

Empowerment van de volgende generatie changemakers

Een tweeledige benadering van onderwijs in sociale innovatie

Dr. Philippe Eiselein, Hogeschool Odisee

Dhr. Bram Oers, Hogeschool Odisee

Dr. Dries Couckuyt, Hogeschool Odisee



**Co-funded by
the European Union**

Medegefinancierd door de Europese Unie. De geuite opvattingen en meningen zijn echter uitsluitend die van de auteur(s) en komen niet noodzakelijkerwijs overeen met die van de Europese Unie of het Uitvoerend Agentschap voor onderwijs en cultuur (EACEA). Noch de Europese Unie, noch EACEA kan hiervoor verantwoordelijk worden gehouden.

Dit rapport is gepubliceerd met financiële steun van de Europese Commissie (EACEA). De informatie in deze publicatie is die van de auteurs en weerspiegelt niet noodzakelijkerwijs de officiële mening van de Europese Commissie.

Subsidieovereenkomst	Erasmus+ INNO-Blueprint Forfaitair Bedrag
Project	101111846 — ESIC
Projecttitel	Alliantie ter bevordering van de ontwikkeling van vaardigheden voor de sociale economie - European Social Innovation Campus
Deliverable	D2.2 Inlichtingenrapport over vaardigheden
Verspreidingsniveau	Publiek

Redactie: Philippe Eiselein, Bram Oers, Dries Couckuyt
Laatste herziening: 22 augustus 2025

<https://socialinnovationcampus.eu/>



Inleiding

De European Social Innovation Campus (ESIC), die zich aansluit bij het Pact for Skills on Proximity and Social Economy, draagt bij aan de uitdaging om jaarlijks 5% van de beroepsbevolking en ondernemers in de sector bij te scholen en om te scholen om de groene en digitale transitie in de sociale economie aan te pakken door sociale innovatiecapaciteiten te stimuleren.

De Alliantie brengt hoger onderwijs, beroepsonderwijs en -opleiding, organisaties en ondernemingen in de sociale economie uit verschillende Europese landen en actoren op Europees niveau samen.

Op basis van gegevens over de vaardigheidsbehoeften van beroepsprofielen stimuleert de Alliantie het aanbod van nieuwe vaardigheden en pakt ze de mismatches op het gebied van vaardigheden aan door een nieuw algemeen kerncurriculum voor de sociale economie en leerplannen op verschillende EQF-niveaus te creëren.

De Alliantie ontwerpt en levert transnationale onderwijs- en opleidingsinhoud, en coproduceert onderwijs- en opleidingsmethodologieën voor een snelle invoering van de inhoud op regionaal en lokaal niveau en voor opkomende beroepsprofielen.

Daarnaast zal het project een sterk communicatie- en verspreidingsnetwerk opzetten, de sociale economie promoten als carrièrekeuze en de ontwikkeling van initiatief en ondernemersgeest in de EU ondersteunen.

Samenvatting

Naarmate de wereldwijde uitdagingen complexer en dringender worden, moet de rol van het onderwijs, met name het bedrijfsonderwijs en hoger onderwijs, evolueren. Het volstaat niet langer om studenten alleen voor te bereiden op efficiëntie en competitie. De leiders van morgen moeten in staat zijn om hun weg te vinden in onzekere tijden, leiding te geven in verschillende sectoren en positieve sociale verandering te stimuleren. Deze tweedelige praktijkgerichte rapportenreeks onderzoekt hoe onderwijsinstellingen en ondersteunende ecosystemen die uitdaging kunnen aangaan. Op basis van diepgaand onderzoek en inzichten uit de praktijk bieden de rapporten praktische kaders voor het ontwikkelen van de competenties, pedagogische strategieën en organisatorische verschuivingen die nodig zijn om sociale innovatie in leeromgevingen te verankeren. Het eerste rapport, 'Future-Ready Skills for Social Innovation', presenteert een pragmatisch competentiekader als leidraad voor docenten, financiers en programmaontwikkelaars bij het cultiveren van de vaardigheden die het belangrijkste zijn voor changemakers. Het tweede rapport, 'Redesigning Business Education for Impact', onderzoekt hoe businessscholen hun pedagogie kunnen updaten, institutionele inertie kunnen overwinnen en sociale innovatie actiever kunnen ondersteunen door ervaringsgericht en doelgericht onderwijs. Samen vormen deze inzichten een oproep tot actie voor leerkrachten, programmaleiders en ecosysteemspelers die de volgende generatie willen voorbereiden, niet alleen op succes, maar op betekenis.

