
Een leerplan



FOTO JOHN SCHAFER

voor kenniswerk

Een hogeschool die van studenten vraagt dat ze 'leren leren', zal zelf moeten leren om "leren leren" te faciliteren. Prof. dr. Joseph Kessels vroeg zich af op welke talenten van medewerkers een beroep moet worden gedaan, en hoe die tot ontwikkeling kunnen worden gebracht.

"Als je twaalf bent gebeuren er veel dingen. Ik voel me niet veranderd, maar je ziet wel meer en hoort meer als je ouder bent. Je realiseert je alles beter en je hebt minder lege plekken in je hoofd. Ik denk wel eens over de toekomst. De middelbare school zal best wel lukken en daarna wil ik naar de universiteit en word ik tolk. En trouwen en kinderen denk ik, dat wordt het wel. Ik wil een beetje een aardig mens worden, niet te hard anderen afkraken. Alleen in een judowedstrijd, dat doe ik al sinds ik vijf ben. Als ik als kleintje dan een grotere met een schouderworp of een verwurging op de grond krijg, dan begint het te tintelen, net als bij die goede cijfers. Dan is het alsof je de oorlog in jezelf hebt gewonnen."

Ik las dit stukje in de NRC van 12 augustus 1995. Aan het woord is Mark, een twaalfjarige hoogbegaafde. Ik was erdoor getroffen, maar wist aanvankelijk niet waar het in zat. Het moest iets zijn wat met mijzelf te maken had. Niet dat ik mij met Mark identificeerde. Tolk heb ik nooit willen worden, met het stichten van een gezin heb ik me nooit zo bewust bezig gehouden, en m'n aardigheid naar anderen is me vaker een last dan dat ik bezorgd ben te veel af te kraken. Het tintelende gevoel van goede cijfers is mij niet echt vertrouwd en het beeld van de oorlog winnen is mij vreemd. Ook al heb ik mijn innerlijk niet altijd op orde, er heerst daar geen kriegsstemming. Hoewel het voor de redenering niet van wezenlijk belang is, raad ik u toch aan het citaat van Mark in gedachten te houden bij wat volgt.

Eerstehands kennis en tweedehands kennis

Laten we beginnen met het verschil tussen eerstehands kennis en tweedehands kennis. In hun uiterlijke verschijnings-

vorm zijn die twee niet goed van elkaar te onderscheiden. Als het gaat over het vermogen om te leren, is het echter wel degelijk van belang of de kennisdrager zijn kennis zelf gecreëerd heeft of gekopieerd. Naarmate iemand vaker zelf oplossingen heeft gevonden voor problemen zal hij beter in staat zijn om zelf de kennis te creëren waardoor nieuwe problemen makkelijker aan te pakken zijn. Hij of zij beschikt over het vermogen eerstehands kennis te creëren. Iemand die dat vermogen mist en het moet hebben van tweedehands kennis, het reproduceren van informatie, is steeds minder in de gelegenheid om nieuwe kennis te creëren, en wordt daardoor steeds afhankelijker van dragers van eerstehands kennis.

Ik stel mij zo voor dat binnen de hogeschool het verschil tussen eerstehands en tweedehands kennis dagelijks aan de orde is. In de beleidsplannen is het ideaal van leren leren natuurlijk dat docenten studenten stimuleren om hun vermogen tot het creëren van eerstehands kennis te ontdekken en te ontwikkelen. In de werkelijkheid van alledag zullen die docenten echter maar al te vaak aan de verleiding bloot staan om kennis door te geven die zij zelf ook maar uit de tweede hand hebben: derdehands kennis dus. Bij de ontwikkeling van onderwijs doet zich op een ander niveau hetzelfde fenomeen voor. Nu de HvA eenmaal heeft besloten om over te gaan op 'leren leren', ontstaat de behoefte om daar kennis over op te doen.

Bij 'kennis opdoen' zal het een intelligente en hoogbegaafde organisatie juist te doen zijn om het creëren van eerstehands kennis, om zo te werken aan de verdere ontwikkeling van haar kerncompetenties. In het geval van de HvA lijkt me dat die kerncompetenties te maken zullen hebben met het creëren van stimulerende leeromgevingen voor (aanstaande) beroepsbeoefenaren. Hier ligt een uitdagende rol voor diegenen binnen de hogeschool die bezig zijn met organisatieontwikkeling en interne opleidingen. Als zij met hun interventies een bijdrage willen leveren aan de verdere ontwikkeling van de lerende hogeschool, dan zullen ook zij leersituaties moeten bieden die de mogelijkheid tot het verwerven van eerstehands kennis vergroten. Dat wil niet zeggen dat we cursussen voor onderwijsontwikkelaars moeten gaan organiseren. Het is maar zeer de vraag of dat zou kunnen, althans met enige kans op succes in de zin van meer afgestudeerden die beter op de beroepspraktijk zijn voorbereid. Waar we wel kritisch naar kunnen kijken, is de wijze

