

Onderwijsvernieuwing: de schitterende en duistere kant van sociaal kapitaal

Door Frank Cornelissen

In de onderzoekswereld groeit momenteel de aandacht voor het fenomeen sociaal kapitaal, niet alleen in Nederland, maar ook in het buitenland. In de Verenigde Staten doet Alan Daly, assistent-professor aan de University of California San Diego, baanbrekend onderzoek naar sociaal kapitaal in relatie tot onderwijsvernieuwing. Daly beschouwt sociaal kapitaal als een essentiële factor in veranderingsprocessen en belicht in zijn werk zowel de schitterende als de duistere kant ervan. Daly benadrukt namelijk dat de sociale structuur binnen een school of schooldistrict veranderingsprocessen aanzienlijk kan bevorderen, maar zeker ook kan belemmeren.

Waar ligt uw expertise?

Ik ben zeer geïnteresseerd in de manier waarop verandering plaatsvindt op scholen, in organisaties en daarbuiten. Ik dacht altijd dat verandering vooral te maken had met kennis en dat er alleen verandering mogelijk was als mensen kennis vergaarden. In de tijd dat ik directeur van een school was, dacht ik dan ook dat het mijn taak was om mijn personeel van de juiste kennis te voorzien. Ik denk dat dit een algemeen aanvaarde actietheorie is die ten grondslag ligt aan veel pogingen tot verandering; zolang je mensen maar van kennis voorziet, zullen ze vanzelf goede, rationele keuzes maken. Echter tijdens mijn tijd als directeur en nu als onderzoeker ben ik er steeds meer van overtuigd geraakt dat als mensen door een veranderingsproces heen gaan, het succes van die verandering bijna uitsluitend

bepaald wordt door het karakter en de kwaliteit van het sociale netwerk waar zij zich in bevinden!

Ik ben opgeleid als psycholoog, dus dat betekent dat het veranderingspotentieel van interpersoonlijke relaties altijd al belangrijk in mijn werk is geweest; zo zie ik de wereld. Als schooldirecteur werkte ik op een slecht presterende school en stond ik onder grote druk om de schoolprestaties te verbeteren. De regering verkondigde gewoon dat leraren die-en-die kennis moesten hebben om goed te kunnen presteren. Ik heb geprobeerd hen die kennis bij te brengen, maar was er diep van binnen van overtuigd dat mijn relatie met de mensen en hun onderlinge relaties uiteindelijk toch het belangrijkste waren.

Volgens mij hebben we in de Verenigde Staten al genoeg kennis

opgebouwd om de uitdagingen van vandaag de dag aan te gaan, maar wat we tot nu toe niet goed gedaan hebben, is het optimaal gebruikmaken van deze bestaande kennis. Er zijn te veel mensen die in een isolement werken en weinig verbindingen met anderen hebben. De bestaande kennis heeft dan simpelweg te weinig wegen om over te reizen. Wij zijn steeds maar bezig om hoofden vol te stoppen met kennis, maar we vergeten de mensen middelen aan te reiken om die kennis op een systematische manier te delen met anderen. Hoewel training natuurlijk nodig is, denk ik dat er niet genoeg aandacht is voor het sociaal kapitaal en de sociale veranderingen die tussen mensen plaatsvinden in veranderingsprocessen. Dat aspect wordt te gemakkelijk over het hoofd gezien door onderzoeks- en beleidsmakers in het

Hoe kunnen sociale structuren een belemmerende of juist stimulerende invloed hebben op het vermogen tot veranderen?



onderwijs, terwijl nu juist blijkt dat het aantal en de kwaliteit van de diverse verbindingen de snelheid, de kwaliteit en de breedte van het veranderingsproces bepalen. Stap één zou moeten zijn dat mensen kennis bezitten, maar stap twee zou moeten zijn dat er ook zodanige relaties bestaan dat die kennis gedeeld kan worden. Mensen moeten in staat worden gesteld om op een respectvolle en waardige manier met elkaar om te gaan. Als jij bijvoorbeeld over bepaalde kennis beschikt en ik niet weet hoe ik iets moet doen, zal ik niet snel geneigd zijn naar je toe te komen en je om hulp te vragen als ik geen vertrouwensband met jou heb. Ik moet me dan kwetsbaar opstellen en dat vind ik eng. Als die vertrouwensrelatie er wel is, zal ik me makkelijker tot je wenden, omdat er sprake is van vertrouwen en gelijkwaardigheid.

