

Cocreatie van onderwijs: investeer met én in sociaal kapitaal

Corry Ehlen

‘Op welke manier draagt sociaal kapitaal bij aan het leren en innoveren van mensen in de praktijk van hun onderwijsorganisatie en hoe is dit sociaal kapitaal te bevorderen of te vergroten?’ Dat was de vraag die de redactie van Develop mij stelde en die zal ik proberen te beantwoorden in dit artikel. Ik maak daarbij gebruik van mijn ervaringen met grootschalige innovatie in het hoger onderwijs. Het feit dat ik op dit moment onderzoek doe over dit onderwerp verschaft mij een nuttig kader voor analyse, en maakt het een uitdaging om in dit artikel praktijk en theorie met elkaar te verbinden.

Onderwijsinnovatie verloopt zelden probleemloos. Vaak roept het vragen op over doelstellingen, bereikte resultaten en gebruikte innovatiemethoden. Veel veranderingstrajecten leiden tot demotivatie en frustratie bij betrokkenen. Weten we welke factoren debet zijn aan die frustratie? Kunnen we dit veranderen? Inmiddels is voldoende bekend dat top-down geplande innovatietrajecten vaak mislukken. Slechts een kwart is succesvol. Er is echter nog weinig bekend over factoren die een positieve werking hebben bij grootschalige innovatietrajecten. Recente praktijkervaring en onderzoeksliteratuur wijzen in de richting van het sociaal

kapitaal als cruciaal element voor het slagen van deze innovaties. Een indicatie die de moeite van verdere verkenning waard is.

Deze bijdrage richt de schijnwerper op twee complexe innovatieprojecten. Het eerste voorbeeld is een instellingsbreed innovatieprogramma van Hogeschool Zuyd. Het ‘Programma Maatwerk’ dat ik als uitgangspunt neem vond plaats van 2002 tot 2009 en had als doel om de nieuwe opleidingsvisie ‘vraaggestuurd competentiegericht maatwerkonderwijs’ in alle faculteiten in te voeren. Het tweede innovatieproject betreft een samenwerkings-



Corry Ehlen was beleidsadviseur en programmamanager onderwijsinnovatie bij Hogeschool Zuyd.

Momenteel onderzoekt zij, als promovenda aan de Open Universiteit Heerlen, de bijdrage van sociaal kapitaal aan onderwijsinnovatie. Promotoren zijn Els Boshuizen, Saskia Brand en Marcel van der Klink. Zij is senior adviseur internationale onderwijsinnovatie bij PUM, Netherlands senior experts, een non-profitorganisatie van VNO/NCW en de Nederlandse overheid. In haar advieswerk legt zij de nadruk op cocreatie.

project tussen de beroepskolom – vmbo, mbo, hbo – en de toeristische sector. Het driejarige project, op initiatief van de beroepssector en gesubsidieerd door Het Platform Beroeps Onderwijs, dient het onderwijs zo te vernieuwen dat de afgestudeerden beter toegerust zijn voor dit werkveld. In drie projectgroepen en een aantal pilots werken negen scholen en negen bedrijven samen om de Leisure Academy te realiseren.

De vragen die in dit artikel aan de orde komen zijn: Welke rol speelt sociaal kapitaal bij dergelijke innovatieprocessen? Wanneer leidt sociaal kapitaal tot nieuwe producten of diensten, dus wanneer levert sociaal kapitaal ‘rente’ op? En is dit kapitaal te vergroten?

Het artikel besluit met de conclusie dat het sociaal kapitaal, als perspectief, een helder beeld geeft van de ‘binnenkant’ van de veranderingsprocessen en bovendien behulpzaam is bij het ondersteunen van deze processen. Duurzame onderwijsinnovatie blijkt een zaak van organische cocreatie op basis van de kracht van sociaal kapitaal.

Nieuwe betekenisconstructies ontstaan en daaruit groeit een organisatiestructuur met andere rollen en taken.

