

## Personeelsontwikkeling in ontwikkeling

Poell, R.F.

*Document version:*  
Peer reviewed version

*Publication date:*  
2006

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Poell, R. F. (2006). *Personeelsontwikkeling in ontwikkeling: Naar een werknemersperspectief op Human Resource Development*. Rotterdam: Performa Uitgeverij.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright, please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **Naar een werknemersperspectief op Human Resource Development<sup>1</sup>**

*Door Rob Poell*

Organisaties vormen een belangrijke context voor mensen om zich te ontplooiën<sup>2</sup>. Werk kan personeelsleden een veelheid aan ontwikkelingsmogelijkheden bieden, zowel van persoonlijke als professionele aard<sup>3</sup>. Toch is de aandacht voor werk als leeromgeving van relatief recente datum.

Pas sinds de jaren '90 heeft het werkterrein van bedrijfsopleidingen zich ontwikkeld en verbreed naar een vakgebied Human Resource Development, waarin werkplekleren een kernthema is<sup>4</sup>. De aandacht is daarmee verschoven van training, opleiding en scholing naar andere manieren waarop organisaties het leren kunnen vormgeven, zoals coaching, mentoring, zelfstudie, leerprojecten, afstandsleren, intervisie, kwaliteitscirkels, job aids, taakroulatie, et cetera<sup>5</sup>. Er gaan inmiddels miljarden euro's per jaar om in de opleidings- en ontwikkelingsbranche, die daarmee een economische factor van formaat vormt<sup>6</sup>.

Tevens is in het vakgebied grote belangstelling ontstaan voor het bestuderen van autonome leerprocessen in organisaties, die zich zonder specifieke interventie van wie dan ook kunnen voordoen. Daarbij wordt bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar incidenteel leren, leerklimaat, collectief leren, leerwerk gemeenschappen, werkpleksocialisatie, leerwegen van werknemers, et cetera<sup>7</sup>. De analyses worden veelal op individueel niveau uitgevoerd, maar het leren van teams en organisaties is eveneens niet meer weg te denken uit de moderne HRD<sup>8</sup>.

De verbreding is niet alleen merkbaar aan de thema's die in het werkterrein centraal staan, maar blijkt ook uit de veelheid aan disciplines die het vakgebied inmiddels voeden. Het veld van bedrijfsopleidingen werd zowel in Nederland als in de Verenigde Staten nog vooral vanuit de onderwijskundige traditie bestudeerd. Human Resource Development is echter een multidisciplinaire wetenschap, die zijn inzichten ontleent aan o.a. de leerpsychologie, arbeids- en organisatiesociologie en -psychologie, Human Resource Management, organisatiekunde, bedrijfskunde, arbeidskunde, organisatieantropologie, andragogie en strategisch management.

## **Een korte definitie van HRD**

---

<sup>1</sup> Dit artikel maakt gebruik van de tekst die als oratie is uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de Personeelwetenschappen, in het bijzonder Human Resource Development, aan de Universiteit van Tilburg op 15 december 2006. Het oratieboekje is te bestellen bij de uitgever: Poell, R. F. (2006).

*Personeelsontwikkeling in ontwikkeling: Naar een werknemersperspectief op Human Resource Development.* Rotterdam: Performa.

<sup>2</sup> Knowles, 1990; Kessels, 1996

<sup>3</sup> Merriam & Caffarella, 1991; Van der Krogt, 1995; Bolhuis & Simons; 1999

<sup>4</sup> Marsick & Watkins, 1990; Lave & Wenger, 1991; Poell, Van Dam & Van den Berg, 2004; Streumer, 2006; Poell & Van Woerkom, in voorbereiding

<sup>5</sup> Walton, 1999; McGoldrick, Stewart & Watson, 2001; Kessels & Poell, 2001

<sup>6</sup> Van Loo & De Grip, 2003

<sup>7</sup> Marsick & Watkins, 1990; Wenger, 1998; Billett, 2001; Baars-Van Moorsel, 2003; Van Woerkom, 2003; Van der Krogt, in druk

<sup>8</sup> Dixon, 1994; Argyris & Schön, 1996; Kasl, Marsick & Dechant, 1997; Homan, 2001

Deze rijkdom aan theoretische perspectieven die zich met het veld bemoeien heeft ook een keerzijde. Het studieobject, HRD derhalve, laat zich bijzonder moeilijk definiëren. Het is daarom onduidelijk waar Human Resource Development precies voor staat. Een van de weinige punten waarover binnen de HRD-gemeenschap consensus lijkt te bestaan is de onmogelijkheid om een sluitende en breed geaccepteerde definitie van Human Resource Development te formuleren<sup>9</sup>. Sommige auteurs gaan nog verder en vinden dat laatste helemaal onwenselijk<sup>10</sup>. Mijn opvatting is dit niet, omdat een vakgebied zonder duidelijke identiteit weinig levensvatbaar zal blijven.