Belangrijkste punten:

- Onderwijs in sociale innovatie vereist zowel kerncompetenties (transversaal) als contextuele competenties (gespecialiseerd).
- Nieuwe pedagogische methoden (van hackathons tot levende labo's) zijn de sleutel tot dit leren.
- Instellingen moeten interne starheid overwinnen en faculteitsexperimenten ondersteunen om verandering mogelijk te maken.

Trefwoorden: Onderwijs in Sociale Innovatie, Competenties, Transformatieve Pedagogieën, Ecosysteemleren, Institutionele Verandering

Inhoudsopgave

1. Sociale vernieuwers toerusten

Kerncompetenties voor een duurzame toekomst	1
Samenvatting	1
Inleiding	1
Overzicht van benodigde competenties	2
Competentiekader met twee niveaus	3
Reflecties	5

2. Bedrijfsonderwijs herontwerpen met het oog op impact: pedagogieën voor sociale innovatie

Samenvatting	7
Inleiding	7
Pedagogieën voor sociale innovatie	8
Institutionele barrières	11
Starre perspectieven	11
Inefficiënte faculteitsactiviteiten	11
Reflecties	12

1. Sociale vernieuwers toerusten

Kerncompetenties voor een duurzame toekomst

Samenvatting

In een snel veranderende wereld, gekenmerkt door klimaatverandering, ongelijkheid en sociale ontwrichting, is de behoefte aan sociale innovatie nog nooit zo groot geweest. Toch hebben veel sociale ondernemers en changemakers moeite om de vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om een blijvende impact te creëren. Dit praktische rapport distilleert inzichten uit meer dan 150 academische artikelen tot een beknopte en actiegerichte gids voor docenten, beleidsadviseurs en bouwers van innovatie-ecosystemen. Het rapport identificeert sleutelcompetenties die nodig zijn voor een succesvolle sociale innovatie, onderverdeeld in transversale competenties (bv. samenwerking, leervermogen en duurzaamheidsbewustzijn) en gespecialiseerde competenties (bv. leiderschap, bedrijfsvoering, digitale capaciteit en innovatie). Deze vaardigheden worden steeds belangrijker voor instellingen voor hoger onderwijs (IHO's) die hun studenten en de maatschappij in het algemeen de middelen willen geven om oplossingen te vinden voor een duurzame en inclusieve toekomst. Hoewel dit rapport geworteld is in academisch bewijs, richt het zich op praktische aanknopingspunten, suggesties voor curricula en inzichten in capaciteitsopbouw voor diegenen die onderwijs, opleidingen en beleidsinterventies ontwerpen op het gebied van sociale innovatie.

Inleiding

In heel Europa en daarbuiten groeit het idee dat voor het oplossen van de complexe maatschappelijke uitdagingen van vandaag meer nodig is dan technische oplossingen. Het vraagt om een nieuwe generatie bekwame en waardengedreven vernieuwers die leiding kunnen geven aan veranderingen in verschillende sectoren en disciplines. Sociale vernieuwers, of het nu ondernemers, docenten, ambtenaren of gemeenschapsleiders zijn, staan in de voorste gelederen van deze inspanningen. Maar velen zijn onvoldoende voorbereid, vooral wanneer het gaat om het omgaan met onzekerheid, het beheren van partnerschappen en het vergroten van de impact. Ondanks een explosie van programma's op het gebied van sociaal ondernemerschap en duurzaamheid in de afgelopen decennia, blijft het onduidelijk welke vaardigheden echt nodig zijn en hoe onderwijsaanbieders mensen hiermee kunnen uitrusten. Dit

rapport geeft een antwoord op die leemte. Het biedt geen theoretisch model of academische analyse, maar een praktisch en toegankelijk overzicht van de belangrijkste competenties die essentieel blijken te zijn voor sociale vernieuwers. Het is gebaseerd op uitgebreid bewijsmateriaal en validatie door deskundigen, maar is bedoeld voor praktijkmensen, docenten en beleidsadviseurs die curricula ontwikkelen, opleidingsprogramma's ontwerpen of ondersteuningssystemen voor changemakers vormgeven.

