

Dit artikel is verschenen in Opleiding & Ontwikkeling, themanummer over kennisproductiviteit, juni 2001

Werken aan kennisproductiviteit: Vormgeven aan de leerfuncties van het corporate curriculum

▼ Paul Keursten



Als kennisproductiviteit zo noodzakelijk is voor een organisatie, bestaat er dan ook zoiets als een speciaal leerplan voor organisaties? Het enorme belang van leren in voor de kennisproductiviteit van organisaties maakt het inrichten van een corporate curriculum noodzakelijk (Kessels, 1996a). Daarbij gaat het niet om een formeel leerplan dat voorschrijft welke opleidingen en trainingen gevolgd dienen te worden. Het betreft veel meer het transformeren van de dagelijkse werkomgeving tot een omgeving waarin leren en werken samenvallen. Het corporate curriculum kunnen we zien als een rijk en gevarieerd landschap waarin het noodzakelijke leren gestimuleerd en ondersteund wordt, en hierdoor bijdraagt aan de kennisproductiviteit van organisaties. In dit artikel belicht ik de zeven functies die het corporate curriculum dient te vervullen.

Basisprincipes

Voordat ik de specifieke functies van het corporate curriculum nader belicht, is het goed de vertrekpunten waarop deze leerfuncties gebaseerd zijn, kort te expliciteren (zie voor een uitgebreidere verantwoording: de bijdrage van Kessels in dit themanummer; Kessels & Keursten, 2001; Keursten, 2000). De volgende basisprincipes liggen ten grondslag aan het corporate curriculum:

- ▼ Het ontwikkelen, verspreiden en toepassen van kennis is van cruciaal belang is voor het voortbestaan van organisaties. Het gaat hierbij niet om het hebben van kennis op zich, maar om het productief maken van kennis: het vermogen om door middel van kennis waarde toe te voegen aan producten en diensten is de kern waar het om draait. Het ontwikkelen van dit vermogen is dan ook het centrale doel van een corporate curriculum. Hiervoor is het nodig voortdurend te werken aan een helder beeld van de vraagstukken waarvoor de organisatie nu en in de toekomst komt te staan, en aan de materiedeskundigheid en het probleemoplossend vermogen die nodig zijn om deze vraagstukken tot nieuwe oplossingen te brengen.
- ▼ Om deze kennisproductiviteit te kunnen bevorderen is het voor een organisatie niet alleen van belang om toegang te krijgen tot relevante informatie, maar vooral om kennis te verwerven over de wijze waarop zichzelf



leert. Het corporate curriculum bevat daarom zowel leerfuncties die rechtstreeks verband houden met de kerncompetenties van een organisatie, als ook leerfuncties die bijdragen aan het ontwikkelen van het leervermogen dat nodig is om die kerncompetenties voortdurend verder te ontwikkelen.

- ▼ Kennisproductiviteit is te belangrijk om aan het toeval over te laten. De noodzakelijke leerprocessen zullen echter niet plaatsvinden op commando. Deze leerprocessen worden waarschijnlijk sterker beïnvloed door persoonlijke motivatie en zelfregulatie van individuen en groepen, dan door formele strategieën, plannen en structuren. Het werken vanuit persoonlijke drijfveren, affiniteiten en ambities levert vermoedelijk meer op dan het sterk sturen vanuit organisatiekaders. Vormen van zelforganisatie en netwerken passen hier waarschijnlijk beter bij. Dit vraagt van individuen en teams bekwaamheden om persoonlijke drijfveren te verbinden en met via onderlinge communicatie tot gezamenlijke kennisproductiviteit te komen. Het corporate curriculum dient bij te dragen aan het verder ontwikkelen en benutten van deze vermogens.
- ▼ De noodzaak om kennisproductief te zijn en het grote belang van continu leren zijn twee kanten van dezelfde medaille. Het organiseren van de (educatieve) voorzieningen die het leren stimuleren om zo de kennisproductiviteit van individuen en groepen te vergroten, wordt onderdeel van het dagelijkse organisatiebeleid. Het organiseren van de leeromgeving en het organiseren van de werkomgeving zijn daarin niet meer te scheiden. Het corporate curriculum biedt een raamwerk van leerfuncties die bijdragen aan het vermogen om relevante informatie te signaleren, om nieuwe kennis te creëren en om deze kennis te benutten voor zowel het stapsgewijze verbeteren als het radicaal vernieuwen van werkprocessen, producten en diensten.
- ▼ Om de kennisproductiviteit te maximaliseren, is het van belang de leerfaciliteiten niet te beperken tot een kleine, bevoorrechte groep. Kenniswerk is niet een privilege voor de hoger opgeleiden of voor de