Innoveren in het hbo: fluwelen revolutie

Het hoger beroepsonderwijs stond de laatste tien jaar voor een zware opgave: innoveren om aan de vraag te voldoen naar voldoende en goed toegeruste kenniswerkers voor de kennissamenleving. De oplossingen bleken veelal gelijklopend: samenvoeging van vele opleidingsinstituten tot één kennisinstituut door middel van een grootschalig proces van organisatieontwikkeling en daarnaast de ontwikkeling van een nieuwe (onderwijskundige) visie. Het betekende een koerswijziging die zich kenmerkte door intensieve samenwerking met de beroepspraktijk, het bieden van meer maatwerk aan studenten en aandacht voor nieuwe doelgroepen. Er verschenen expertisecentra's, leerbedrijven, EVC-procedures werden ingevoerd alsook nieuwe leertrajecten, zoals Brede Bachelors, Minoren, Maioren, Associate Degrees en

Masters. Een belangrijk gemeenschappelijk kenmerk van de meeste nieuwe opleidingsvormen is dat zij een brede sociale context vragen, waarin ook beroepspraktijk en student zijn betrokken.

Het nieuwe onderwijsparadigma betekent voor veel docenten een ‘Umwertung aller Werten’. Docenten dienen nieuwe rollen te spelen. Naast materiedeskundige worden ze leercoach, moduleontwikkelaar, studieloopbaanbegeleider, assessor, onderzoeker. Deze vernieuwing raakt aan hun identiteit en vraagt een nieuwe professionaliteit.

Innovatie als cocreatie: Programma Maatwerk

Het innovatieproces blijkt een omvangrijk ontwikkeltraject van sociaal leren en vernieuwen van werkvormen en structuren. Het is een proces van cocreatie dat door de gehele organisatie loopt. Een complex geheel van het aanknopen van nieuwe relaties, van kennisproductiviteit (Kessels, 2001) en betekenisgeving op micro-, meso- en macroniveau, waarbij honderden medewerkers, studenten en het werkveld betrokken zijn. Stimuleren, waarderen en communiceren zijn hierbij belangrijke processen. Nieuwe betekenisconstructies ontstaan en daaruit groeit een organisatiestructuur met andere rollen en taken (Homan, 2006).

Hogeschool Zuyd koos voor een concept van geleide en geleidelijke ontwikkeling van een centraal ontwikkeld, gezamenlijk gedragen beleidskader met de uitvoeringsverantwoordelijkheid bij de faculteiten. Het motto was: aansluiten bij het bestaande en ontwikkelen wat realiseerbaar en acceptabel leek. Geen strakke deadlines, maar sturing op vraag, inhoud en proces. Als ondersteuning is gekozen voor subsidiëring, projectbegeleiding en onderwijskundige scholing. Jaarlijks kon elke faculteit een projectplan indienen dat, na goedkeuring door de stuurgroep van het programma (docenten, directeurs, CVB, diensthoofden) werd gefinancierd. Een begeleidings- of scholingsvraag werd beantwoord door interne deskundigen.

Lerende organisatie

We stimuleerden een cultuur van kennisdelen: nieuwsbrieven, website, netwerken, trainingen, themabijeenkomsten, conferenties, maar stuurden ook op resultaten. Er was steun voor sleutelfiguren en voortrekkers, we investeerden in de middengroep en er was zorg voor ‘bedachtzamen’ die vragen hadden bij al dat nieuwe. Geen externe bureaus, onze collegae kregen de ruimte om al lerend, met vallen en opstaan, nieuw onderwijs te ontwikkelen. Inspiratie haalden zij uit ‘masterclasses’ van Joseph Kessels en door het gezamenlijk uitvoeren van ‘positive inquiry’ met jonge

Zaaien en oogsten

Het programmamanagement fungeerde als ‘tuinier’ en ‘makelaar’. Nadat het grondpatroon was uitgezet, werd het zaad uitgestrooid door middel van flyers, brochures, conferenties en netwerken. Projectsubsidie fungeerde als steunstok voor de jonge gewassen. We gingen rond om te zien waar extra kunstmest nodig was, of om hier en daar te snoeien of de grond vruchtbaar te maken. Aanvankelijk viel heel wat zaad op onvruchtbare bodem. Maar allengs verleidden de groei en bloei elders om ook in eigen tuin te wieden en te planten. Er waaiden ook zaadjes van buiten over, schoten wortel en werden prachtige gewassen. Prettig bleek dat

er slechts een globaal kader was uitgezet. Daarbinnen kon het nieuwe landschap zich vrij ontwikkelen. Zo ontstond een vruchtbaar klimaat waarin allerlei planten en bloemen tot ontwikkeling kwamen. Als ‘makelaar’ legden we verbanden tussen de percelen en prezen de nieuwe oogst aan in brochures en flyers. Zo ontstonden ‘netwerken van liefhebbers’ die het wel en wee van de nieuwe aanwas bespraken. De succesrijken schreven er een boek over. Maar ook de afdeling waar het allemaal niet zo goed liep, omdat er veel keien op de weg lagen, schreef dit frustrerend gebeuren energiek van zich af!

onderzoekers van de onderzoekspraktijk, onderdeel van Kessels & Smit The Learning Company (www.onderzoekspraktijk.net). Het innovatieprogramma werd zo een leer- en professionaliseringsproces. Het CVB was ambassadeur en nam de idealen op in de ‘plan-do-check-act’-cyclus.