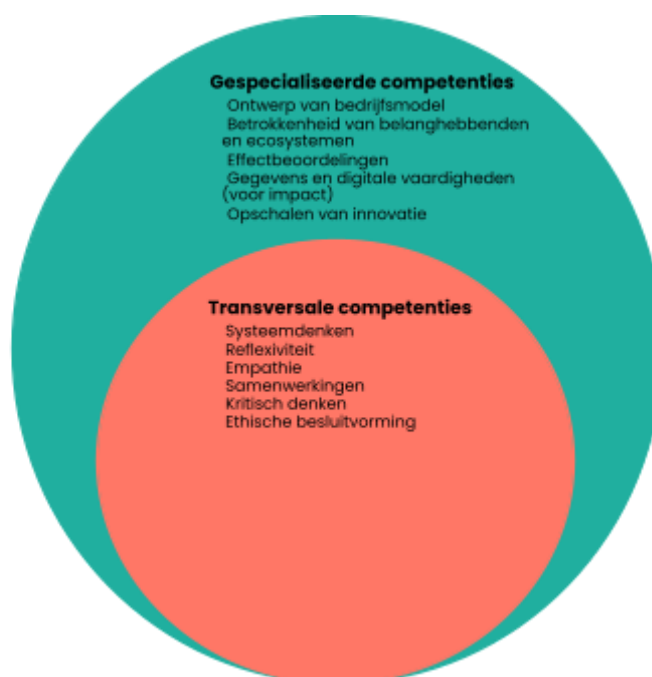
Overzicht van benodigde competenties

Veel aspirant-changemakers of sociale vernieuwers krijgen te maken met een steile leercurve. Of ze nu een sociale onderneming lanceren, een nieuwe dienst ontwikkelen bij een vzw of nieuwe benaderingen uitproberen bij de lokale overheid, de uitdagingen zijn opmerkelijk gelijk: sectoroverschrijdend werken, zich aanpassen aan onzekerheid en duurzame manieren vinden om een impact te hebben. Dit betekent dat sociale vernieuwers een brede mix van competenties nodig hebben; niet alleen op het gebied van ondernemerschap of duurzaamheid, maar ook op het gebied van leiderschap, communicatie, digitale vaardigheden en systeemdenken. Toch worden deze vaak ongelijkmatig of helemaal niet ontwikkeld. Sommige opleidingsprogramma's richten zich sterk op waarden of bedrijfsmodellen, maar verwaarlozen operationele knowhow. Anderen leggen de nadruk op creativiteit en ideeën, maar vergeten samenwerking en het opbouwen van ecosystemen. Om dit aan te pakken, is het nuttig om competenties in twee grote categorieën in te delen:

- **Transversale competenties:** Dit zijn basisvaardigheden die in de meeste rollen en contexten van toepassing zijn, zoals samenwerken, kritisch denken en digitale geletterdheid. Ze vormen de basis voor een effectieve deelname aan elk innovatieproces.
- **Gespecialiseerde competenties:** Deze omvatten meer rolspecifieke vaardigheden, zoals het leiden van een team, het ontwerpen van innovatieve oplossingen, het beheren van activiteiten of het omgaan met financiën. Hoewel niet elke innovator ze allemaal nodig heeft, zijn ze van cruciaal belang als men de impact wilt vergroten of een initiatief op langere termijn wilt uitvoeren.

Belangrijk is dat deze competenties niet louter technisch zijn. Vele hebben te maken met attitudes en denkwijzen, zoals veerkracht, nieuwsgierigheid of de bereidheid om met ambiguïteit om te gaan. Ze zijn ook zeer interdisciplinair, sectoroverschrijdend en

vereisen dat mensen zowel van de praktijk als van de theorie leren. Door deze competenties bewuster te begrijpen en te ontwikkelen, kunnen onderwijsinstellingen, ondersteuningsprogramma's en financiers ervoor zorgen dat sociale vernieuwers niet alleen idealistisch zijn, maar ook klaar en in staat om zinvolle, blijvende verandering teweeg te brengen.



Figuur 1. Competentiekader met twee niveaus voor sociale innovatie. Kerncompetenties (transversaal) en rolafhankelijke competenties (gespecialiseerd) om doelgerichte changemakers te ontwikkelen.