topfuncties in een organisatie. Het is waardevol en noodzakelijk om mogelijkheden voor kenniswerk te vinden en te stimuleren in de gehele organisatie. Het corporate curriculum zou alle medewerkers de mogelijkheid moeten bieden om hun werk te organiseren als kenniswerk en deel te nemen aan leerprocessen die de kennisproductiviteit bevorderen.

De leerfuncties van een corporate curriculum

Vanuit deze vertrekpunten hebben we afgelopen jaren verder gewerkt aan het concept van het corporate curriculum, voortbouwend op de zeven leerfuncties die Kessels formuleerde in zijn Leidse oratie (Kessels, 1996). Het gaat daarbij om het ontwikkelen van zeven bekwaamheden in de organisatie:

1. het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die direct verband houden met de kerncompetenties van de organisatie;
2. het leren oplossen van problemen met behulp van de verworven vakkennis;
3. het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, deze te verwerven en toepasbaar te maken;
4. het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die toegang verschaffen tot het kennisnetwerk van anderen en die het leerklimaat van een werkomgeving veraangenamen;
5. het verwerven van vaardigheden voor het reguleren van motivatie en affecties rond het leren;
6. het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verdieping, cohesie, synergie en integratie mogelijk zijn;
7. het veroorzaken van creatieve onrust die aanzet tot radicale innovatie.

Deze zeven leerfuncties bieden aangrijpingspunten voor het werken aan kennisproductiviteit.



Hieronder werk ik de zeven leerfuncties van het corporate curriculum verder uit, met name door het formuleren van kernvragen per leerfunctie. Bij elke leerfunctie formuleer ik tevens een aantal meer persoonlijke stellingnames, niet bedoeld als algemene waarheden maar vooral met de intentie om het denken over deze leerfuncties verder te prikkelen en de lezer uit te nodigen om zijn/haar eigen beelden over elke leerfunctie te verscherpen.

Leerfunctie 1: Materiedeskundigheid

De leerfunctie 'materiedeskundigheid' voorziet in de behoefte aan domeinspecifieke kennis die rechtstreeks gerelateerd is aan de doelstellingen van het werk en het werkveld van de organisatie. Belangrijke vragen om aandacht aan te schenken zijn:

- ▼ Is alle materiedeskundigheid die we nu en in de nabije toekomst nodig hebben aanwezig in onze organisatie?
- ▼ Weten we wie over welke kennis beschikt en benutten we de materiedeskundigheid van iedereen in onze organisatie?
- ▼ Hoe kunnen we de materiedeskundigheid die we nodig hebben tot ontwikkeling brengen?
- ▼ Hoe kunnen we de expertise delen en verspreiden in onze organisatie?

Het ontwikkelen van inhoudelijke expertise en vakkennis is vaak de primaire focus geweest van formele opleidingen en trainingen en van veel kennismanagementactiviteiten. Echter, de aanwezigheid van een hoogontwikkelde en sterk gespecialiseerde medewerkerspopulatie is nog niet hetzelfde als een lerende organisatie die er in slaagt kennisproductief te zijn. Dit brengt me op de volgende stellingen:

- ▼ Materiekennis is in onze huidige samenleving aan snelle veroudering onderhevig. Het loont meer om te investeren in het vermogen om nieuwe materiekennis te verwerven dan in de materiekennis zelf.



