

Het corporate curriculum

Volgens Joseph Kessels kunnen we zijn 'corporate curriculum' opvatten als een rijk landschap waarin medewerkers en teams hun weg leren vinden en kennis kunnen construeren.

Zelfregulatie en zelfsturing, het mogelijk maken en stimuleren van leren en ontwikkelen zijn belangrijke aanknopingspunten.

Kessels beschrijft in zijn curriculum zeven kernfuncties van leren die elkaar niet noodzakelijkerwijs opvolgen, maar afwisselen en aanvullen. Soms is de ene stap een logisch vervolg van de andere, soms dienen diverse stappen tegelijk te worden gezet, en soms moet of kan er een stapje terug worden gedaan om te komen tot een dynamische kennisorganisatie. Dit curriculum heeft hij nader vertaald en uitgewerkt op de vorige werkconferentie in de cyclus 'Concurreren op deskundigheid'. De zeven kernfuncties van het leerplan zijn:

1. Materiedeskundigheid

Ergens beter in zijn dan alle anderen: het verwerven van deskundigheid en vakkennis die direct samenhangen met de kerncompetenties die een organisatie wil verwerven.

Het belang van vakkennis is de laatste tijd door generalistisch management enigszins verwaarloosd en moet opnieuw worden ontdekt, de manager moet er ook over beschikken. De specifieke materiekennis van een bedrijf kan worden gebruikt bij het localiseren en oplossen van problemen.

2. Leren oplossen van problemen

Dit kan met de verworven materiedeskundigheid. Door het zoeken naar oplossingen wordt de eerste stap gezet in het ontwikkelen van specifieke zelf-gegenereerde kennis, nieuwe competenties en vaardigheden. Moeilijke kwesties en problemen op leren lossen stimuleert en onderhoudt het lerend vermogen van een organisatie.

3. Reflectieve vaardigheden

Het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen en om greep te krijgen op het leerproces. Er zijn geen leraren meer. Organisaties en mensen zullen het zelf moeten ontdekken: hoe komt het dat we dit probleem niet kunnen oplossen, hoe help ik mezelf? Door terug te kijken op leerprojecten kan de vaardigheid om kennis te verwerven worden gestuurd. Die ervaring stelt een organisatie in staat om sneller te veranderen, een eigen toekomst te creëren en anderen voor te zijn.

Met deze stap wordt kennis gegenereerd en wordt ontdekt hoe die kennis kan worden verspreid en praktisch toegepast.

4. Communicatieve vaardigheden

Sociale en communicatieve vaardigheden zijn de voertuigen om toegang te krijgen tot het kennisnetwerk van anderen. Het beeld van hersenen, die werken door allerlei verbindingen van hersendeel naar hersendeel, is zeer bruikbaar voor organisaties. Door goede communicatie wordt het leerklimaat veraangenaamd en versterkt. Goede netwerken kunnen kennis verspreiden en genereren,

maar ze moeten worden ingericht en onderhouden met behulp van deze vaardigheden.

5. Zelfregulatie van motivatie en affecties

Hoe stel je medewerkers in staat hun motivatie en affectieve zaken rond het werk te regelen? Mensen zijn in staat om dat te doen door betrokkenheid. Uit een gunstige bedrijfscultuur putten mensen enthousiasme en inspiratie, die hen over dode punten en stress heen helpen. Mensen ontlenen hiernaar de zingeving van hun werk. Zelfregulatie is de motor voor eerstehandskennis en creativiteit en geeft betekenis aan hun vaardigheden.

6. Rust en stabiliteit

Die zijn nodig voor verdieping en detaillering van kennis, zodat die kan worden verbeterd. In de meeste organisaties is er geen tijd voor een adempauze. Er is geen 'lummeltijd' meer, waarin de beste ideeën opborrelen. Stabiliteit hoeft overigens geen gezapigheid te betekenen, een dynamische stabiliteit waarin een organisatie zich gestaag in een gekozen richting beweegt kan evengoed rust brengen.

7. Creatieve onrust

Regelmatig moeten er periodes van creatieve onrust worden gecreëerd, waarin regels te discussie worden gesteld, een frisse wind waait en radicale vernieuwingen worden voorgesteld. Die zijn allemaal nodig voor het innovatieve proces. Deze onrust lijkt wat in tegenspraak met rust en stabiliteit, maar is tijdelijk noodzakelijk om het genereren van nieuwe kennis en competenties te versnellen.

De zeven kernfuncties vormen een basisplan waarmee een organisatie krachtige leervormen kan ontwikkelen. Ze kunnen worden vertaald in werkvormen die binnen de organisatie en de werkomgeving van bedrijven de meest geschikte zijn en passen bij de bedrijfscultuur. Het corporate curriculum zal echter kritisch moeten worden gelegd naast de manier waarop er tot dan toe in het bedrijf is geleerd. Geïsoleerde posities van klassieke leervormen zoals de cursus en de training moeten opnieuw op bruikbaarheid worden getoetst aan de hand van de zeven leerfuncties.

Daarnaast kan de educatieve waarde en het effect worden onderzocht van nieuwe leermethodes zoals intervisie, mentoring en coaching, werken in (interdisciplinaire) projectgroepen met een innovatieve opdracht, zoeken van interne en externe leerpartners, opzetten van leernetwerken, opzetten van benchmarking-onderzoek, versterken van het werkoverleg, het functionerings- en het beoordelingsgesprek.

Door middel van assessmenttechnieken en development centers kunnen medewerkers zelf helderheid krijgen over individuele leerdoelen en de wegen om daaraan te gaan werken.