Competentiekader met twee niveaus

Voor het ontwerpen van effectieve opleidingen, curricula of programma's voor capaciteitsopbouw helpt het om onderscheid te maken tussen twee essentiële reeksen competenties die ofwel voor alle rollen gelden of meer rolspecifiek of situationeel zijn. Transversale competenties vertegenwoordigen fundamentele vaardigheden die elke sociale innovator nodig heeft, ongeacht zijn rol of organisatie. Ze zijn overdraagbaar, breed toepasbaar en vaak de bouwstenen voor een meer gespecialiseerde ontwikkeling. We hebben ze gegroepeerd in de volgende subgroepen:

- **Samenwerking en communicatie**
Werken met diverse belanghebbenden in verschillende sectoren en culturen, waarbij men zowel duidelijk communiceert als actief luistert.
- **Kritisch denken en flexibel leren**
Reflecteren, analyseren, aanpassen; vooral wanneer men zijn weg moet vinden in complexe of onzekere omgevingen.
- **Duurzaamheidsbewustzijn**
Inzicht in de ecologische en sociale uitdagingen die op het spel staan en langetermijndenken verankeren in actie.
- **Digitale geletterdheid**
Zelfverzekerd digitale tools gebruiken voor operaties, dienstverlening en innovatie, variërend van spreadsheets tot sociale media en AI.
- **Opbouwen van ecosystemen**
Het ontwikkelen van netwerken, allianties en coalities van belanghebbenden die de impact ondersteunen en versterken.
- **Persoonlijke competenties (zelfzorg, ethiek, eigenwaarde)**

Deze vaardigheden helpen innovators om gegrond, geïnformeerd en veerkrachtig te blijven, of ze nu net beginnen of een project opschalen. De tweede reeks bestaat uit gespecialiseerde competenties, die meestal afhangen van de specifieke rol, fase of sector waarin de innovator actief is. Niemand heeft ze allemaal nodig, maar elk team heeft de meeste nodig. Deze competenties zijn niet alleen technisch, maar ook nauw verbonden met de praktijk, vaak al doende geleerd en na verloop van tijd aangescherpt. Deze zijn gegroepeerd in de volgende subgroepen:

- **Leiderschap en peoplemanagement**
Anderen inspireren, teams aansturen en inspanningen bundelen voor een gemeenschappelijke missie.
- **Innovatie en ontwerpvaardigheden**
Ideeën omzetten in testbare prototypes en schaalbare oplossingen door middel van creativiteit en experimenteren.
- **Management, operationele en financiële vaardigheden**
Beheer van budgetten, logistiek, compliance of dagelijkse levering in een omgeving met beperkte middelen.
- **Ondernemend denken**
Kansen zien, partnerschappen opbouwen en strategische beslissingen nemen in onzekere tijden.

Het is belangrijk om te overwegen een modulaire leerstructuur aan te bieden bij het onderwijzen van deze competenties. Het zou leerlingen kunnen helpen om hun belangrijkste sterke punten te identificeren en vervolgens hun ontwikkelingstraject aan te passen door gerichte vaardigheden toe te voegen op basis van hun rol of ambitie (bv. oprichter, facilitator, beleidsmaker, enz.).

Reflecties

Naarmate de belangstelling voor sociale innovatie toeneemt, lanceren veel universiteiten, hogescholen, opleidingsaanbieders, incubators en overheidsinstellingen programma's om changemakers te ondersteunen. Maar zonder een duidelijk inzicht in de competenties die nodig zijn en hoe deze verschillen van rol tot rol, lopen deze programma's het risico gefragmenteerd en oppervlakkig te zijn, of losgekoppeld van de praktijk te zijn. Het kader met twee niveaus dat hierboven is geschetst, biedt een praktische basis voor degenen die onderwijs-, opleidings- of capaciteitsopbouwinitiatieven ontwerpen. In plaats van het wiel opnieuw uit te vinden, helpt het actoren zich te concentreren op de juiste bouwstenen: transversale competenties als basis en gespecialiseerde competenties die zijn afgestemd op de doelen van leerlingen.

Voor instellingen voor hoger onderwijs betekent dit dat de curricula moeten worden herzien om ervoor te zorgen dat studenten niet alleen theorie krijgen, maar ook praktische, ethische en adaptieve vaardigheden. Het betekent ook dat we moeten overstappen van statische klassieke modellen naar meer ervaringsgerichte en interdisciplinaire benaderingen, waaronder projecten in de echte wereld, betrokkenheid bij ecosystemen en reflectieve praktijken. Voor incubators en ondersteunende organisaties benadrukt het kader het belang van het in kaart brengen van competenties in de loop van de tijd. Ondersteuning in een vroeg stadium kan zich richten op zelfbewustzijn, systeemdenken en verhalen vertellen. Ondersteuning in een later stadium kan zich richten op operationele strategie, teambuilding of financiële weerbaarheid. Voor beleidsmakers en financiers betekent dit dat capaciteitsopbouw multidimensionaal moet zijn. Het is niet genoeg om innovatieprojecten te financieren; de mensen erachter hebben een consistente ondersteuning nodig om te leren, zich aan te passen en te groeien. Investerings in vaardigheden, met name levenslange, digitale en op ecosystemen gebaseerde vaardigheden, kunnen over de hele lijn een duurzamere impact opleveren. Tot slot is het kader voor sociale vernieuwers zelf een nuttig instrument voor zelfevaluatie en

ontwikkelingsplanning. Inzicht in welke competenties al sterk zijn en welke versterkt moeten worden (persoonlijk of via partnerschappen) is de sleutel tot duurzame groei.