- ▼ De snelle veroudering brengt veel organisaties tot voortdurend investeren in het 'up-to-date' blijven. Dit bijblijven leidt op zijn best tot behoud van de (markt)positie van een organisatie. Echt voordeel is te behalen door het vinden van die materiekennis die tot radicale vernieuwing kan leiden. Die vind je vooral door te zoeken buiten de eigen denkkaders, buiten het eigen vakgebied en buiten de eigen branche. Die materiekennis lijkt echter in eerste instantie vaak irrelevant, waardoor waardevolle ontwikkelingen over het hoofd worden gezien. Organisaties zouden meer moeten investeren in het kunnen 'zien' van ongewone kennisgebieden en het kunnen ontwikkelen van kennis waarvan de relevantie op voorhand nog niet vaststaat.
- ▼ Een analytisch-inhoudelijke benadering van deze leerfunctie, waarin we proberen inhoudelijk greep te krijgen op de materiekennis, deze in kaart te brengen, te coderen en toegankelijk te maken in geavanceerde informatiesystemen, zal minder opleveren dan een relationele benadering die gericht is op stimuleren van persoonlijke contacten en samenwerking over vakgebieden, afdelingen en hiërarchische niveaus heen. Het gaat meer om het stimuleren en verbinden van mensen die gemotiveerd zijn om samen nieuwe kennis te ontwikkelen dan om het stimuleren van experts om hun kennis te (laten) expliciteren en op te slaan in informatiebestanden.

Leerfunctie 2: Probleemoplossen

Materiedeskundigheid wordt vooral productief als deze gecombineerd wordt met het vermogen om oplossingen te vinden voor nieuwe vraagstukken die zich voordoen. Deze combinatie stelt de organisatie in staat om adequaat te opereren in nieuwe en nog weinig vertrouwde probleemgebieden, iets wat van steeds meer organisaties verwacht wordt. Relevante vragen rond deze tweede leerfunctie zijn:

- ▼ Welke problemen en vraagstukken zullen in de komende tijd voor onze organisatie spelen? Welke problemen zijn nieuw en vragen om nieuwe aanpakken?



- ▼ Hoe komt het dat we heel goed zijn in het oplossen van bepaalde problemen terwijl we met een ander type vragen constant blijven worstelen?
- ▼ Hoe kunnen we medewerkers stimuleren om te experimenteren met nieuwe aanpakken voor het oplossen van moeilijk grijpbare vraagstukken?

Het ontwikkelen van het vermogen om problemen op te lossen vraagt om creativiteit en experimenteren met verschillende benaderingen en invalshoeken voor het oplossen van vraagstukken. Dit maakt dat deze tweede leerfunctie vaak op gespannen voet staat met de eisen van efficiency, controleerbaarheid en voorspelbaarheid zoals die in de dagelijkse operationele werkpraktijk vaak gesteld worden. Deze spanning brengt me op de volgende stellingen:

- ▼ De operationele eisen die aan werk gesteld worden, stimuleren om een problematische situatie die zich aandient te definiëren in termen van al bekende patronen en oplossingen. De geformuleerde probleemdefinitie sluit dan het vinden van echt nieuwe oplossingswegen al uit: de werksituatie belemmert op die manier het ontwikkelen van probleemoplossend vermogen. Het is van belang om te beseffen dat de probleemdefinitie niet een gegeven is, maar een constructie die we zelf maken op basis van de betekenis die we aan een problematische situatie geven (zie ook Weick, 1995). Het ontwikkelen van het vermogen om probleemsituaties op verschillende manieren te zien en te definiëren, is daarom een belangrijke sleutel voor deze tweede leerfunctie.
- ▼ Het ontwikkelen van probleemoplossende vaardigheden is gebaat bij een hoge mate van persoonlijke betrokkenheid en bij een gezamenlijke affiniteit met het probleemgebied binnen de groep die samenwerkt aan het oplossen van nieuwe problemen. Eigen belang van de betrokkenen is een belangrijke motor voor het oplossen van problemen. Werken vanuit goed begrepen eigen belang zal daarom meer opleveren dan het werken vanuit een abstract organisatiebelang.



- ▼ Een organisatie die sterk investeert in het ontwikkelen van het probleemoplossend vermogen op alle niveaus, zal weinig behoefte meer hebben aan een managementaanpak waarin plannings- en controlemechanismen de boventoon voeren.

