

Organiseer je eigen leersituatie – het voorbeeld van CIDA

door Jaap Boonstra & Gertjan Schuiling



Jaap Boonstra

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

Jaap Boonstra is rector SIOO, hoogleraar Management van veranderingen in organisaties, Universiteit van Amsterdam en Professor Organizational Dynamics, Esade Business School, Barcelona. E-mail: boonstra@sioo.nl
Gertjan Schuiling is zelfstandig adviseur en docent VU en SIOO. Bij Gist-brocades (nu DSM) heeft hij acht jaar leiding gegeven aan organisatieontwikkeling en managementtraining. E-mail: gertjan.schuiling@planet.nl



Gertjan Schuiling

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 we eerst de context van het leren in Zuid-Afrika. Daarna geven we een beschrijving van ervaringsgericht leren en studeren zoals dat vorm heeft gekregen op de eerste 'Ubuntu'-universiteit van Zuid-Afrika. Ten slotte gaan we dieper in op de werkzame ingrediënten van deze stimulerende leercultuur.

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. De overgang van apartheid naar democratie is geweldloos verlopen. Het land heeft een rijkdom aan natuur, cultuur, historie en grondstoffen. Het heeft een chaotische infrastructuur en kent een grote economische ongelijkheid. Veel mensen associëren steden als Johannesburg en Durban met criminaliteit en ongelijkheid, en sloppenwijken als Soweto en Diepsloot met armoede en geweld.

In Zuid-Afrika wonen 43 miljoen mensen, 34 miljoen mensen zijn zwart. 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 jongvolwassenen 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 lijden onder de gevolgen van de onderwijspolitiek onder de apartheid. Er is een hele generatie die nauwelijks scholing heeft gehad vanwege zijn huidskleur. Aan onderwijs wordt meer dan 20% van de nationale begroting besteed. 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 master-opleidingen 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.

Ubuntu komt neer op 'samen verschil willen en kunnen maken'

'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 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, 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 sommigen 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 lichaamsbewe-



Ze worden leraar in hun eigen gemeenschap

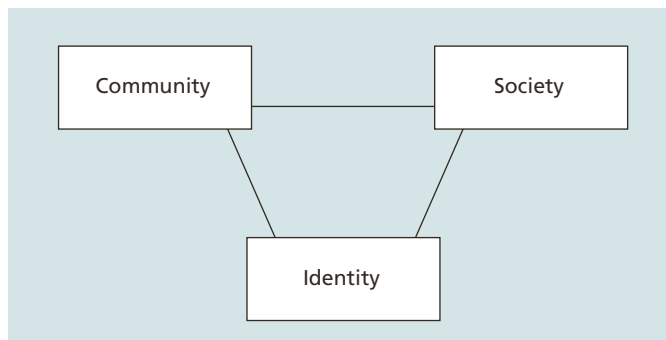
ging ook het onderwerp aids en andere seksueel overdraagbare aandoeningen. De syndicaatsleiders, de leden van het syndicaat en de klasbegeleiders zien erop toe dat studenten zich persoonlijk blijven ontwikkelen. Bij problemen die men niet door vriendschap in de syndicaten kan oplossen, is de klasbegeleider 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 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 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 vakantieperiodes 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, aids-preventie, 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.



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.

Bruikbare inspiraties voor interorganisationeel leren

Het is inspirerend om te zien dat emancipatie uit apartheid zich zo voortzet in een nieuwe vorm van hoger onderwijs en daarbij zo vindingrijk de schaarste aan middelen compenseert met de overvloed aan talent. En dat men daarbij nieuwe verbindingen zoekt tussen de stammenculturen, bedrijfskunde en de persoonlijke ontwikkeling van de studenten. Dit creëert een unieke bijdrage aan *black economic empowerment*.

Hoe inspirerend ook, het is nog niet zo eenvoudig de bruikbare ingrediënten er uit te halen voor onze context hier in Nederland. Ons systeem van hoger onderwijs en onze bedrijfsopleidingen hebben zoveel meer middelen en bieden zoveel kansen aan velen, wat zouden we kunnen leren van CIDA?