Op basis van de inzichten en het kader in dit rapport zijn de volgende aanbevelingen bedoeld ter ondersteuning van degenen die onderwijs- en ondersteuningsprogramma's voor sociale innovatie ontwikkelen en uitvoeren: i) Bouw modulaire, competentiegerichte leertrajecten. Vermijd uniforme leerplannen. Ontwerp flexibele, modulaire programma's die studenten in staat stellen om eerst transversale vaardigheden te ontwikkelen en zich vervolgens te specialiseren op basis van hun rol of carrièredoelen; ii) Integreer echte, interdisciplinaire ervaringen door gebruik te maken van live cases, sociale labs, service learning en partnerschappen met sociale ondernemingen of publieke actoren. Leren moet gebeuren in dezelfde rommelige, sectoroverschrijdende omgevingen waar sociale innovatie zich ontvouwt; iii) Gebruik zelfevaluaties voor competenties en teammapping om leerlingen aan te moedigen om na te denken over hun sterke punten en ontwikkelingsgebieden. Ondersteun teams om hun gecombineerde competenties in kaart te brengen en hiaten te identificeren die via opleiding of rekrutering moeten worden opgevuld; iv) Train de Trainers, zoals docenten, mentoren en programmacoördinatoren die, laten we eerlijk zijn, vaak de ondersteuning missen om sociale innovatie effectief te onderwijzen. Investeer in faculteitsontwikkeling, intercollegiale uitwisseling en praktijkgemeenschappen; en ten slotte, v) Ontwerp samen met belanghebbenden! Innovatieve en cruciale vaardigheden kunnen alleen worden aangeleerd als ze op een innovatieve manier worden aangeboden, wat een grotere mate van betrokkenheid en empowerment vereist van leerlingen, sociale ondernemers, financiers en gemeenschapsactoren bij het ontwerpen en beoordelen van programma's. Dit zorgt voor relevantie, eigenaarschap en voortdurende verbetering.

Nu de wereld voor steeds complexere sociale en ecologische uitdagingen staat, hebben we meer nodig dan goede bedoelingen; we hebben goed uitgeruste vernieuwers nodig die visie in actie kunnen omzetten. Ons kader met twee niveaus helpt hierbij en houdt twee belangrijke boodschappen in: ten eerste dat fundamentele (transversale) competenties, zoals samenwerking, leervaardigheid en duurzaamheidsbewustzijn, essentieel zijn voor iedereen die betrokken is bij sociale innovatie. Ten tweede dat gespecialiseerde competenties, zoals leiderschap, innovatiemanagement en operationele uitvoering, moeten worden gecultiveerd op basis van rol, context en ontwikkelingsfase. Naar de toekomst toe kan dit kader als uitgangspunt dienen voor het herzien van curricula, het ontwerpen van opleidingsprogramma's of het structureren van mentorschap en ondersteunende

diensten. Het kan leerlingen en teams ook helpen om te beoordelen waar ze nu staan en welke vaardigheden ze nog moeten ontwikkelen. Met de juiste competenties kunnen we de volgende generatie sociale vernieuwers in staat stellen om niet alleen te dromen van een betere toekomst, maar deze ook te bouwen.