In innovatietaal gesproken is er een ‘lerende organisatie’ ontstaan van medewerkers die durven te ontwikkelen en nieuwe wegen inslaan. Die weloverwogen van gebaande paden afwijken en over de heg kijken naar nieuwe mogelijkheden. Er ontstond een gevarieerd landschap, waarin het goed toeven is. Het belangrijkste is echter het groeiklimaat dat is ontstaan. Want duurzaam is niet wat er op dit moment groeit en bloeit, maar de groeicapaciteit zelf (Ehlen, 2008).

Sociaal kapitaal

Een dergelijk grootschalig innovatieproces steunt op een aantal belangrijke pijlers: urgentie en visie, voldoende steun, coöperatief leiderschap en sociaal kapitaal. Om die laatste pijler gaat het in dit artikel. Het begrip verheldert processen, die weliswaar al jarenlang bekend zijn in de sociale wetenschap en bij change agents, maar waarvan de werking bij innovatietrajecten in één klap duidelijk wordt, alleen al door ze als ‘kapitaal’ te benoemen. Zoals in een zoekplaatje opeens een figuur opduikt als je de ‘bolletjes’ goed inkleurt. Dit krachtige verschijnsel blijkt een belangrijke rol te spelen bij innovatieprocessen in commerciële omgevingen, zo blijkt uit onderzoek (Nahapiet & Ghoshal, 1998). In het onderwijsveld is de werking ervan nauwelijks bekend en onderzocht. In een artikel uit 2007 in *Develop* omschrijven Kessels en De Jong het begrip sociaal kapitaal

als: ‘het netwerk van sociale verbindingen tussen mensen, die gebaseerd zijn op wederzijds respect, waardering, integriteit, vertrouwen, transparantie en gedeelde waarden en opvattingen’. Deze omschrijving verheldert waarom innovatieprocessen in de ene faculteit voorspoedig verlopen en in een andere stagneren, waarom er weerstanden ontstaan tegen van bovenaf gewenste veranderingen en wat er nodig is om collegae te ondersteunen bij het zich eigen maken van het nieuwe onderwijsgedrag.

Innovatieprincipes

De definitie helpt om belangrijke innovatieprincipes van het veranderingsconcept Programma Maatwerk te rangschikken, met name het *creëren van een netwerk van verbindingen; het tonen van respect, waardering geven, vertrouwen verlenen, transparant zijn; en het uitgaan van en streven naar gedeelde waarden en opvattingen*.

Creëren van een netwerk van verbindingen

In het Programma Maatwerk gebeurde dit op verschillende manieren. We creëerden, stimuleerden en coördineerden leernetwerken op thema’s als daaraan behoefte was, of als wij zagen dat er samen ontwikkeld kon worden. Ook zorgden we voor verbinding van alle echelons in een interne stuurgroep en een externe klankbordgroep: CVB, studenten en docenten, werkveld, directeuren en ontwikkelaars. En we legden verbinding met andere hogescholen via het landelijk netwerk van onderwijsdirecteuren en het bezoeken en presenteren op landelijke conferenties. In de tweemaandelijks nieuwsbrief – toen nog de enige, hogeschoolbreed – kwamen collegae uit diverse faculteiten aan het woord, riepen we op om contact te leggen en ervaringen te delen. Voor de jaarlijkse conferentie nodigden we

iedereen uit om te presenteren waar ze 'trots' op waren. Al deze activiteiten waren toen nieuw in de organisatie, structurele verbindingen tussen faculteiten en met andere hogescholen bestonden nog nauwelijks. Van deze 'linking en bridging' activiteiten (Burt, 2006) is een sterke innovatiekracht uitgegaan. Nieuwe ideeën uit andere faculteiten werden binnengebracht in de eigen groep en schoten wortel. Succesvol bleken de leernetwerken die kwaliteit van inhoud en 'schoonheid' van sfeer aan elkaar koppelden. Deze hebben de volgende kenmerken:

- vrijwillige en gemotiveerde deelname;
- link met taak en functie;
- deskundige vragers én bidders;
- wisselende taakverdeling;
- vaste ritmische en structuur;
- gezellige informele, feestelijke sfeer;
- mooie werkruimte, respectvolle ondersteuning

Respect tonen, vertrouwen verlenen, waardering geven, transparant zijn

Respect was de basisattitude, die op verschillende manieren getoond kan worden, vooral door het principe van diversiteit te hanteren, aansluiten bij wat er is en de keuze laten om te ontwikkelen wat belangrijk wordt gevonden, ook als dat resulteert in verschil in tempo en thema. Acceptatie en waardering van deze keuzen bevorderen het eigenaarschap en betrokkenheid bij het geheel.