Daarmee is het nog niet eenvoudig geworden om een goede definitie van HRD te geven. Ik ben echter nog steeds tamelijk gecharmeerd van de vierwoordige ondertitel van het leerboek dat ik in 2001 met mijn collega Joseph Kessels mocht redigeren: "Human Resource Development – Organiseren van het leren"<sup>11</sup>. Voor mij geven die vier laatste woorden de essentie van HRD aan, met dien verstande dat zowel de term organiseren als het begrip leren breed dienen te worden opgevat. Leren zie ik als het ondernemen van zichtbare en/of mentale activiteiten die leiden tot een verandering in de persoonlijke actietheorie van werknemers<sup>12</sup>. Hun actietheorie stuurt het handelen op basis van de achterliggende waarden, normen en overtuigingen die zij erop nahouden<sup>13</sup>.

Organiseren is in mijn visie het aanbrengen van een zekere samenhang in de activiteiten die werknemers ondernemen<sup>14</sup>. Dat kunnen anderen (bv. leidinggevenden, staffunctionarissen, collega's) doen, echter de samenhang kan ook door werknemers zelf worden aangebracht<sup>15</sup>. Ik heb het bewust over 'een zekere mate' van samenhang, om aan te geven dat het wat mij betreft in veel gevallen niet nodig is om leeractiviteiten sterk te systematiseren of zelfs te formaliseren<sup>16</sup>. Wat vooral van belang is voor werknemers is dat zij zelf betekenis (en daarmee samenhang) kunnen geven aan hun werk, de ontwikkelingen daarin, en de activiteiten die relevant zijn voor hun eigen ontwikkeling<sup>17</sup>.

Uit de discussies die ik in de afgelopen jaren o.a. met mijn collega's van het departement Personeelwetenschappen heb gevoerd is mij duidelijk geworden dat velen zich afvragen wat er nu eigenlijk zo belangrijk is aan dat leren. Ik zal geen uiteenzetting gaan geven over de vele en steeds snellere veranderingen die ons in economisch, technologisch, demografisch en organisatorisch opzicht lijken te overspoelen. Het staat buiten kijf dat organisaties om daarop te kunnen inspelen (en anticiperen) voortdurend met leerprocessen op alle niveaus te maken krijgen.

De waartoe-vraag is waarschijnlijk eerder ingegeven door het *corporate* organisatieperspectief waarmee men naar HRD (en HRM) kijkt. Overigens zijn er binnen de HRD-wereld vele auteurs die zich drukker maken over de prestatie van werknemers en hun bijdrage aan 'de organisatiedoelen' dan over hun

---

<sup>9</sup> Weinberger, 1998; Ruona & Roth, 2000; McLean & McLean, 2001; Short, Bing & Kehrhahn, 2003

<sup>10</sup> Lee, 2001

<sup>11</sup> Kessels & Poell, 2001

<sup>12</sup> Van der Krogt, 1995; Van der Sanden, 2001

<sup>13</sup> Argyris & Schön, 1978; 1996

<sup>14</sup> Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998; Van der Krogt, 1995; in druk

<sup>15</sup> Brookfield; 1986; Candy, 1991; Koopmans, 2006; Raemdonck, 2006

<sup>16</sup> Poell, 1998; Kwakman & Poell, 1999

<sup>17</sup> Van der Krogt, in druk

ontplooiingsmogelijkheden<sup>18</sup>. Zelfs wanneer naar individuele uitkomsten als tevredenheid, welzijn, stress of betrokkenheid wordt gekeken staat dit vaak in het teken van de bijdrage die dergelijke individuele opbrengsten leveren aan team- en organisatieprestaties. Op zichzelf is dit een legitieme bekommernis, tenslotte mag een organisatie iets terug verlangen voor de mogelijkheden die zij haar werknemers biedt. Men kan zich natuurlijk afvragen of mensen er zijn om organisaties gelukkig te maken of eerder andersom. Ik ben van mening dat de ontplooiing, zowel persoonlijk als professioneel, die mensen aan hun werk kunnen ontnemen voor velen een nastrevenswaardig doel op zich is. Daarom vind ik het legitiem en belangrijk om onderzoek te doen naar de manieren waarop werknemers zich kunnen ontwikkelen en hoe organisaties hen daartoe in staat kunnen stellen. Om die mogelijkheden vervolgens te optimaliseren is inzicht in autonome leerprocessen bij individuele werknemers, teams en organisaties als geheel cruciaal. Ondanks de nadruk op individuele ontplooiing is het functioneren van de organisatie eveneens een belangrijke overweging, al is het maar omdat een organisatie die beter gaat functioneren (ook als dat los staat van leerinterventies) voor individuele werknemers vaak een aangenamere werkomgeving oplevert.