Leerfunctie 3: Reflectieve vaardigheden en metacognities

Het kenmerk van de kennisrevolutie, zoals Drucker (1993) die omschrijft, is het toepassen van kennis op de kennisontwikkeling. Metacognities en reflectieve vaardigheden zijn nodig om, als organisatie, als team en als individu, wegen te vinden voor het ontwikkelen en benutten van nieuwe kennis. Deze leerfunctie stelt medewerkers in staat om greep te krijgen op hun eigen denk- en leerprocessen en deze te sturen en te verbeteren. Belangrijke vragen om te stellen zijn:

- ▼ Waar zit in onze organisatie slimheid en leervermogen? Welke erkennen we en benutten we al en welke laten we liggen?
- ▼ Wat zijn onze voorkeursmanieren om nieuwe kennis te ontwikkelen en te delen? Hoe kunnen we ons repertoire hiervoor uitbreiden?
- ▼ Hoe komt het dat we snel vooruitgang boeken in het ene domein, maar achterblijven op een ander domein? Hoe komt het dat anderen zich daar wel snel in ontwikkelen?

Reflectie is cruciaal voor het ontwikkelen van metacognities. Het is nodig dat individuen en teams regelmatig reflecteren op hun werk en op hun ontwikkeling. In onderzoek (o.a. Lakerveld, Van den Berg, De Brabander & Kessels, 2000) blijkt regelmatig dat deze reflectie er vaak bij in schiet. En juist reflectie is kritisch voor het leervermogen van individuen en teams. Dat brengt me op de volgende stellingen:

- ▼ In het streven naar kostenbeheersing en efficiëntie is in veel organisaties de tijd en ruimte voor reflectie gesneuveld. Daarmee tasten deze organisaties hun leervermogen aan en maken ze zich kwetsbaar op de langere termijn. Ze lopen het risico om heel efficiënt de verkeerde dingen te doen.



- ▼ Het organiseren van constructieve feedback binnen een groep is een voorwaarde voor de ontwikkeling van reflectieve vaardigheden. Dit is zo'n open deur dat vaak vergeten wordt hier expliciet aandacht aan te besteden. Gebrekkige feedbackvaardigheden staan een open communicatie en reflectie in de weg: gebrekkige feedback leidt eerder tot het verdedigen van de gevolgde weg in plaats van het open verkennen en het leren van verschillende gezichtspunten.
- ▼ Reflectie blijft te vaak steken in reflectie op het handelen en op het werk: hoe hebben we het project aangepakt en wat leren we daaruit voor de volgende keer? De uitdaging is om de reflectie ook te brengen op het niveau van het leren: hoe hebben we tijdens het project ons leren vorm gegeven en hoe zouden we dat een volgend project slimmer kunnen doen?

Leerfunctie 4: Sociale en communicatieve vaardigheden

De ontwikkeling van communicatieve en sociale vaardigheden draagt bij aan enkele essentiële onderdelen van het proces van kennisontwikkeling. Deze vaardigheden vormen een belangrijk voertuig, dat toegang verschaft tot de kennis en het kennisnetwerk van anderen. Medewerkers met goed ontwikkelde communicatieve vaardigheden krijgen toegang tot informatie en kennis waar de deur voor anderen gesloten blijft. Het gaat bij sociale vaardigheden niet zozeer om beleefdheid en correctheid, het gaat er om voor elkaar aantrekkelijk te worden om kennis te delen en samen kennis te construeren en om dit op een productieve manier te kunnen doen.

Kernvragen zijn:

- ▼ Hoe kan ik mij aantrekkelijk maken voor anderen, die over voor mij relevante kennis beschikken?
- ▼ Wat heb ik anderen te bieden en hoe kan ik daarin geaccepteerd en gewaardeerd worden?
- ▼ Hoe kan ik de communicatie met anderen zo inrichten dat we tot de kern komen?



Hoogontwikkelde sociale en communicatieve vaardigheden dragen sterk bij aan een goed leerklimaat en zijn cruciaal voor een gezamenlijke kennisproductiviteit. Rond deze leerfunctie wil ik de volgende stellingen formuleren:

