je een goed idee hebt moet je gewoon beginnen. De ene actie brengt dan de andere voort, en zo groeit ook het idee.

CIDA Universiteit is verder een prachtig voorbeeld van samenwerking tussen publieke en private organisaties, waarbij de samenwerking is gebaseerd op vertrouwen in en respect voor elkaars specifieke posities en vermogens.

Verder zijn we sterk onder de indruk geraakt van wat passie vermag, de passie van mensen om verschil te willen maken. Een directeur van een jeugdgevangenis krijgt inspiratie om het onderwijsleersysteem in zijn gevangenis anders op te zetten. Een directeur van een bibliotheek krijgt ideeën om de literatuur in zijn bibliotheek anders beschikbaar te maken en een internetverbinding op te zetten met bibliotheken in Johannesburg. Een directeur van een bank kijkt anders naar kredietverstrekking dan voorheen. Een andere bankdirecteur vraagt zich af waar de grenzen liggen aan ongebreidelde winstgroei en aandeelhouderswaarde. Een directeur innovatie van een telecombedrijf is getroffen door de dagelijkse meditatiesessies. Zelf doet hij aan meditatie en is hij daarin leermeester, maar in zijn bedrijf wordt met die kennis en ervaring niets gedaan.

Toen de eerste auteur van deze bijdrage zijn ervaringen met CIDA verwerkte in een college voor Nederlandse studenten, deed hij ten slotte nog een andere opmerkelijke leerervaring op. Een behoorlijk deel van de studenten werd boos over het verhaal. Gevraagd naar de reden voor deze aanvankelijk onbegrijpelijke reactie, zeiden ze dat ze zich te kijk gezet voelden als consumenten die hun bijbaantjes meer waarderen dan hun studie. Dat was opmerkelijk, aangezien er bij het vertellen van het verhaal geen enkele vergelijking was gemaakt. De studenten was alleen gevraagd zelf te proberen een vergelijking op te stellen. Die vergelijking was kennelijk zo confronterend dat ze boos werden. Het bleek een mooie opening voor een diepgaand gesprek. Met een aantal van de boze studenten is een project gestart waarin ze zelf verantwoordelijkheid nemen voor de organisatie van hun leerproces.

Met andere woorden: kennisnemen van de ervaringen uit andere culturen en omstandigheden hoeft niet altijd direct toepasbare instrumenten op te leveren. Het kan ook leerzaam zijn omdat vanzelfsprekendheden niet meer zo vanzelfsprekend blijken. Dat biedt mogelijkheden voor diepgaand reflecteren en leren. En het geeft inspiratie om terug in Nederland dingen in je eigen organisatie anders te gaan doen.

Meer informatie

www.cida.co.za

www.joburg.org.za/university

CIDA City Campus: Ideas incubator. Financial mail survey, November 2002

Commitment, Innovation, Development and Advancement. KPMG and CIDA City Campus, November 2002

Liefde, W.H.J. de (2002). *African tribal leadership voor managers*. Deventer: Kluwer

Schuilings, G.J. & O. Donnenberg (2003). Resultaatgericht, maar niet ten koste van alles.

Action Learning conferentie in het teken van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

HRD Magazine, januari/februari, nr. 1/2, p. 26-29