Een leerplan

waarop we het leerproces organiseren. Bevordert dat proces eerstehands kennis of leidt het tot tweedehands kennis? Moeten medewerkers de oplossingen van anderen reproduceren of liggen er uitdagende problemen die om een nieuwe aanpak vragen waar het management misschien ook het antwoord niet op weet? Bij het zoeken naar die originele oplossingen mag overigens best een grote hoeveelheid bestaande kennis worden gebruikt. Het actief zoeken en het zelf op het spoor komen van bruikbare informatie is als zodanig waarschijnlijk belangrijker op de weg naar eerstehands kennis dan de juistheid van de oplossing.

Het corporate curriculum

Als het zo belangrijk is dat de hogeschool leert, bestaat er dan ook zoiets als een leerplan voor die organisatie? In de private sector heeft de grote aandacht voor het leervermogen van ondernemingen de vraag opgeroepen naar het bestaan van een corporate curriculum. Als het gaat over strategie en over kennismanagement leggen managementgoeroes als Drucker, Hamel en Prahalad of Nonaka en Takeuchi een sterk accent op het vermogen van ondernemingen om door de toepassing van kennis waarde toe te voegen aan producten en diensten. De ontwikkeling van kerncompetenties is daarbij de cruciale opgave.

Ondernemingen zullen kennis moeten verwerven, creëren, verspreiden en toepassen ten behoeve van zowel stapsgewijze verbetering als radicale vernieuwing van hun bedrijfsprocessen. Een hogeschool is geen onderneming, maar zou het kennisverhaal er zoveel anders zijn?

Iets wat we in elk geval van het bedrijfsleven kunnen leren, is dat het noodzakelijke leren te belangrijk is om aan het toeval over te laten. Een planmatige aanpak met een duidelijke doelgerichtheid lijkt eerder aangewezen. Tegelijkertijd plaats ik echter vraagtekens bij de mogelijkheden om dergelijke leerprocessen te managen. Het is nog zo eenvoudig niet, om precies vast te stellen welke kennis er nodig is voor de ontwikkeling van competenties van docenten en andere onderwijsmedewerkers. En ook al zouden we daarin slagen, dan nog kunnen we de noodzakelijke leerprocessen niet op commando laten voorbijmarcheren.

Het corporate curriculum voor de hogeschool zullen we bijgevolg meer moeten opvatten als een rijk landschap waarin

medewerkers en teams hun weg leren vinden en kennis kunnen construeren. Zelfregulatie, zelfsturing, en het stimuleren van ontwikkeling zijn daarbij belangrijke aanknopingspunten. Het organiseren van ondersteunende terugkoppeling op resultaten is bevorderlijker voor de kennisproductiviteit dan het voorschrijven van leerstof. Daarom zie ik ook geen spanning tussen de tendens die binnen veel kennisorganisaties bestaat om de lijnverantwoordelijkheden weer wat duidelijker neer te zetten, en de noodzaak om ruimte te geven voor leerprocessen.

Het corporate curriculum voor de hogeschool zal in een aantal functies dienen te voorzien:

- het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis die direct met de beoogde competenties samenhangen,
- het leren oplossen van problemen met behulp van de verworven materiedeskundigheid,
- het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, hoe deze te verwerven en toepasbaar te maken,
- het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die de toegang verschaffen tot het kennisnetwerk van anderen en die het leerklimaat van een werkomgeving veraangenamen,
- het verwerven van vaardigheden die de motivatie en de affecties rond het werken en leren reguleren (het gaat om vaardigheden die het leren betekenis geven en de betrokkenheid versterken),
- het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verdieping en verbetering mogelijk zijn,
- het veroorzaken van creatieve onrust, wat aanzet tot innovatie.

Er staat ons een uitgebreid repertoire aan werkvormen ter beschikking waarmee we voor onszelf en onze collega's krachtige leeromgevingen kunnen creëren. Het corporate curriculum zal echter kritisch moeten kijken naar de geïsoleerde positie van klassieke opleidingsvormen als de cursus en de training. We zullen onze aandacht ook moeten richten op activiteiten als intervisie, mentoring en coaching, het werken in projectgroepen met innovatieve opdrachten, het zoeken van interne en externe leerpartners, het opzetten van leernetwerken, het uitvoeren van benchmarking-onderzoek, het versterken van het werkoverleg, en het systemati-

voor kenniswerk

scher toepassen van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Door middel van de toepassing van assessment-technieken en het opzetten van development centers kunnen medewerkers helderheid krijgen over individuele leerdoelen en over de wegen die open staan om daaraan te gaan werken. Het corporate curriculum dient aan te zetten tot een dialoog over normen en waarden, en tot het opsporen van impliciete kennis die de kwaliteit van het feitelijke werk bepaalt.