- ▼ Communicatieprocessen die bijdragen aan kennisproductiviteit vinden vooral plaats als er een sprake is van wederzijdse aantrekkelijkheid en direct persoonlijk contact. Ze verlopen dan ook vaak buiten de formele lijnen van een organisatie. Organisaties zijn daarom beter af als ze communicatie inrichten vanuit deze natuurlijke processen dan op basis van functionele lijnen in organisatie. Om het in een metafoor uit te drukken: eerst een open plein aanleggen en kijken hoe mensen daarover lopen, dan op de uitgesleten looproutes paden aanleggen die het lopen vergemakkelijken.
- ▼ Het is van belang ons te realiseren dat we vaak gevangen zitten in onze taal: we geven betekenis aan nieuwe informatie op basis van datgene dat we al weten en kennen, en in woorden die we al kennen. Daarmee lopen we het risico de essentie van het nieuwe te verliezen en onterecht te constateren dat wat een ander te bieden heeft 'niets nieuws is'. Om aan deze valkuil zo veel mogelijk te ontkomen is het van belang te leren spelen met taal (zowel in woorden als beelden), te leren ambiguïteit in betekenis een tijdje te verdragen en in staat te zijn om samen met de betrokkenen een taalgebruik te ontwikkelen waarin de nieuwe elementen behouden kunnen blijven.
- ▼ Verhalen die ruimte laten voor eigen interpretatie van de 'luisteraar' leveren vaak meer op voor gezamenlijke kennisontwikkeling dan conclusies die door een enkeling al geformuleerd zijn (zie o.a. Lissack & Roos, 1999). Dit vraagt van ons om in communicatie meer nadruk te leggen op het delen van de ervaringen die tot conclusies geleid hebben op een manier die aan anderen de gelegenheid biedt zelf conclusies te vormen, dan op het overbrengen van de conclusies zelf.
- ▼ In organisaties zijn al vele communicatiemomenten georganiseerd (werkoverleg, teambijeenkomsten, e.d.). Een efficiënte manier om aan deze



vierde leerfunctie te werken is het inrichten van deze communicatiemomenten als leerprocessen.

Leerfunctie 5: Zelfregulatie van motivatie en affectie

De voor innovatie benodigde leerprocessen moeten leiden tot nieuwe, ongewone kennis. Dat lukt alleen als medewerkers een sterke intrinsieke betrokkenheid bij het werk voelen en hun werk zo kunnen inrichten dat ze daarin bezig kunnen zijn met zaken die aansluiten bij hun persoonlijke drijfveren. Het lukt me immers nooit om inventief en creatief te zijn in een domein dat me niet boeit of bij een vraagstuk waarvan ik het belang en de zin niet kan zien. Iemand zal ook eerder opgeven bij tegenslagen als daarmee geen persoonlijke ambitie in gevaar komt. Daarom is het van groot belang om vaardigheden te ontwikkelen voor het reguleren van de eigen motivatie en affecties. Belangrijke vragen bij deze leerfunctie zijn:

- ▼ Waarom sta ik zo vroeg op om files te vermijden? Wat zet me in beweging? Wat zijn mijn belangrijkste drijfveren?
- ▼ Wat is betekenisvol werk voor me en hoe kan ik toegang krijgen tot dat werk of dat werk zelf creëren?
- ▼ Hoe kan ik mijn motivatie vasthouden, ook als het tegenzit?
- ▼ Waar lopen de mensen in onze organisatie warm voor en hoe kunnen we daar ruimte voor bieden in het dagelijkse werk?

Het grote belang van persoonlijke motivatie leidt tot de volgende stellingen:

- ▼ Nu medewerkers in een kenniseconomie de eigenaar zijn van de belangrijkste productiemiddelen (hun kennis en hun vermogen om kennis te ontwikkelen), kan een organisatie zich niet meer permitteren om hen te zien als leveranciers van arbeid die aangestuurd kunnen worden op 'commando'. Om optimaal te kunnen profiteren van deze menselijke 'productiemiddelen', staat de organisatie geen andere weg open dan de weg van het inspireren en verleiden. Naarmate een organisatie er in slaagt de persoonlijke drijfveren van



individuen te laten verbinden tot gezamenlijke ambities, zal ze als geheel kennisproductiever zijn.

- ▼ Zicht krijgen op de emotionele en affectieve drijfveren van medewerkers en hen helpen deze te reguleren zal een zeer belangrijk aspect worden van human resource development in een kenniseconomie. Dat geldt zowel op het niveau van individuen als op het niveau van groepen en teams.