Vertrouwen kan worden verleend door niet alles vast te pinnen in strakke regels en piktelpalen, maar bijvoorbeeld door een ruim kader te stellen voor projectaanvragen en deze soepel te monitoren en te ondersteunen met onderwijskundige begeleiding als daaraan behoefte is. Financiering op 'investment' en 'development' en niet op 'output' werkt ook weldadig.

Waardering geven voor elke inspanning, ook als dat inefficiënt lijkt, werkt eveneens stimulerend. De uitspraak 'Gun ieder zijn eigen leerproces' van Joseph Kessels op de eerste conferentie in 2004 werd een gevlugeld woord. Waardering kan ook tot uiting komen door het publiceren van de nieuw ontwikkelde werkvormen en leertrajecten middels brochures en deze breed te verspreiden of landelijk te presenteren op congressen.

Transparantie blijkt ook belangrijk. Dat begint al bij het verhelderen van de urgentie van een nieuwe visie of nieuwe productiewijze. Voor veel docenten – en managers – lijkt die soms uit de lucht te vallen. Transparantie is ook te bereiken door een – vaak – complexe materie in een simpel vignet te gieten met een aansprekende titel. Zo gebruikte het innovatieprogramma van Zuyd de 'Maatwerktriangel'. Dit vignet en het logo 'M' werden op allerlei mogelijke gadgets

afgebeeld, op maatbekertjes, driehoeken, driehoekige folders etc. Natuurlijk was er ook transparantie naar het CVB en de Stuurgroep, over de vorderingen, en werden koppelingen gelegd naar overige beleidsterreinen. 'Consistent configureren' noemt Elly Matthijssen, beleidsadviseur onderwijs Hogeschool van Amsterdam dat.

Aan dit rijtje relationele kwalificaties uit de definitie van Kessels & De Jong zouden ook aspecten toegevoegd kunnen worden als *gezelligheid*, in de zin van 'maatjes-zijn'. De p-woorden plezier, pret, pracht en praal, partner, presentie en passie lijken een belangrijke rol te spelen om saamhorigheid, openheid en doorzettingsvermogen te bevorderen. Samen ervoor gaan en voor elkaar staan schept kracht (Hoogendoorn, 2006).

Uitgaan van en/of streven naar gedeelde waarden en opvattingen

Grootschalige onderwijsinnovaties worden meestal geïnitieerd door externe instanties, de OECD, het ministerie van OC&W, de Onderwijsraad of de HBO-Raad. Uitgaan van gedeelde waarden en opvattingen is daarbij niet de leidraad. Bij de recente onderwijsinnovatie in het hbo en mbo was het de SER die in 1999 aangaf dat er meer kenniswerkers opgeleid dienden te worden. Ook meldde nieuwe opvattingen over leren en opleiden dat er iets diende te veranderen in onderwijsland (Kessels & Ehlen, 2006). De nieuwe opvattingen kwamen dus van buiten en strookten niet altijd met interne praktijken en ideeën. Daar kwam bij dat samenvoeging en nieuwe indeling van bestaande hogescholen in het hele land werd gezien als een voorwaarde voor ingrijpende onderwijsverandering. Dit gold ook voor Hogeschool Zuyd. De faculteiten uit de drie onderwijssteden waren na een moeizaam proces samengevoegd tot één nieuwe hogeschool, Heerlen werd de bestuurszetel. Op zich al een reden voor menigeen om 'wat uit Heerlen komt' te negeren. Tijdens het onderwijsinnovatietraject werden de acht faculteiten nog eens opgedeeld in 23 faculteiten met elk een directeur. De oude hegemonie werd doorbroken, bestaande waarden en opvattingen overboord gegooid. De nieuwe onderwijsvisie, na enkele discussieronden formeel geaccepteerd door de faculteitsdirecteuren, kwam niet van onderop. Ook al waren beleidsadviseurs 'eigen mensen' en hadden sleutelfiguren uit de moedersteden meegewerkt, het nieuwe onderwijsbeleid sloot niet bij iedereen aan. Slechts Onderwijs, Gezondheidszorg en Gedrag en Maatschappij herkenden zich erin. De subgroepvorming was daarmee gegeven, en het verzet te voorspellen.

