

12

JOSEPH W.M. KESSELS

Corporate curriculum



1996

12

Door **Joseph Kessels**
en **Suzanne Verdonschot**

INLEIDING

Als het leren zo noodzakelijk is voor een organisatie, bestaat er dan ook zo iets als een speciaal leerplan voor organisaties? Dat is de centrale vraag waarop ik met het concept van het corporate curriculum een antwoord probeer te geven. Het grote belang van leren en het leervermogen in een kenniseconomie maakt het inrichten van een corporate curriculum volgens mij noodzakelijk. Daarbij gaat het niet zozeer om een formeel leerplan dat voorschrijft welke opleidingen en trainingen medewerkers dienen te volgen. Het betreft veel meer het transformeren van de dagelijkse werkomgeving tot een omgeving waarin leren en werken samenvallen.

THEORIE

Biografie van Joseph Kessels

Op 23 februari 1996 introduceerde ik (Joseph Kessels) het *corporate curriculum*, dat ook de titel was van mijn oratie aan de Rijksuniversiteit Leiden bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar op het gebied van opleiden en leren in arbeidsorganisaties. Het was de eerste leerstoel op dit terrein aan een Nederlandse universiteit (Kessels, 1996).

Het concept heb ik later verder uitgewerkt in mijn Twentse oratie (Kessels, 2001a). Jaap van Lakerveld (2005), Christiaan Stam (2007), Suzanne Verdonschot (2009) en Tjip de Jong (2010) hebben in hun onderzoeken op het thema verder doorgebouwd.

Het corporate curriculum: de werkomgeving als leeromgeving

Je zou het corporate curriculum kunnen opvatten als een rijk en gevarieerd landschap dat het noodzakelijke leren stimuleert en ondersteunt. In dat landschap is een zevental functies te onderscheiden, die ieder een eigen rol spelen bij het leren van individuele medewerkers, de kennisprocessen die daarbij een rol spelen en de invloed van de werkomgeving.

Het concept biedt zowel een theoretisch raamwerk voor het analyseren van de dagelijkse werkomgeving en een krachtige leeromgeving, als praktische aanwijzingen voor het ontwerpen en inrichten van een werkplek die ook een aantrekkelijke leerplek wil zijn.

De basis voor de theorie van het corporate curriculum vindt haar oorsprong in twee soorten inzichten die betrekkelijk onafhankelijk van elkaar ontstonden. Op de eerste plaats gaven de resultaten van het onderzoek naar de ontwerpprincipes voor succesvolle leertrajecten op basis van interne en externe curriculumcon-



JOSEPH W.M. KESSELS

sistentie aanleiding om meer waarde te hechten aan de leercondities op en rond het dagelijkse werk dan aan de formele kenmerken van cursussen en trainingen (Kessels, 1993). De nieuwe stroom publicaties rond de lerende organisatie in de periode 1993-1999 versterkte dat beeld. Op de tweede plaats maakte met name Peter Drucker in zijn cruciale boek *Post-Capitalist Society* (1993) op een overtuigende wijze aannemelijk dat het in een kenniseconomie noodzakelijk is om voortdurend te werken aan stapsgewijze verbetering en radicale vernieuwing. Daartoe is het toepassen van kennis op de kennisontwikkeling van essentieel belang. Dit inzicht vormde de basis voor het denken over het productief maken van kennis: de kennisproductiviteit.

Als kennis zo'n dominante rol gaat spelen, op alle niveaus van een organisatie, dan zal de inrichting van het dagelijkse werk het proces van kennisproductiviteit moeten ondersteunen. Dit proces omvat het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie, het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden met behulp van deze informatie en het toepassen van deze bekwaamheden op het stapsgewijs verbeteren en radicaal vernieuwen van werkprocessen, producten en diensten (Kessels, 2001b). Het gaat in wezen om een omvangrijk, krachtig leerproces waarin werken en leren samenvallen. Het corporate curriculum vormt vervolgens de theoretische basis voor het beschrijven en inrichten van het leerlandschap dat ondersteunend is aan de kennisproductiviteit.

Basisprincipes van het corporate curriculum

De ontwikkelingen in de economie en de gevolgen daarvan voor het karakter van het werk, gecombineerd met de resultaten van onderzoek naar krachtige leeromgevingen, vormen de basis voor de volgende principes die aan het corporate curriculum ten grondslag liggen.