Waar heeft u onderzoek naar gedaan?

Ik ben tot nu toe veel bezig geweest met innovatie, effectiviteit en relaties (zie bijv. Daly & Finnigan, 2009; Daly, Moolenaar, Bolivar & Burke, in press). Een van mijn laatste onderzoeken richtte zich op scholen en districten in de VS die op dit moment niet goed presteren. Als een school in de VS niet goed presteert, worden er al snel beleidsmatige maatregelen genomen, zoals bijvoorbeeld het vervangen van de directeur. Hetzelfde gebeurt ook op districtsniveau, waar dan een soort van ondercuratelestelling plaatsvindt door de regering. In ons onderzoek beschouwden we deze districten als één systeem, en onderzochten we een district dat dreigde onder curatele gesteld te worden. We onderzochten de netwerken binnen dat district gedurende een periode van drie jaar. Het ging daarbij om zo'n

zestig actoren die we op drie momenten interviewden over de relaties die ze binnen het systeem hadden. We bestudeerden zo op welke manier sociale structuren een belemmerende of juist stimulerende invloed kunnen hebben op het vermogen tot veranderen.

Wat waren de belangrijke uitkomsten of inzichten van uw onderzoek?

We ontdekten in ons onderzoek dat in een systeem van scholen de interne sociale structuren binnen die scholen totaal verschillend van elkaar waren; ook al lagen die scholen slechts een paar kilometer van elkaar af en waren ze allemaal met exact hetzelfde bezig. De verschillen in hun sociale structuur zorgden ervoor dat in de ene school verandering werd tegengehouden, terwijl ze in een andere school juist verandering faciliteerden.

Daarnaast kwam uit ons onderzoek naar voren dat het heel moeilijk is om de route van verandering aan te passen als iets eenmaal aan het veranderen is. De onderlinge relaties in een systeem zorgden er ooit voor dat het betreffende systeem succesvol was. Het werd een probleem toen de wereld om het systeem heen veranderde, maar de relaties binnen het systeem precies hetzelfde bleven. Doordat de relaties zich niet aan die veranderingen aanpasten, ging het systeem steeds slechter presteren. Het onderzoek toonde aan dat de externe contacten vanuit een meer centrale groep binnen het netwerk onderhouden werden, maar dat juist de grote groep mensen om die centrale groep heen het meest openstonden voor verandering! Vervolgens was er weinig onderlinge verbinding tussen die twee groepen, waardoor het systeem slecht bleef presteren. Het bleek dat de ontwikkeling van relaties binnen netwerken in de tijd bepalend is voor het vermogen van het netwerk om te veranderen.

Voor mij is het belangrijkste inzicht uit ons onderzoek dat relaties tussen mensen essentieel zijn. Als gevolg hiervan moeten we op een andere manier gaan kijken naar hoe mensen hun werk verrichten. We moeten af van de leraar die in z'n eentje in het klaslokaal z'n ding staat te doen. We moeten die muren afbreken en veel meer stimuleren dat mensen relaties met elkaar aangaan. Daarnaast moeten we bij verandering en verbetering niet alleen aandacht hebben voor kennisvergaring, maar ook voor de ontwikkeling van het sociaal kapitaal. Onderzoekers hebben vaak de neiging om op één aspect te focussen, maar onderzoekers zouden moeten aantonen dat het hier gaat om beide aspecten (kennis en relaties) en de verbinding tussen die twee. Beleid-