Wat ons dan het eerst in het oog springt, is de organisatievorm. CIDA laat zien dat het mogelijk is dat studenten niet zomaar een onderdeel van een studieprogramma zelf organiseren, maar de hele universiteit. Ook in Nederland heeft het streven naar democratisering van het hoger onderwijs altijd meer betekend dan een plaats in de universiteitsraad of het college van bestuur. Je wilde als student zelf thema's voor de studie kunnen bepalen, docenten kunnen kiezen, wetenschappelijke en maatschappelijke debatten kunnen organiseren. 'Organiseer je eigen studie' was het motto dat we zelf in de tweede helft van de jaren zeventig in praktijk brachten, maar dat sindsdien toch bepaald de universitaire wereld niet veroverd heeft. En dan bezoek je Johannesburg en dan zie je het opeens voor je,

op een plek waar je het allerm minst verwacht en terwijl die droom al op de achtergrond was geraakt.

Het was tijdens een conferentie van directeuren *management development* van grote multinationals dat Taddy Blecher in 2002 vertelde hoe hij CIDA 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 dergelijke emancipatiebeweging en je 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.

De participatiemaatschappij Dus nogmaals, wat zijn de bruikbare ingrediënten? Dan moeten we eerst naar onze context kijken, die is totaal anders, maar in sommige opzichten ook weer niet. Laten we kortheidshalve aanhaken bij de visie die Balkenende laatst heeft neergelegd over de *participatiemaatschappij*. In zijn toespraak op de Bilderbergconferentie typeerde hij de Nederlandse context van de komende vijftig jaar met drie steekwoorden: ontgroening, vergrijzing en minder economische groei. Hij noemde een nieuwe ordening van de verzorgingsstaat noodzakelijk en reikte daarvoor vijf 'coördinaten' aan.

- 1 Door de demografische omslag zal een gebrek aan aanbod van kennis ontstaan. Nederland zal dus een grotere inspanning moeten doen om kennis te verwerven.
- 2 De mobiliteit op de arbeidsmarkt zal toenemen. De flexibiliteit in de arbeidscontracten dient daarom vergroot te worden.
- 3 Meer werken is onontkoombaar. Groepen die nu aan de zijlijn staan dienen in het arbeidsproces betrokken te worden.
- 4 Hiërarchische verhoudingen hebben afgedaan.
- 5 De verantwoordelijkheid komt steeds meer bij mensen en organisaties te liggen, steeds minder bij de centrale overheid.

Als we naar deze vijf coördinaten kijken lijkt het alsof CIDA hiervoor uitgevonden is. CIDA biedt immers kennisverwerving door groepen die (in Zuid-Afrika) aan de zijlijn stonden, zonder hiërarchische verhoudingen en met verantwoordelijkheid voor de studenten en de instelling zelf. En door de vele contacten die de studenten al tijdens de studie opdoen zullen zij zeer mobiel zijn op de arbeidsmarkt en in de samenleving.

Vijf principes Laten we de organisatievorm van CIDA in enkele ingrediënten uiteen leggen om tot een helder contrast met de Nederlandse situatie te komen. We onderkennen vijf principes die ons relevant lijken voor toepassing hier:

- individuen leren in een collectief verband;
- het collectieve verband wordt samengesteld op basis van diversiteit;

- de lerenden zijn verantwoordelijk voor het leerproces;
- de lerenden participeren op hoog niveau in de organisatie van de opleiding;
- de lerenden maken kennis bruikbaar voor bedrijven en lokale gemeenschappen.

Allereerst het collectieve verband, dit zit bij CIDA in de drie lagen *syndicaat, klas en jaar*. Deze organisatievorm heeft verwantschap met de organisatievorm waarmee het ANC zijn verbinding met de bevolking opbouwde en onder de moeilijke omstandigheden in stand hield (de celorganisatie). Die organisatievorm kunnen wij hier niet overnemen. In het Nederlands onderwijs bestaan nauwelijks verbindingen meer met emancipatiebewegingen. En onze studenten zouden zich al snel benauwd voelen als zij een heel jaar in een zelfde team van zeven studenten zouden moeten werken. Maar CIDA geeft wel een spiegel waarin we zien dat ons onderwijs hier wel erg geïndividualiseerd is en dat collectieve werkvormen best meer overwogen mogen worden. Deze zijn vaak effectiever en efficiënter. Bedrijven weten dit. Elke in-company opleiding maakt gebruik van dit principe.

