

# Leerplan voor een organisatie

## Krachtig hulpmiddel van Joseph Kessels om leerklimaat te bevorderen

In onze kenniseconomie is het leren voor werk-organisaties van het grootste belang. Dat roept de vraag op naar een 'corporate curriculum', een leerprogramma voor een organisatie. Net zoals een mens een leerplan voor zichzelf kan ontwerpen, kan een bedrijf of instelling dat doen. Joseph Kessels ontwikkelde het instrument, dat nog meer mogelijkheden blijkt te bieden.

### Leerklimaat

Joseph Kessels betoogde in zijn oratie dat organisaties niet kunnen leren: 'Zij hebben geen hersenen en hun archief werkt niet als een geheugen. Het zijn de individuen die leren, zowel bewust als onbewust. Het leren kan betrekking hebben op de vakkennis die direct met de inhoud van het werk samenhangt en op het oplossen van problemen met behulp van die vakkennis. Een andere vorm van leren betreft de wijze waarop medewerkers nieuwe kennis op het spoor komen en hoe zij op een efficiënte manier nieuwe vaardigheden verwerven. Het kan betrekking hebben op de wijze waarop medewerkers omgaan met hun persoonlijke belangstelling en motivatie voor het werk. Medewerkers werken altijd samen in een of meer groepen. Een groep kan het leren bevorderen of juist belemmeren. Goede communicatieve vaardigheden verschaffen toegang tot de leerresultaten van collega's en maken het leerklimaat aangenamer. Rust en stabiliteit is nodig voor verdieping en verbreding van kennis, terwijl het leren dat gericht is op innovatie juist om creatieve onrust vraagt.

Al deze intenties om te leren

zijn in mindere of meerdere mate in groepen medewerkers aanwezig. En al die groepen die een onderneming vormen behoren samen het collectieve leervermogen. De kwaliteit daarvan bepaalt of een organisatie slim of dom is.'

### Veelzijdig

Het corporate curriculum is daarbij een krachtig hulpmiddel. Bedrijven kunnen aan de hand van dit leerplan zien met welke zeven kernfuncties ze hun concurrentiekracht op het gebied van competenties en kennis kunnen vergroten. Verder kan het curriculum aanzetten tot een dialoog over normen en waarden en tot het opsporen van impliciete kennis (tacit knowledge) die de kwaliteit van het feitelijke werk bepaalt.

Tijdens de tweede werkconferentie 'Concurreren op deskundigheid' in Bunnik bleek dat het curriculum een veelzijdig instrument is. Het is ook toe te passen als hulpmiddel bij een onderzoek om vast te stellen hoe het is gesteld met het lerend vermogen van een organisatie. Een audit op de zeven kernfuncties toont al snel aan waar de zwakke en de sterke punten van een onderneming

zich bevinden. Zo wordt het een grondige checklist van zaken die aandacht en verbetering behoeven om de competenties en het ontwikkelen van kennis in een onderneming te bevorderen.

Het corporate curriculum lijkt weinig op een geformaliseerde blauwdruk. In elke onderneming zal het een andere verschijningsvorm hebben en alle medewerkers kunnen er gebruik van maken. Kessels: 'Het corporate curriculum wordt gedragen door de centrale gedachte dat leren noodzakelijk is voor het verrichten van kenniswerk en dat het verrichten van kenniswerk een krachtige vorm van leren is. Het vormt het kennislandschap van een onderneming, dat voortdurend groeit en in ontwikkeling is, mits de onderneming het cultiveert.'

Wat de oogst van dit landschap opbrengt is sterk afhankelijk van het heersende leerklimaat en van de betekenis die medewerkers hechten aan hun werk. De kwaliteit van het corporate curriculum is bepalend voor de kennisproductiviteit van een onderneming en daarmee van haar concurrentiekracht in de kennismaatschappij. Elders in dit magazine (pag. 14 t/m 17) vindt u nog meer ideeën om het leervermogen van organisaties te versterken, die eveneens aan de zeven kernpunten van het curriculum kunnen worden getoetst.

Met de erkenning dat ondernemingen in een kenniseconomie opereren heeft de kennisproductiviteit een strategische betekenis gekregen. Centraal staat het vermogen om door toepassing van kennis waarde toe te voegen aan producten en diensten, waarbij het ontwikkelen van kerncompetenties centraal staat. Een onderneming moet kennis verwerven, creëren, verspreiden en weer opnieuw toepassen om steeds te vernieuwen en beter te kunnen concurreren.

Dat was de kern van de oratie van Joseph Kessels bij zijn inauguratie als bijzonder hoogleraar in de Onderwijskundige Studie van Opleidingen in Arbeidsorganisaties aan de Rijksuniversiteit van Leiden eind februari. Maar liefst 350 toehoorders waren daarbij aanwezig, een voor Leiden ongehoord aantal. De hele bedrijfsopleidingswereld hoorde met instemming toe en liet zich door Kessels verrassen met een nieuw instrument: het 'corporate curriculum'.

Een curriculum is in de academische wereld niets meer of minder dan de leerweg die een student moet volgen om als volwaardig wetenschapper, dus competent, te kunnen functioneren. Vertaald naar organisaties betekent een curriculum een plan om het lerend vermogen te bevorderen, voortdurend competenties te ontwikkelen en kennis te genereren, te verspreiden en toe te passen.