Waarom is dit belangrijk? Het heeft alles te maken met dit aspect van sociaal kapitaal: uitgaan van gedeelde waarden en opvattingen. Bestaande waarden en normen, attitudes, subculturen en wat nog meer van belang is voor florerende werkgemeenschappen werden ontkend: er moest iets nieuws ontstaan, de 'Zuyd-cultuur'. Om een beeldspraak te gebruiken: de bovenkant domineerde de binnenkant, die zich afkeerde en zich onderkant voelde. De habitus (Bourdieu, 1986) van de medewerkers, datgene wat is geïnternaliseerd in hun gedrag, ook in hun onderwijsgedrag, werd ontkend. Een dergelijke negatie is fnuikend.

In het begin was er nauwelijks draagvlak voor het innovatieprogramma, dus ook geen innovatiepotentie. Er diende een nieuwe 'betekenis' te ontstaan, en dat betekent een langdurig proces van vertrouwen krijgen en nieuwe professionaliteit ontwikkelen. Afleren, bijleren, vallen en opstaan. Pijnlijk en moeizaam! Het is een proces geweest van 'verleidingskunsten', of om het organisch te duiden, van irrigatie en kruisbestuiving, voordat ook de laatste faculteit ertoe overging om bijvoorbeeld studieloopbaanbegeleiding in te voeren. Toen waren er al mooie voorbeelden ontwikkeld en goede resultaten bereikt door collega-faculteiten. Kortom, de instituutsbrede innovatie bestaat uit heel veel kleine persoonlijke innovatietrajecten.

Het sociaal kapitaal creëert gunstige werk/leeromstandigheden die een veilig en stimulerend klimaat laten ontstaan.

Dwang is nooit gebruikt, ook niet door het College van Bestuur, al dienden de directeuren zich wel jaarlijks te verantwoorden. Achteraf gezien is het jammer dat het programmamanagement niet meer ondersteuning heeft kunnen bieden aan de ontwikkelaars, in de vorm van een luisterend oor, 'er zijn', begeleiding en scholing. Veel docenten hebben te lang zelf rondgetast naar samenhang.

Juist dit aspect, gedeelde opvattingen en waarden, is bij onderwijsinnovaties cruciaal (Hord, 1987; Kirschner, Hendricks, Paas, Wopereis, & Cordewener, 2004; Rogers, 1995). Pas als door het team en de directeur begrip en steun

gegeven wordt voor de moeilijke, vaak pijnlijke ommezwaai voor het verwerven van nieuwe professionaliteit, dan lukt een dergelijke paradigmaswitch. Het onderzoeksverslag 'Maatwerk Transparant' laat hierover geen twijfel bestaan (Ehlen, 2008).

Wat betekent deze analyse voor de centrale vraag van dit artikel: 'op welke manier draagt sociaal kapitaal bij aan het leren en innoveren van mensen in de praktijk van hun onderwijsorganisatie en hoe is dit sociaal kapitaal te bevorderen of te vergroten'?

Het verhaal over Programma Maatwerk laat zien dat sociaal kapitaal, dat wil zeggen de elementen uit de definitie, die hierboven zijn genoemd, een belangrijke voorwaarde is om samen te leren en te innoveren. Het sociaal kapitaal creëert gunstige werk/leeromstandigheden die een veilig en stimulerend klimaat laten ontstaan om zich samen in te zetten. Ook als de urgentie daarvan aanvankelijk niet helemaal gedeeld wordt; samen geeft men betekenis aan de nieuwe omstandigheden.

Het innovatietraject is hier beschreven vanuit de optiek van het programmamanagement. Vanuit dit mesoniveau is gedacht en gehandeld over de innovatieprocessen van docenten. Hopelijk is duidelijk geworden dat sociaal kapitaal bewust gestimuleerd is, en dat het vergroot kan worden, zelfs spontaan groter wordt door samen te leren en te innoveren. Dankzij het sociaal kapitaal is een van bovenaf geplande innovatie toch een proces geworden 'van ons samen'.