2. Bedrijfsonderwijs herontwerpen met het oog op impact: pedagogieën voor sociale innovatie

Samenvatting

De bedrijfsuitdagingen van vandaag beperken zich niet langer tot het maximaliseren van aandeelhouderswaarde; men moet ook kunnen omgaan met milieurisico's, sociale rechtvaardigheidskwesties en systeemonzekerheid. De volgende generatie bedrijfsleiders zal heel andere vaardigheden nodig hebben om succesvol te zijn en een betekenisvolle impact te hebben. Op basis van trans-Europese inzichten onderzochten we hoe businessscholen en opleidingsprogramma's hun rol in de maatschappij kunnen heroverwegen door studenten uit te rusten met de juiste competenties en leerervaringen om voor sociale innovatie te zorgen. Op basis van een uitgebreide reeks interviews met docenten, vernieuwers en ecosysteemspelers in negen Europese landen identificeert het belangrijke thema's, niet alleen rond de kerncompetenties die nodig zijn voor sociale innovatie in het bedrijfsleven, maar ook rond opkomende pedagogische methoden die verder gaan dan colleges en leren in de echte wereld inhouden. Deze gids is bedoeld voor leiders van businessscholen, ontwerpers van curricula en teams die zich bezighouden met bedrijfsopleidingen. Hij biedt praktische aanbevelingen om bedrijfsonderwijs beter af te stemmen op de realiteit van een veranderende wereld en om toekomstige leiders voor te bereiden die bedrijven kunnen leiden als een positieve kracht.

Inleiding

Bedrijfsopleidingen staan op een keerpunt. Over de hele wereld kijken bedrijven, overheden en het maatschappelijk middenveld naar de volgende generatie leiders om problemen aan te pakken die veel verder gaan dan financiële prestaties: klimaatinstabiliteit, ongelijkheid, sociale cohesie en ethisch bestuur. Maar hoewel businessscholen zijn begonnen met het integreren van onderwerpen als

duurzaamheid en ethiek, schieten veel programma's nog steeds tekort om studenten voor te bereiden op de complexe realiteit van sociale innovatie. Kerncurricula richten zich vaak op planning, analyse en competitie, terwijl changemakers echt nood hebben aan aanpassingsvermogen, samenwerking, systeemdenken en een duidelijke doelgerichtheid. Tegelijkertijd krijgen veel faculteitsleden en instellingen te maken met echte beperkingen: verzuilde vakgroepen, starre structuren of een gebrek aan duidelijkheid over hoe deze nieuwe vormen van leiderschap onderwezen moeten worden. Ondanks sterke intenties blijven inspanningen om sociale innovatie in te bedden in bedrijfsopleidingen vaak gefragmenteerd, ondergefinancierd of gemarginaliseerd. Dit rapport biedt een antwoord op deze uitdagingen. Het is gebaseerd op tientallen diepgaande gesprekken met docenten en praktijkmensen uit heel Europa om een duidelijke boodschap te distilleren: als businessscholen relevant willen blijven, moeten ze anders gaan nadenken over wat ze onderwijzen, hoe ze het onderwijzen en waarom dat belangrijk is. Wat volgt is een praktische gids, ontworpen voor decanen, programmadirecteuren en onderwijsvernieuwers, over hoe men toekomstbestendig bedrijfs onderwijs kan uitbouwen dat studenten in staat stelt om doelgericht te leiden, innovatie te stimuleren en een betere wereld te bouwen.

Pedagogieën voor sociale innovatie

Om studenten voor te bereiden op sociale innovatie is meer nodig dan het toevoegen van een paar keuzevakken. Het vereist een verandering in de manier waarop we lesgeven en leren benaderen. Traditionele methoden, hoorcolleges, casestudies, geïsoleerde onderwerpen, enz. zijn vaak niet geschikt om leerlingen te helpen om te gaan met echte complexiteit en systemische verandering. In heel Europa verschuiven pionierende docenten van kennisoverdracht naar transformationeel leren. Deze nieuwe benaderingen vermengen theorie met levenservaring, betrekken actoren uit de gemeenschap erbij en creëren ruimte voor persoonlijke reflectie, onzekerheid en experimenten. De meest veelbelovende pedagogieën hebben drie belangrijke kenmerken gemeen:

- **Ervaringsgericht**

Studenten gaan aan de slag met het oplossen van echte problemen met partners uit de publieke, private of sociale sector. Leren gebeurt door te doen, te falen en te reflecteren.

- **Interdisciplinair**
Uitdagingen zoals ongelijkheid of klimaatverandering passen niet in één academisch hokje. Succesvolle programma's doorbreken barrières tussen faculteiten en brengen verschillende perspectieven samen.
- **Reflectief en waardengedreven**
Sociale innovatie gaat niet alleen over het oplossen van problemen; het gaat over het verduidelijken van het doel, het onderzoeken van veronderstellingen en het maken van ethische keuzes onder druk.