Het gevaar is groot dat straks een centraal brein al deze vormen die het leren bevorderen systematisch wil gaan managen. Vanuit de gedachte van zelfregulatie, zelforganisatie en zelfmanagement ligt het echter voor de hand om individuen en teams binnen de instituten een grotere verantwoordelijkheid te geven bij het inrichten van hun leertrajecten. Vanuit het oogpunt van kennisproductiviteit is het van belang dat de diverse betrokkenen bij een leertraject gemeenschappelijke opvattingen hebben over het doel of het probleem waaraan ze willen gaan werken. Het is van grotere betekenis dat zij daartoe een gezamenlijk leertraject uitstippelen dat zij als zinvol ervaren, dan dat de activiteit past in een centraal geleid plan.

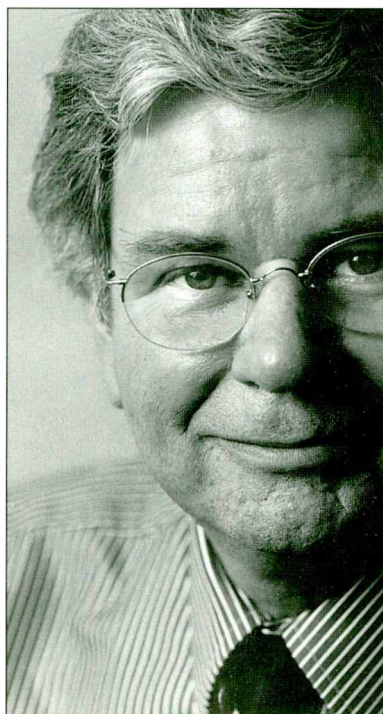
Het corporate curriculum van de lerende hogeschool zal dan ook weinig lijken op een geformaliseerde blauwdruk. Het is bepaald niet de traditionele cursuscatalogus met leerdoelen, werkvormen en tijdsaanduidingen. Het leerplan voor kenniswerk heeft vele verschijningsvormen en alle medewerkers van de hogeschool maken er gebruik van. Het corporate curriculum wordt gedragen door de centrale gedachte dat het creëren van stimulerende leeromgevingen kenniswerk is, dat voor het verrichten van kenniswerk leren noodzakelijk is, en dat kenniswerk een krachtige vorm van leren is. Het corporate curriculum vormt het kennislandschap voor het personeel van de hogeschool. In dit landschap vloeien de belangen van de organisatie en van de medewerkers samen. Het leerplan dat mij voor ogen staat blijft voortdurend in ontwikkeling, zolang de hogeschool het cultiveert. De opbrengst van de oogst is in hoge mate afhankelijk van het heersende leerklimaat en van de betekenis die medewerkers hechten aan hun werk. Het is moeilijk om slim te zijn in iets waar je niets voor voelt. De kwaliteit van het corporate curriculum bepaalt de kennisproductiviteit van de hogeschool en daarmee haar succes in een kennismaatschappij.

Hoogbegaafd

En dan is mij ineens duidelijk waarom dat stukje in de NRC zo'n indruk op me maakte. Die jongen drukt eigenlijk uit wat op het ogenblik voor hoogbegaafde organisaties zo van belang is:

- minder lege plekken hebben in je hoofd: weten waarom je de dingen doet zoals je ze doet.
- nadenken over de toekomst en die bewust creëren.
- een aardige hogeschool zijn, d.w.z. werken aan je integriteit en imago, zodat je de bijzondere talenten kunt aantrekken waardoor studenten je meer gaan waarderen.
- maar ook genieten van de spanning van de competitie, niet omdat je de grootste of de rijkste bent maar omdat je slimmer bent.
- de beloning zit in het tintelen: niet in het winnen van de oorlog waardoor je macht krijgt over de ander, maar in het beter zicht krijgen op je eigen talent.

Kortom, in Mark is een aankomend kenniswerker aan het woord die het recht heeft om te gaan studeren aan een hoogbegaafde onderwijsinstelling. Een die zijn talent herkent en koestert, waar hij de rust krijgt voor verdieping en detaillering, en waar regelmatig de creatieve onrust heerst die nodig is om te ontdekken en te vernieuwen.



Joseph Kessels
Bijzonder hoogleraar
bedrijfsopleidingen
aan de RU Leiden en
partner in het advies-
bureau Kessels & Smit,
The Learning Com-
pany.

FOTO JOHN SCHAEFER