Nieuwe definitie van sociaal kapitaal

De analyse van het innovatietraject Maatwerk maakte nieuwsgierig naar het concept sociaal kapitaal. Verdieping in theorie en onderzoek leidde tot een herformulering van de definitie: *'het netwerk van sociale verbindingen met anderen, gebaseerd op respect, waardering, gedeelde opvattingen, wederkerigheid en gezelligheid, waardoor materiële en immateriële middelen beschikbaar zijn of komen, die voor de leden van het netwerk van nut zijn bij het handelen'*.

Aan de definitie van Kessels & De Jong zijn twee elementen toegevoegd. Het element van de 'middelen' waarover een netwerk van verbindingen beschikt, en het element 'handelen'. Deze twee elementen geven de dynamiek van sociaal kapitaal aan. Kapitaal in ruste is mooi, maar leidt niet tot wederzijds nut of voordeel. Dat gebeurt pas als het kapitaal in werking is, als er transfer is van 'middelen' van de een naar de ander of naar de anderen. In deze omschrijving is sociaal kapitaal een dynamisch proces van vier elementen, die nauw met elkaar samenhangen en elkaar beïnvloeden:

- het *structurele-relatieve element*: heeft te maken met de aard van de verbindingen tussen de mensen, met hun posities en met hun intenties;
- het *normatieve-affectieve element*: dit omvat aspecten als vertrouwen, respect, waardering, integriteit, transparantie, gedeelde waarden en normen, humor, gezelligheid en wederkerigheid;
- het *(im)materiële element*: de ‘middelen’ die deze relaties elkaar te bieden hebben, zoals materiedeskundigheid, invloed, goodwill, of financiële, sociale en intellectuele vermogens;
- het *actionele element*: de (gezamenlijke) activiteiten die ontplooid worden met een bepaald doel, tot wederzijds voordeel en ook tot individueel nut.

Hoe werkt sociaal kapitaal?

Het netwerk van verbindingen is een noodzakelijke voorwaarde voor het ontstaan van ‘kapitaal’, maar geen voldoende voorwaarde. De onderlinge verbindingen krijgen pas waarde als deze relaties elkaar stimuleren en bevruchten, elkaar iets te bieden hebben dat bijdraagt tot het doel waarvoor die verbindingen zijn aangegaan. Het normatieve aspect, de kleuring en kwaliteit van de relaties, is essentieel. Het netwerk van verbindingen krijgt pas kracht als er sprake is van een positieve verbondenheid, als er een gevoel van gemeenschappelijkheid is van mensen die elkaar vertrouwen, respecteren en waarderen, gelijke opvattingen of doelen hebben en bereid zijn tot wederkerig geven en nemen. Dan ontstaat er een vrijwillige bereidheid om anderen iets waardevols toe te vertrouwen of in vertrouwen iets van de ander aan te nemen. Ook als aan de twee eerste voorwaarden voldaan is, is er pas sprake van kapitaal als er waardevolle goederen zijn om uit te wisselen. Als de bronnen van het netwerk tegenvallen, of niet bijdragen aan het doel waarvoor de verbindingen zijn aangegaan, dan zal de waarde van het kapitaal afnemen of zelfs afwezig zijn. Men zal dan op zoek gaan naar andere sociale verbindingen om waardevolle goederen te vergaren die van kapitale waarde zijn om de activiteiten te ondersteunen. Als mensen gaan samenwerken, starten ze met elkaars ‘persoonsgebonden budget’. Dat is wat ze organisch ter beschikking hebben en waarmee zij samen iets nieuws kunnen laten ontstaan of een situatie kunnen verbeteren. Het handelingselement is cruciaal, daardoor wordt het sociale tot nieuw kapitaal.

De Leisure Academy, een multi-institutioneel innovatieproject

Toegepast op innovatieprocessen in het onderwijs, is sociaal kapitaal de basis van cocreatie. Het (sociale) kapitaal brengt ‘rente’ op in de vorm van nieuwe kennis, nieuwe methoden, nieuwe producten en nieuwe diensten. Met

deze ‘sociaal kapitaal’-bril kunnen processen bij onderwijs-innovatie worden waargenomen, besproken en verbeterd. Een mooi voorbeeld hiervan is het participatief onderzoek ‘Leren innoveren’ dat in 2008 en 2009 is uitgevoerd bij het innovatieproject ‘Limburg Leisure Academy’ (De Jong & Ehlen, 2009). Het project vroeg een leeromgeving die ruimte bood om te innoveren en zou uitgaan van het benutten van ieders kwaliteiten en expertise. Hoe werk je toe naar een leeromgeving waar projectgroepen zelfstandig opereren en elkaars kwaliteiten benutten? Dat was de opgave voor management en onderzoekers.