Docenten melden ook dat studenten zich meer betrokken, gemotiveerd en mondiger voelen wanneer deze benaderingen worden gebruikt. Maar de integratie ervan in reguliere leerplannen blijft een uitdaging, waarvoor niet alleen veranderingen in de manier van lesgeven nodig zijn, maar ook in de organisatiecultuur en ondersteuningsstructuren. In heel Europa experimenteert een groeiend aantal businessscholen en innovatiecentra met nieuwe formats om sociale innovatie te onderwijzen op een manier die meeslepend, betekenisvol en systemisch geïnformeerd is. Hoewel er geen pasklaar model bestaat, springen een aantal inspirerende benaderingen eruit.

Sociale-innovatielabo's zijn bijvoorbeeld plekken waar studenten in kleine teams werken om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken die door lokale gemeenten, ngo's of bedrijven worden voorgesteld. Deze labo's omvatten vaak veldwerk, prototypering en publieke feedbacklussen. Het doel is niet alleen om oplossingen te bedenken, maar om te leren door co-creatie en onzekerheid. Een ander voorbeeld heet 'uitdagend leren'. In plaats van te beginnen met hoorcolleges worden cursussen georganiseerd rond complexe, open vragen (bv. "Hoe kunnen we digitale uitsluiting bij stedelijke jongeren verminderen?"). Studenten bouwen kennis op door onderzoek te doen, belanghebbenden te raadplegen en ideeën iteratief te testen. Levende labo's of gemeenschapsgebaseerd leren zijn enkele programma's die studenten rechtstreeks betrekken bij lopende gemeenschapsinitiatieven of stedelijke innovatieprojecten. Deze partnerschappen geven studenten praktijkervaring terwijl ze echte waarde creëren voor onderbediende groepen, en verdiepen hun begrip van verandering op systeemniveau. Twee andere voorbeelden zijn geïntegreerde reflectiepraktijken en hackathons. Het eerste type voorbeeld betreft programma's die begeleide zelfreflectie, het bijhouden van dagboeken, intervisie en ethische discussies in het lesprogramma opnemen. Dit versterkt niet alleen de emotionele intelligentie en doelgerichtheid, maar leert de student ook beter om te gaan met ambiguïteit en waardespanningen. Het tweede type is waarbij studenten bedrijfsleven, ontwerp,

techniek en sociale wetenschappen hun krachten bundelen in korte, intensieve samenwerkingsverbanden. Dit doorbreekt de verzuiling, zet aan tot creatief denken en simuleert de dynamiek van meerdere actoren die men in de echte wereld tegenkomt bij sociale innovatie.

Deze benaderingen kunnen verder worden ingedeeld van 'eenvoudiger te implementeren' tot 'complexer/systemischer te implementeren'. Dit zou kunnen helpen om te voorspellen hoe diepgaand het wordt, welke middelen nodig zijn en welke institutionele veranderingen nodig zijn. Hackathons zijn relatief eenvoudig te organiseren op korte termijn en vereisen minimale wijzigingen in het curriculum, terwijl ze interdisciplinaire samenwerking aanmoedigen. Uitdagend leren kan worden opgenomen in bestaande cursussen, terwijl onderzoekend en probleemoplossend denken verder wordt aangemoedigd. Dit vergt al een meer gematigde planning en facilitering. Een niveau 'hoger' zou geïntegreerde reflectiepraktijken vergen, die diepgang toevoegen aan bestaande leerbenaderingen, maar daarvoor zijn geoefende facilitators en tijd voor reflectie nodig. Tot nu toe blijven deze benaderingen relatief 'binnenshuis'. De volgende benadering omvat partnerschappen met (lokale) organisaties uit het ecosysteem en vereist dus meer coördinatie en afstemming op de behoeften van de gemeenschap. Leren in de gemeenschap biedt een reële impact en betrokkenheid van de student, maar legt meer gewicht op de schouders van de leerkracht. Tot slot hebben levende labo's of sociale-innovatielabo's de meeste institutionele steun, flexibiliteit, cultuurverandering, langdurige partnerschappen en systematisch denken nodig. Maar het zou studenten ook in staat kunnen stellen om ingebed te worden in lopende stedelijke of gemeenschapsprojecten, waar de sociale impact hoogstwaarschijnlijk zal worden ontwikkeld, omdat studenten worden ondergedompeld en samen met belanghebbenden oplossingen bedenken. Maar dit is duidelijk het meest complexe om te beheren. Een overzicht van deze voorbeelden is te vinden in de onderstaande figuur (Figuur 2).



Figuur 2. Van eenvoudiger te implementeren (basisniveau) naar complexer te implementeren (topniveau) benaderingen van pedagogieën in verband met sociale innovatie.