Kennisproductiviteit is van vitaal belang voor het voortbestaan van organisaties

De erkenning dat organisaties opereren in een kenniseconomie geeft aan dat de kennisproductiviteit van belang is voor het voortbestaan. Het gaat hierbij niet om het hebben van kennis op zich, maar om het productief maken van kennis. Het draait om het vermogen om door middel van kennis waarde toe te voegen aan producten en diensten. Het ontwikkelen van de kerncompetenties die dit mogelijk maken, is dan ook het centrale doel van het corporate curriculum. Hiervoor moet een organisatie in staat zijn informatie te verwerven, nieuwe kennis te creëren, te verspreiden en toe te passen op de verbetering en vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten. Om de kennisproductiviteit te kunnen bevorderen is

het voor de organisatie niet alleen van belang om toegang te krijgen tot relevante informatie, maar ook om kennis te verwerven over de wijze waarop zijzelf leert.

Kennis is niet te managen

Kennisproductiviteit is te belangrijk om aan het toeval over te laten. Een systematische, doelgerichte aanpak lijkt daarom voor de hand te liggen. Echter, het kennispotentieel van mensen kan niet ontwikkeld en productief gemaakt worden via een traditioneel managementproces dat gebaseerd is op formele planning, controle en beheersingsmechanismen. Als kennis op te vatten is als een persoonlijke bekwaamheid (Kessels, 2001a), kun je deze niet overdragen en zul je die telkens opnieuw moeten verwerven en ontwikkelen. Deze kennis is niet te managen in de zin van doelgericht plannen, systematisch inrichten, sturen, budgetteren en controleren. De noodzakelijke leerprocessen zullen niet plaatsvinden op commando. Deze leerprocessen worden waarschijnlijk sterker beïnvloed door intrinsieke 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 aansturen vanuit organisatiekaders. Vormen van zelforganisatie en netwerken op basis van urgente vraagstukken en persoonlijke drijfveren passen hier waarschijnlijk beter bij. De recente onderzoeken van Verdonshot (2009) naar leren en innovatie en van De Jong (2010) naar leren in netwerken en de rol van sociaal kapitaal daarbij, ondersteunen en bevestigen deze opvattingen.

Werk- en leeromgeving zijn niet te scheiden

De noodzaak om kennisproductief te zijn en het grote belang van continu leren zijn twee kanten van dezelfde medaille. Het organiseren van de 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, nieuwe kennis te creëren en deze kennis te benutten voor zowel het stapsgewijs verbeteren, als het radicaal vernieuwen van werkprocessen, producten en diensten: werken en leren vallen daarmee samen.

Kenniswerk is geen privilege van topfuncties

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 biedt aan alle medewerkers de mogelijkheid om hun werk te organiseren als kenniswerk en deel te nemen aan leerprocessen die de kennisproductiviteit bevorderen.

De leerfuncties van het corporate curriculum

Op basis van deze vertrekpunten is het concept verder uitgewerkt tot een leerplan dat kennisproductiviteit bevordert. Immers, de volgende vraag dringt zich dan snel op: hoe kunnen we vorm geven aan een leerplan voor organisaties: het corporate curriculum? Een dergelijk leerplan zou moeten voorzien in zeven functies:

- 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 die 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: het leren te leren en het toepassen van kennis op de kennisontwikkeling.
- 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, emoties, drijfveren, passie 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 de aangrijpingspunten voor het werken aan kennisproductiviteit. Inmiddels hebben de onderzoeken van Van Lakerveld (2005) en Stam (2007) een empirische onderbouwing geboden voor het concept van het corporate curriculum. Deze onderzoeken bevestigen de samenhang die er bestaat tussen de kracht van de werk-leeromgeving (de leerfuncties van het corporate curriculum) en het vermogen om permanent te verbeteren en te vernieuwen (kennisproductief te zijn). Hieronder volgt een nadere uitwerking van de zeven leerfuncties van het corporate curriculum.

1 Materiedeskundigheid

De leerfunctie ‘materiedeskundigheid’ voorziet in de behoefte aan domeinspecifieke kennis die rechtstreeks gerelateerd is aan de doelstellingen van het werk. Hierbij is het belangrijk om aandacht te schenken aan de volgende vragen:

- 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 gebruiken 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 traditioneel de primaire focus van formele opleidingen en trainingen. Ook nu organisaties zogenoemde kennismanagementactiviteiten entameren, ligt het accent vaak op materiedeskundigheid. In de regel is deze eerste leerfunctie dan ook goed ontwikkeld in kennisintensieve organisaties. Echter, een hoogontwikkelde en sterk gespecialiseerde medewerkerspopulatie is nog niet hetzelfde als een lerende organisatie die erin slaagt kennisproductief te zijn. Hiervoor is het nodig dat medewerkers uit verschillende vakdisciplines hun kennis ter beschikking stellen, uitwisselen en samen verder ontwikkelen. Deze uitwisseling dient zowel binnen, als tussen hiërarchische lagen plaats te vinden. De condities voor uitwisseling kunnen we onder andere bevorderen door informatie toegankelijk te maken en de barrières tussen teams, afdelingen en hiërarchische niveaus op te sporen en weg te nemen.