De onderzoekers kozen bij dit project voor de definitie van Nahapiet & Ghoshal (1998). Deze definitie bevat drie elementen: het structurele, relationele, en cognitieve. Met deze elementen als analysekader namen zij deel aan de projectgroepen, observeerden, analyseerden en adviseerden zowel naar de groepen als naar het projectmanagement. In goede samenwerking en uitstekende sfeer werden zo een aantal verbeterpunten helder.

Wat betreft de *structuur* van het project blijkt het erg belangrijk dat de relatie tussen programmamanagement, stuurgroep en projectgroepen transparant en coherent is. Bijvoorbeeld, als de stuurgroep anders gaat denken over urgentie of centrale doelstelling, heeft dat gevolgen voor de inzet in de projectgroepen. Van de andere kant dient de stuurgroep gevoed te blijven met concrete resultaten in het operationele vlak en te zien dat er draagvlak en enthousiasme is bij de ontwikkelaars. De samenstelling van enkele werkgroepen bleek voor verbetering vatbaar. Het was nodig dat deelnemers voldoende draagvlak hadden bij hun achterban. Voor het programmamanagement was dit een aandachtspunt voor de vervolgfase.

Het *relationele* element, dat wil zeggen de kwaliteit van de relaties in affectieve en normatieve zin, bleek in dit project zeer positief. Programmamanagement en onderzoekers hadden hierop vanaf het begin nadruk gelegd. Eigenaarschap werd gestimuleerd en speelsheid en luchtigheid werden ingebouwd. Het management straalde uit elkaar te vertrouwen en te waarderen en dat had zijn weerslag op de deelnemers. Leuk om te zien was hoe goed het deed om elkaars thuisinstituut te bezoeken, om beurten ‘Bourgondisch’ gastheer/vrouw te zijn en te kunnen tonen wat er aan waardevols in huis is. Deze ‘verkeringstijd’ – zo werd dat grappend genoemd – bleek nodig om ‘maatjes’ te worden..

Op *cognitief* gebied bleek het innovatieproces best moeilijk te zijn. Er lichtte een verschijnsel op dat tot dan toe als van-

zelfsprekend en onproblematisch was beschouwd, en dat is te omschrijven als het cognitieve patroon en de cognitieve middelen van de ontwikkelaars. Hierbij gaat het om de gemeenschappelijkheid van de taal, bekendheid met het gehanteerde begrippenkader, kennis over elkaars werkwijze, maar ook – en dat bleek erg belangrijk – materiedeskundigheid inzake de te vervullen taak. Niet bij alle projectgroepen was dit in voldoende mate aanwezig. Deze constatering leidde ertoe om in de volgende fase van het project samenwerking en werkwijze van de groepen ingrijpend te wijzigen, en attent te blijven op wenselijke aanvulling in expertise.

Ook de *actievaardigheid* in de projectgroepen behoefde verbetering. Dat is de bekwaamheid om systematisch te bouwen aan het gewenste product, om een actieplan te maken, de juiste bouwstenen te verzamelen, resultaatgericht te werk te gaan, vorderingen te verwoorden en te beschrijven. Deze bekwaamheid lijkt op wat Kessels kennisproductiviteit noemt: het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie, het genereren van nieuwe kennis met behulp van deze informatie, en het toepassen van deze kennis in het stapsgewijs verbeteren en radicaal vernieuwen van processen, producten en diensten (Kessels, 1996). Het lukte niet in alle projectgroepen om zelf kennisproductief te zijn. Actief meewerken met de groep, nabesprekingen met de voorzitter, aanbieden van een werkplan en projectondersteuning toevoegen bleek bevorderend voor proces en product van de groepen.

Wat was het resultaat van de samenwerking?

Overduidelijk bleek dat er meerwaarde ontstond door de samenwerking tussen de deelnemers uit de diverse bloedgroepen. In de projectgroepen ontstond allereerst commitment en drive om er samen voor te gaan en kennis over nieuwe mogelijkheden door de inbreng vanuit ieders bekwaamheid en ervaring. Beelden van het nieuwe onderwijs, de Limburg Leisure Academy, werden gaandeweg samen ontworpen. Als er belemmeringen werden geconstateerd, werden oplossingen gezocht. Goed overleg met alle echelons bleek hierbij cruciaal. Men bleef elkaar oppeppen en de realisten temperden het optimisme van de pioniers. De kwaliteit van de relaties bleek een belangrijke voorwaarde voor de bereidheid om zich te blijven inzetten, de cognitieve ‘middelen’ waren bepalend voor het resultaat. Doorslaggevend hierbij was de actiebekwaamheid om de nieuwe kapitaalgoederen samen te voegen tot het nieuwe onderwijs dat ontwikkeld moest worden.