smakers zouden op hun beurt systemen heldere, simpele variabelen moeten meegeven, zodat de mensen in het systeem hun werk goed kunnen uitvoeren. Dat betekent dat ze dus niet het hele proces moeten vastleggen, maar bijvoorbeeld moeten zeggen dat studenten uiteindelijk aan die-en-die eisen moeten voldoen en dat men dan vervolgens zelf mag bepalen hoe men dit voor elkaar krijgt. Mijn onderzoek suggereert dat je de verantwoordelijkheid bij mensen niet stimuleert door hen afhankelijk te maken, maar door hen bewust te maken van hun *wedzijdse* afhankelijkheid.

Hoe zag u die uitkomsten/inzichten terug in de praktijk van de onderzoeksdeelnemers?

Een lerares vertelde me kortgeleden een interessant verhaal. Zij ging samen met een collega naar een presentatie op haar school over een nieuwe beleidsstrategie. Ze was er erg enthousiast over en zag goede mogelijkheden. Haar collega zat tijdens de presentatie echter naast haar met het hoofd te schudden en dacht er duidelijk anders over. Toen ze na afloop terugliepen, vroeg ze hoe haar collega over de nieuwe strategie dacht. De collega uitte haar twijfels en zei dat zij haar werk toch echt liever op de oude manier wilde blijven doen. Dit leidde er vervolgens toe dat de lerares de nieuwe strategie ook niet oppikte, terwijl ze deze wel positief had beoordeeld. De reden daarvoor was dat ze de relatie die ze met deze collega had, niet op het spel wilde zetten! Dit voorbeeld toont eigenlijk ook een soort duistere kant van sociaal kapitaal. Sociale relaties kunnen namelijk ook verandering tegenhouden in plaats van stimuleren. Ze kunnen mensen ervan weerhouden om bepaalde acties te ondernemen.

Waar bent u in de toekomst benieuwd naar?

Als eerste wil ik verder onderzoeken hoe netwerken zich in de tijd ontwikkelen. Daarnaast heb ik tot nu toe veel onderzoek gedaan binnen systemen die niet goed presteren en zou ik ook graag eens onderzoek doen in een systeem dat juist heel goed presteert. Ik ben benieuwd hoe de sociale relaties binnen zo'n systeem functioneren. Tot slot, maar dat is theoretisch onderzoek dat minder te maken heeft met de praktijk, zou ik wel willen onderzoeken hoe je sociale netwerken kunt 'modellen' en hoe bestaande netwerken zich dan verhouden tot die modellen. Kunnen wij sociale netwerken binnen willekeurige organisaties modelleren en hun uitkomsten voorspellen? Dat is nog onontgonnen terrein binnen ons onderzoeksveld.

Als je me vraagt wat ik zou willen dat mijn werk in de toekomst teweegbrengt, dan zijn er twee dingen die me blij zouden maken. Ten eerste zou ik willen dat mensen in de praktijk de waarde van sociale relaties gaan onderkennen en daarnaar gaan handelen. Ten tweede zou ik willen dat beleidsmakers zullen ontdekken dat opgelegde, technisch gedetailleerde beleidsmaatregelen de beoogde verandering niet tot stand zullen brengen, maar juist zullen tegenhouden.

Bronnen

- Daly, A.J. (Ed.) (verschijnt herfst 2010). *Ties of change: Social network theory and application in education*. Cambridge MA: Harvard Education Press.
- Daly, A.J., & Finnigan, K. (2009). Understanding network structure to understand change strategy. *Journal of Education Change*. DOI 10.1007/s108333-009-9102-5.
- Daly, A.J., Moolenaar, N., Bolivar, J., & Burke, P. (in druk). Relationships in reform: The role of teachers' social networks. *Journal of Education Administration*.