Leerfunctie 6: Rust en stabiliteit

Rust en stabiliteit zijn noodzakelijk om reeds verworven vaardigheden en inzichten verder te kunnen uitbouwen en te integreren in het dagelijkse werk. Zij bevorderen momenten voor reflectie, synergie, synthese en coherentie binnen het bekende domein. Rust en stabiliteit helpen medewerkers om met hun vak in de diepte te gaan en zorgen voor verankering en benutting van nieuwe competenties. Centrale vragen hierbij zijn:

- ▼ Hoe kunnen we leren van het verleden en deze leerervaringen benutten in ons huidige werk?
- ▼ Hoe kan ik de rust en momenten creëren om mijn leerervaringen te delen met anderen in de organisatie?
- ▼ Hoe kunnen we nieuw ontwikkelde kennis integreren in onze systemen, procedures en aanpakken van het dagelijkse werk?

Deze zesde leerfunctie lijkt in deze tijd waarin dynamiek en innovatie hoog in het vaandel staan wellicht niet erg spannend, maar is wel cruciaal voor de kennisproductiviteit. Zonder rust en stabiliteit komen met name het verspreiden en toepassen van kennis onder druk te staan, wat me brengt tot de volgende stellingen:

- ▼ In veel organisaties is op dit moment weinig rust en stabiliteit te vinden. Veel medewerkers werken in een omgeving die voortdurend verstoord wordt door reorganisaties, herontwerp van processen of snelle managementwisselingen. Een gebrek aan een zekere redundantie en aan tijd om te reflecteren zal de



beschikbare (kennis)resources verbruiken: consumeren zonder nieuwe kennis te genereren.

- ▼ Rust en stabiliteit is niet een omgevingsconditie die buiten de invloed van een organisatie ligt, het is een leerfunctie die door de organisatie zelf te beïnvloeden is. Het is van belang om als organisatie het vermogen te ontwikkelen om, ondanks de vaak snelle ontwikkelingen en de grote werkdruk, momenten en plaatsen van rust te creëren.
- ▼ De leerbijeenkomsten die we vanuit onze professie vaak organiseren (opleidingen, werkconferenties, e.d.) zijn potentiële momenten voor rust en stabiliteit. Deelnemers zijn op zo'n bijeenkomst even uit de hectiek van het dagelijkse werk wat ruimte geeft voor verdieping. We benutten deze bijeenkomsten echter vooral voor het geven van nieuwe 'input' en te weinig voor het oogsten van in het werk ontwikkelde kennis.
- ▼ Het is de moeite waard om te overwegen om in organisaties naast vernieuwingsprojecten ook 'verdiepings- en verankeringsprojecten' in te richten.

Leerfunctie 7: Creatieve onrust

Om innovatief te kunnen zijn, dient een organisatie het vermogen te ontwikkelen om onrust te creëren die stimulerend is en echt aanzet tot creativiteit. Creatieve onrust is een tegenhanger van stabiliteit en is noodzakelijk om nieuwe en ongewone wegen in te slaan. Hier worden verrassende ontdekkingen gedaan en oplossingen geforceerd die eerder niet mogelijk leken.

Kernvragen zijn:

- ▼ Wat zijn voor onze organisatie de cruciale vraagstukken waarvoor we nieuwe aanpakken nodig hebben?
- ▼ Wie in de organisatie loopt er warm voor deze vraagstukken en/of zal er door geraakt worden in zijn/haar werk?



- ▼ Hoe kunnen we hen ondersteunen in het ontwikkelen van nieuwe kennis en het vinden van nieuwe wegen om met deze vraagstukken om te gaan?
- ▼ Is het raadzaam om weinig vitale onderdelen op te heffen om ruimte te scheppen voor een nieuw begin?

Ik heb de indruk dat er al snel gedacht wordt 'als er weinig rust en stabiliteit is, hebben we vanzelf veel creatieve onrust'. Ook al is er veel onrust en dynamiek, dan nog hoeft er geen sprake te zijn van creatieve onrust:

- ▼ Creatieve onrust wordt gevoed door een zekere mate van existentiële bedreiging. Er moet een notie bestaan van 'erop of eronder'. Als het een organisatie voor de wind gaat, is het moeilijk om echte creatieve onrust te creëren. Die existentiële bedreiging moet echter niet zo sterk zijn dat het merendeel van de medewerkers erdoor verlamd wordt en bij de pakken neer gaat zitten.
- ▼ Creatieve onrust ontstaat als de manier waarop men gewend is een vraagstuk aan te pakken niet meer werkt, of als zich een nieuw vraagstuk voordoet waarvoor nog geen aanpak of oplossing voorhanden is. Voorwaarde is dan wel dat het vraagstukken zijn die aansluiten bij de persoonlijke motivatie en affecties van medewerkers. Een kennisproductieve organisatie is in staat om dat type vraagstukken te creëren of te laten ontstaan en biedt ruimte voor het experimenteren met deze vraagstukken.