Hebben de deelnemers zelf ook geleerd? Iedereen, leden van de groepen, de stuurgroep, het management en de

Conclusies

- Investering *van* sociaal kapitaal levert meerwaarde op als het kapitaal op de juiste manier is samengesteld en de investering doelgericht is.
- Investering *in* het sociaal kapitaal draagt bij aan de waarde *van* het sociaal kapitaal.
- Het *feitelijke* sociaal kapitaal is een dynamisch gebeuren en de basale kracht van innovatie.
- Het *concept* sociaal kapitaal is een bruikbaar sturingsmiddel.
- Voorbeeld 1 toont het belang aan van kwaliteit van relaties en gezamenlijke opvattingen en waarden.
- Voorbeeld 2 laat zien dat aanwezigheid van de juiste kennismiddelen en van handelingsvaardigheid belangrijk zijn.
- Antwoord op vraag 1: de rol van sociaal kapitaal bij onderwijsinnovatie is van cruciaal belang.
- Antwoord op vraag 2: managen van sociaal kapitaal? Ja, in de zin van waarderen, ondersteunen, ruimte geven en bewaken.

onderzoekers, is op zijn eigen manier slimmer geworden. Een slimheid die je bijblijft, ook na afloop van het project. Behalve de opbrengsten voor dit project is er iets blijvends ontstaan, en dat zijn de onderlinge contacten, het nieuwe netwerk dat zich gevormd heeft en dat ook buiten dit project productief en plezierig kan zijn.

Is het sociaal kapitaal bevorderd?

Ook dat is gebeurd, zowel impliciet als expliciet. Het kapitaal blijkt zich te vermeerderen zolang er in een positieve sfeer met elkaar gecommuniceerd wordt. Het is echter kwetsbaar als inhoudelijke tegenstellingen niet overbrugbaar blijken, of elkaars relationeel of cognitief kapitaal te gering bevonden wordt. Dan trekt men zich terug en gaat zijn kapitaal elders investeren.

Kan sociaal kapitaal expliciet bevorderd worden? Ook dat blijkt te kunnen. Als onderzoekers/adviseurs hadden wij ook de rol om te monitoren, om te bekijken en te bewaken hoe er geïnvesteerd werd. Op diverse momenten hebben we expliciet geïntervenieerd. We zorgden voor meer kapitaalkrachtige investeringen, letten erop dat de wisselkoers goed bleef, dat er geen valse munt werd ingelegd en dat de rente gelijk verdeeld werd.

Bronnen

- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. The sociology of economic life. In: J. Richardson. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 96-111; 241-158). Westport: CT Greenwood.
- Ehlen, C., Nijhof, W., & Schoenmakers, S. (2008). *Transparant Maatwerk*. Heerlen: Hogeschool Zuyd.
- Hoogendoorn, B., Vos, M., & Crijns, E. (2006). *Schitterend organiseren. Creëren van vonken in mensen en organisaties*. Den Haag: Academic Service.
- Hord, S.M. (1987). *Taking Charge of Change*. Alexandria: ASCD.
- Jong, T. de, & Ehlen, C.G.J.M. (2009). *Onderzoek naar leren innoveren. Eindrapportage*. Heerlen: Limburg Leisure Academy.
- Kessels, J. W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit [Tempting towards knowledge productivity]*. Inaugurele rede, Enschede: Universiteit Twente.
- Kessels, J.W.M. & Jong, T. de (2007). Human resource development, social capital en economische opbrengsten. *Develop*, 1 (3), 94-105.
- Kessels, J.W.M., & Ehlen, C.G.J.M. (2006). Flexibilisering in het hoger onderwijs. In V.H. Hout, e.a. (Ed.), *Vernieuwing in het hoger onderwijs. Onderwijskundig handboek* (pp. 36-47). Assen: Van Gorcum.
- Kirschner, P.A., Hendricks, M., Paas, F., Wopereis, I., & Cordewener, B. (2004). *Determinants for Failure and Success of Innovation Projects The Road to Sustainable Educational Innovation*. Surf publicaties, 363-386.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23 (2), 242-266.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovation*. New York: The Free Press.