Institutionele barrières

Hoewel veel docenten graag nieuwe benaderingen willen toepassen, stuiten ze vaak op structurele en culturele weerstand. Onderwijs in sociale innovatie daagt de traditionele rol van businessscholen uit, en dat kan op meerdere niveausrijving veroorzaken. Twee vaak voorkomende problemen zijn enerzijds de kwestie van starre perspectieven of visies en anderzijds inefficiënte faculteitsactiviteiten. Houd er rekening mee dat deze barrières niet onoverkomelijk zijn, maar dat er leiderschap, afstemming en strategische betrokkenheid van het hoogste niveau in de hele instelling nodig zijn om ze aan te pakken.

Starre perspectieven

Gestandaardiseerde cursusstructuren, strakke leerresultaten en rigide accreditatieregels kunnen weinig ruimte laten voor experimenten, interdisciplinariteit of open leren. Bovendien zien sommige scholen sociale innovatie nog steeds als een randverschijnsel, een 'aanvulling' op het kerncurriculum van bedrijfsopleidingen. De vrees kan bestaan dat het focussen op doelgericht onderwijs de academische geloofwaardigheid of aantrekkingskracht van de sector zal verzwakken.

Inefficiënte faculteitsactiviteiten

Samenwerking tussen faculteiten is moeilijk wanneer prestatie maatstaven, budgetten en onderwijslasten gescheiden blijven. Lesgevers die geïnteresseerd zijn in innovatie werken vaak geïsoleerd. Bovendien kan het faculteitsleden ontbreken aan

institutionele steun of erkenning om in nieuwe pedagogische methoden te investeren. Onderzoekspublicaties krijgen vaak voorrang op onderwijsimpact of maatschappelijke betrokkenheid. Tot overmaat van ramp vergt het ontwikkelen van partnerschappen, het opzetten van sociale labo's of het organiseren van ervaringsgerichte modules een aanzienlijke inspanning. Zonder tijd, geld of administratieve ondersteuning lopen zelfs goedbedoelde programma's vast.

Reflecties

Om sociale innovatie op een zinvolle manier in te bedden in bedrijfsopleidingen, kunnen scholen en programmaleiders verschillende strategische stappen zetten. De volgende aanbevelingen zijn gebaseerd op praktijkvoorbeelden van Europese instellingen:

1. Begin klein en strategisch

Probeer een sociale-innovatiemodule, -studio of -labo uit binnen een bestaande cursus. Wacht niet op een volledige curriculumhervorming; gebruik kleine successen om intern momentum op te bouwen.

2. Stimuleer pedagogische/facultaire experimenten

Bied onderwijsbeurzen, vrije tijd of erkenning voor faculteiten die nieuwe leervormen ontwikkelen. Vier succesverhalen intern om de cultuur te veranderen. Dit betekent ook dat men verzuiling moet doorbreken door informele werkgroepen te vormen of samen les te geven op verschillende afdelingen. Sociale innovatie gedijt bij interdisciplinaire wrijving.

3. Betrek het ecosysteem erbij

Betrek sociale ondernemers, ngo's, ambtenaren en studenten bij het co-ontwerpen van leerervaringen. Dit zorgt voor geloofwaardigheid, relevantie en draagvlak op lange termijn. Nodig hen uit om verder te denken dan examens. Gebruik reflectieve dagboeken, peer reviews, feedback van ecosystemen of presentaties van prototypes om zowel de denkwijze als de praktische toepassing te evalueren.

Businessscholen hebben een dringende kans en verantwoordelijkheid om te evolueren. In een wereld die met overlappende crises wordt geconfronteerd, moeten toekomstige leiders kunnen omgaan met complexiteit, ethisch kunnen handelen, over grenzen heen kunnen samenwerken en doelgericht voor innovatie kunnen zorgen. Dit rapport schetst hoe bedrijfsopleidingen die uitdaging kunnen aangaan. Niet door

middel van theoretische toevoegingen of keuzevakken, maar door de manier waarop we lesgeven anders te bekijken: de nadruk leggen op ervaringsgerichte, interdisciplinaire en reflectieve pedagogieën die de werkelijke omstandigheden van sociale innovatie weerspiegelen. Institutionele inertie is reëel, maar verandering is mogelijk en vindt al plaats bij baanbrekende programma's in heel Europa. Door klein te beginnen, stimulansen op elkaar af te stemmen en ondersteunende gemeenschappen op te bouwen, kunnen businessscholen de creativiteit en het leiderschap van zowel docenten als studenten ontsluiten.