2 Probleem oplossen

Materiedeskundigheid wordt vooral productief, als we deze combineren met het vermogen om oplossingen te vinden voor de nieuwe vraagstukken die zich voordoen. Deze combinatie stelt de organisatie in staat om adequaat te opereren in nieuwe en nog weinig vertrouwde probleemgebieden, een bekwaamheid die steeds meer aan belang wint. 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 nieuwe problemen op te lossen vraagt om creativiteit en het experimenteren met verschillende benaderingen en invalshoeken. Tevens helpt het vaak om samenwerking te stimuleren tussen mensen met verschillende achtergronden (zoals verschillende disciplines, posities en werkstijlen). Het ontwikkelen van probleemoplossende vaardigheden is gebaat bij een hoge mate van persoonlijke betrokkenheid, gezamenlijke affiniteit met het probleemgebied en ambitie binnen de groep die samenwerkt aan het oplossen van nieuwe problemen (Harrison & Kessels, 2004).

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, die deze leerfunctie ondersteunen, 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 op dit gebied uitbreiden?
- Hoe komt het dat we snel vooruitgang boeken in het ene domein, maar achterblijven in 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 hun ontwikkeling. Tijd en ruimte creëren om terug te blikken en stil te staan blijkt hiervoor steeds weer een bepalende factor, net als het stimuleren van open communicatie. Het organiseren van constructieve feedback binnen een groep is een voorwaarde voor de ontwikkeling van reflectieve vaardigheden.

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. Sociale vaardigheden bevorderen het leerklimaat binnen

een organisatie, waardoor medewerkers elkaar onnodige spanningen en irritaties besparen. Het gaat hier niet zozeer om beleefdheid en correctheid; het gaat erom voor elkaar aantrekkelijk te worden om kennis te delen en samen kennis te construeren en om dit op een productieve manier te 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. De kenmerken van sociale netwerken in relatie tot kennisproductiviteit zijn door De Jong (2010) verder onderzocht vanuit het perspectief van het sociale kapitaal in een netwerk.

5 Zelfregulatie van motivatie, emotie, drijfveren, passie 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 immers nooit om inventief en creatief te zijn in een domein dat je niet boeit, of bij een vraagstuk waarvan je het belang en de zin niet kunt 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. In een traditionele economie kon een manager nog zeggen: ‘Werk eens wat harder’, of: ‘Loop eens wat sneller’. In een kenniseconomie is het zinloos om te roepen: ‘Wees eens wat slimmer!’, of: ‘Wees creatief!’ Slimheid en creativiteit zijn sterk gekoppeld aan persoonlijke motivatie en interesse. Om momenten van stagnatie te kunnen overbruggen is het nodig dat de medewerkers hun motivatie, emoties, drijfveren, passie en affecties zodanig kunnen reguleren, dat zij op grond van (zelf)discipline door kunnen zetten als het even moeilijk is. Belangrijke voorbeeldvragen bij deze leerfunctie zijn:

- Waarom sta ik elke dag 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?



Zicht krijgen op de emotionele en affectieve drijfveren van medewerkers en hen helpen deze te reguleren zal waarschijnlijk 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. Uit de onderzoeken van Verdonchot (2009) en De Jong (2010) blijken de aspecten rond persoonlijke drijfveren en zelfregulatie cruciaal voor doorbraken in innovatieprocessen en kennisontwikkeling.

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 de diepte in 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 momenten van rust 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?

In veel organisaties is het doorgaans moeilijk om 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. 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. Een tekort hieraan zal leiden tot verarming en uitputting van de intellectuele bronnen.

7 Creatieve onrust

Om innovatief te kunnen zijn, dient een organisatie het vermogen te ontwikkelen om onrust te creëren die stimulerend is en aanzet tot creativiteit. Creatieve onrust is een tegenhanger van rust en stabiliteit. Creatieve onrust is noodzakelijk om nieuwe en ongewone wegen in te slaan. Hier worden verrassende ontdekkingen gedaan en oplossingen geforceerd die eerder niet mogelijk leken. Creatieve onrust wordt vaak gevoed door de urgentie van een vraagstuk en zelfs een zekere mate van

existentiële bedreiging. Er moet een notie bestaan van ‘erop of eronder’. Die existentiële bedreiging moet echter niet zo sterk zijn dat het merendeel van de medewerkers erdoor verlamd raakt en bij de pakken neer gaat zitten. 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 zal hierdoor geraakt worden in het werk?
- Hoe kunnen we deze collega’s 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?