Tot besluit

In deze bijdrage heb ik een poging gedaan om het concept van het corporate curriculum, dat een belangrijk voertuig is voor het werken aan kennisproductiviteit, nadere invulling te geven. In het werken hiermee in de afgelopen jaren heb ik gemerkt dat mijn eigen denken hierover zich ontwikkeld heeft. In de eerste periode heb ik sterk gezocht naar specifieke methoden en technieken die het werken aan deze zeven leerfuncties zouden instrumenteren en daarmee een praktisch antwoord



zouden geven op de vraag: 'hoe doe je dat nu concreet?'. Dat leidde tot het bijeen brengen en gebruiken van een veelheid aan methoden, zoals: scenarioworkshops, imaginatietechnieken, de kennismarkt, benchmarking, persoonlijke ontwikkelplannen, en andere vormen. Allemaal waardevol en bruikbaar binnen een corporate curriculum, maar de optelsom daarvan levert nog niet een corporate curriculum. Het zijn potentiële elementen en activiteiten in het rijke landschap dat het corporate curriculum zou moeten zijn: bouwstenen die je kunt benutten. Dit leidde tot de gedachte dat naast de concrete methoden en technieken, nog een ander niveau van instrumenten voor het corporate curriculum gedefinieerd kan worden: de omgeving die je creëert waarin deze bouwstenen opgenomen en gebruikt kunnen worden. Denk daarbij aan: de manier waarop in de organisatie nieuwe projecten gestart en gepositioneerd worden, de rollen die mensen krijgen bij het werken aan kennisproductiviteit, de middelen die ter beschikking gesteld worden, en dergelijke. Deze elementen vormen samen de infrastructuur voor het corporate curriculum. In verschillende organisaties krijgt deze infrastructuur op steeds weer anders vorm, afhankelijk van de context en mogelijkheden van deze organisatie. Er bestaat geen algemene blauwdruk of een algemeen geldig stappenplan voor. Ondanks die verschillen bleven de principes zoals die ook in dit artikel verwoord zijn, steeds herkenbaar. Dit brengt me steeds meer tot de overtuiging dat deze principes, de zeven leerfuncties en de basisprincipes die daaraan ten grondslag liggen, in zichzelf instrumenten zijn. Deze principes en kernvragen geven in elke situatie richting aan de waarneming en aan de invulling van het corporate curriculum, zonder dat ze de oplossing vastleggen of voorschrijven. Naarmate het lukt me deze principes steeds meer eigen te maken en ze te ontwikkelen tot een persoonlijke competentie, zal ik beter toegerust zijn om een organisatie te ondersteunen in het tot ontwikkeling brengen van een corporate curriculum. Dat is een weerbarstig, spannend en intrigerend leerproces waarop alle elementen van toepassing zijn zoals die in dit artikel aan de orde kwamen. In die zin is dit artikel een persoonlijk reisverslag door het landschap van het corporate curriculum.



Literatuur

Drucker, P.F. (1993). *The Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Kessels, J.W.M. (1996). *Het Corporate Curriculum*. Oratie. Leiden: Rijksuniversiteit.

Kessels, J.W.M. & P. Keursten (verschijnt in 2001). *Opleiden en leren in een kenniseconomie: vormgeven aan een corporate curriculum*. In: J.W.M. Kessels & R. Poell (red.): *HRD handboek*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Keursten, P. (2000). *Veranderen de regels van het spel? Een reflectie op human performance technology en kennisproductiviteit*. *Opleiding & Ontwikkeling*, 13 (4), pag. 21-25.

Lakerveld, J., J. van den Berg, C. de Brabander & J. Kessels (2000). *The Corporate Curriculum: a Working-Learning Environment*. Paper AHRD, Raleigh-Durham NC.

Lissack, M. & J. Roos (1999). *The next common sense: mastering complexity through coherence*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.