Het is goed er nogmaals nadrukkelijk op te wijzen dat de syndicaten geen eenheidsworst zijn. CIDA stelt hen samen met maximale diversiteit van de achtergronden van de studenten. Het is de wil tot leren die mensen samenbrengt. De gemeenschappelijke vraag is welke leervragen deelnemers hebben waaraan ze willen werken. Niet de individuele competentieontwikkeling is daarbij het vertrekpunt, maar de grotere vragen van de samenleving zijn dat. Die genereren energie om eraan te werken. Het zichtbaar maken van eigen fascinaties en leervragen leidt ertoe dat een leerklimaat ontstaat waarin vertrouwen en onderlinge steun mogelijk worden. Zo ontstaat zicht op de eigen vanzelfsprekendheden en op andere handelingspatronen. Daarmee komt een dynamiek van creativiteit en vernieuwing op gang. In bedrijven gebruiken we dit principe in teams van mensen uit meerdere disciplines, afdelingen of zelfs andere organisaties. In het onderwijs organiseren we amper diversiteit. Dat is ook niet eenvoudig, want voor mensen multidisciplinair kunnen werken zullen zij eerst een discipline onder de knie moeten hebben.

De verantwoordelijkheid van de lerenden voor hun eigen leerproces geeft hen een zekere beslissingsruimte daarbij naar eigen inzicht te werk te gaan, bijvoorbeeld zelf gastsprekers en docenten uit te nodigen. Dat is toch een voor de hand liggende bevoegdheid in het kader van een leersituatie, maar op hoeveel scholen en in hoeveel bedrijfsopleidingen krijgen of nemen de deelnemers deze bevoegdheid?

De studenten participeren op hoog niveau in de universiteit. Men kan het een slimme list vinden, als je geen centen hebt, om studenten zelf de catering en de administratie te laten doen. Maar als je er goed naar kijkt geeft het studenten de mogelijkheid opgedane kennis in praktijk te brengen en een gevoel van eigenaardigheid te ontwikkelen van de organisatie waarin zij leren. Zij kunnen deze immers zelf, met hun eigen handen en met hun hoofd.

Het laatste principe – kennis bruikbaar maken in een economisch of sociaal verband – daar is in Nederland altijd veel steun voor geweest. Maar de ruimte ervoor wordt op dit moment eerder minder. Zo sneuvelt de stage in menige faculteit bij de invoering van de BaMa-structuur. Het is bijvoorbeeld onbegrijpelijk dat studenten bedrijfskunde de arbeidsmarkt op worden gestuurd zonder in hun afstudeerproject volop de confrontatie tussen theorie en praktijk te zijn aangegaan.

Tot slot Door nieuwe vormen te zoeken waarin we deze vijf principes gestalte kunnen geven, dragen we bij aan meer samenhang tussen leren en handelen. Daarbij mogen we ook de onderliggende waarde 'ik ben omdat wij zijn' best leren waarderen, al staat deze haaks op onze individualistische cultuur. Zij bevat immers een grote kern van waarheid. Hoe zou 'ik' kunnen zijn zonder dat 'wij zijn'? Niet alleen de voorwaarden voor welvaart zouden ontbreken, ook de elementaire conditie voor menselijke identiteitsvorming. Mogelijk geeft CIDA ons inspiratie omdat zij met dit onderliggende principe iets uitdrukt dat uit onze handen is gevallen en waarvan we een tijd dachten dat we zonder konden: een samenhang tussen persoonlijke identiteit, gemeenschap en samenleving. Het zou mooi zijn als het opleidingsbeleid van bedrijven en het onderwijsbeleid van Nederland deze samenhang meer aandacht zouden geven. Vooralnog lijken echter individualisering en fragmentering de dominante trends. Neem de leerrechten van Rutte: universiteitje-hoppen als leerproces voor toekomstige job-hoppers. Nu zijn mobiliteit en flexibiliteit inderdaad een belangrijke coördinaat in de participatiemaatschappij. Is het dan niet onze uitdaging nieuwe combinaties te vinden van mobiliteit en collectieve verbanden, van flexibiliteit en eigenaarschap, van aanpassingsvermogen en identiteit?

Verdere informatie

Over CIDA

- 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
- Schuiling, 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

Over Ubuntu

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