In zekere zin zijn de laatste twee leerfuncties elkaars tegenhanger. Sommige medewerkers zullen het beter doen in een omgeving die rust en stabiliteit als hoofdkenmerk heeft, anderen voelen zich sterk gestimuleerd in een omgeving met veel creatieve onrust. Beide leerfuncties zijn nodig, op een gebalanceerde manier, zonder elkaar tegen te werken.

REFLECTIE

Reflectie op een concept door de bedenker zelf, is niet zuiver. Daarom is deze paragraaf geschreven door een andere auteur, te weten Suzanne Verdonschot.

Kracht

De kracht van het corporate curriculum is de toepassingsreikwijdte. Kessels beschrijft duidelijk dat het van belang is om de leerfaciliteiten niet te beperken tot een kleine, bevoorrechte groep. Kenniswerk, zo stelt hij, is geen privilege voor hoger opgeleiden of voor de mensen die topfuncties bekleden. Volgens deze opvatting kunnen alle medewerkers van een organisatie bijdragen aan stapsgewijze verbetering en radicale vernieuwing.

In ons dagelijkse taalgebruik verwezen we met het begrip kenniswerkers lange tijd naar een selecte groep hoger opgeleiden en met het begrip innovatie naar een aparte afdeling, gespecialiseerd in onderzoek en innovatie. Inmiddels is duidelijk geworden dat we het ons als maatschappij steeds minder kunnen permitteren om mensen uit te sluiten van het proces van kennisontwikkeling en innovatie. In veel organisaties is de betekenis van innovatie verbreed naar innovatie van werkprocessen, ook wel aangeduid met de term sociale innovatie. De toepassingsreikwijdte van het begrip van corporate curriculum past hier goed bij.



Kritische reflectie

Het corporate curriculum biedt aan alle medewerkers de mogelijkheid om hun werk te organiseren als kenniswerk en deel te nemen aan leerprocessen die de kennisproductiviteit bevorderen. De handvatten bestaan enerzijds uit de zeven leerfuncties: een analysekader om te reflecteren op de dagelijkse werkomgeving als leeromgeving. Anderzijds bieden de leerfuncties praktische aanwijzingen voor het ontwerpen van de werkplek als aantrekkelijke leerplek. De vraag is in hoeverre deze toepassingsmogelijkheden direct bruikbaar zijn voor lager opgeleide medewerkers en mensen die routinematig werk doen. Het benutten van het corporate curriculum als analysekader vraagt een zekere mate van zelfreflectie die niet bij alle medewerkers evenveel aanwezig is. Daarnaast is het ontwerpen van de eigen leerplek geen vanzelfsprekende activiteit voor mensen die routinematig werk doen en te maken hebben met een werkomgeving met duidelijke afhankelijkheid van anderen (bijvoorbeeld in de fabriek aan de lopende band). Het zou interessant zijn de toepassingsmogelijkheden van het corporate curriculum voor deze doelgroepen verder te onderzoeken. Aanknopingspunten hiervoor zijn te vinden in het artikel van De Jong, Kessels en Verdonschot (2008), waarin ze medewerkers in de supermarkt beschouwen als kenniswerkers. Hierin werd duidelijk dat eigenaarschap en ondernemerschap meer bijdragen aan kenniswerk dan discipline en gehoorzaamheid. Daarnaast blijkt de rol die de manager kiest en zijn vaardigheden van groot belang. Kessels stelt in het corporate curriculum dat het kennispotentieel van mensen niet benut kan worden via een traditioneel managementproces. Het zou de moeite waard zijn meer te leren over de rol die managers hierbij kunnen spelen om het proces te bevorderen.

REFERENTIES

Literatuur (volledige literatuurlijst: pagina 637)

- Jong, Tj. de (2010). *Linking social capital to knowledge productivity. An explorative study on the relationship between social capital and learning in knowledge-productive networks*. Academisch proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Jong, Tj. de, S.G.M. Verdonschot & J.W.M. Kessels (2012). Shop assistants as instigators of innovation: analysis of 26 innovation initiatives in 17 Dutch supermarkets. *International Journal of Strategic Change Management*, 4 (1), p. 32-51.
- Kessels, J.W.M. (1996). *Het Corporate Curriculum*. Oratie. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden.
- Kessels, J.W.M. (2001a). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Oratie. Enschede: Universiteit Twente.

- Lakerveld, J. van (2005). *Het Corporate Curriculum*. Academisch proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Stam, Chr. (2007). *Knowledge Productivity*. Academisch proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Verdonschot, S. (2009). *Learning to innovate. A series of studies to explore and enable learning in innovation practices*. Academisch proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.