### **Een uitgebreidere definitie van HRD**

Daarmee tekenen zich de contouren af van een definitie van HRD die wat langer is dan vier woorden, maar ook beter aangeeft waarover we het hebben. Human Resource Development vat ik dan op als het organiseren van individuele en collectieve leerprocessen gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers alsmede het functioneren van de organisatie als geheel. Het onderliggende idee is dat werknemers die door hun organisatie gefaciliteerd worden om zich te ontplooien er vervolgens (en tegelijkertijd) ook belang bij hebben om bij te dragen aan het succes van die organisatie. Tenslotte kan een kwijnende organisatie haar werknemers over het algemeen weinig ontwikkelingsmogelijkheden bieden, waarmee haar aantrekkingskracht voor velen is verdwenen. Deze gedachtegang vindt ondersteuning in de literatuur over *high-commitment work practices*, waarin een belangrijke plaats is ingeruimd voor het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden<sup>19</sup>. Veel empirische studies hebben inmiddels laten zien dat er een verband is tussen het aanbieden van dergelijke werkpraktijken en de prestatie van de organisatie, waarbij het voor onze discussie niet eens zo relevant is hoe de causaliteit precies verloopt<sup>20</sup>.

Tot dusverre heb ik vooral laten zien waar Human Resource Development in mijn ogen voor staat. Ik heb daartoe de ontwikkeling van opleiden naar leren geschetst, van training naar HRD, en ik heb in mijn definitie het primaat gelegd bij de ontplooiing van werknemers. Als hoogleraar HRD verbonden aan een departement Personeelwetenschappen (ofwel HRM) wil ik vervolgens de relatie tussen HRD en HRM expliciet aan de orde stellen. Ik eindig daarna met een overzicht van de onderzoeksthema's die mij voor de komende periode de moeite waard lijken. Daarin staat het werknemersperspectief op HRD centraal.

---

<sup>18</sup> Robinson & Robinson, 1989; Stolovitch & Keeps, 1992; Swanson & Holton, 1999; Schramade, 2001

<sup>19</sup> Huselid, 1995; Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997; Pfeffer, 1998

<sup>20</sup> Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005

## HRD in relatie tot HRM<sup>21</sup>

Human Resource Development (HRD) en Human Resource Management (HRM) zijn twee verschillende vakgebieden, die zich voor een belangrijk deel op hetzelfde veld richten. Beide kijken naar de arbeidsrelatie tussen werknemers en werkgevers, HRM echter meer vanuit de optiek van het positioneren van de juiste mensen op de juiste plaats, en HRD meer vanuit het ontwikkelen van die mensen en die plaats. Daarmee is eigenlijk meteen al aangegeven hoezeer beide met elkaar verbonden zijn, of in ieder geval zouden moeten zijn. Mensen goed kunnen positioneren in een bepaalde werkcontext veronderstelt al gauw een vorm van ontwikkeling, zeker naarmate flexibiliteit en dynamiek in de omgeving van de organisatie toenemen. Van de andere kant geredeneerd is professionele ontwikkeling zonder aandacht voor de posities van mensen in die context eveneens moeilijk voorstelbaar.

In de organisatiepraktijk lopen HRM en HRD dan ook veelal door elkaar, onder een veelheid van benamingen die lang niet altijd duidelijk maken met welke beroepsgroep deze mensen zich nu identificeren. Ook kennen beide vakgebieden de nodige gemeenschappelijke kenmerken:

- ze zijn relatief jong als (toegepaste) wetenschappelijke discipline;
- beide zijn voortgekomen uit concrete praktijkvelden (resp. personeelsadministratie en opleiding) en vervolgens flink uitgedijd en multidisciplinair geworden;
- ze kennen geen eenduidige afbakeningen voor het eigen vakgebied;
- ze opereren evenwel op het snijvlak van arbeid, organisatie en personeel;
- ze kennen vertegenwoordigers van zowel meer economische benaderingen als meer humanistische benaderingen;
- ze worstelen op gezette tijden met hun identiteit en bestaansrecht;
- ze proberen dit laatste nogal eens te verhelpen door de strategische pretenties van hun domein flink op te schroeven;
- ze slagen hierin vooralsnog maar in zeer beperkte mate, getuige de geluiden die uit veel directiekamers opstijgen over de bijdrage van HR (en dan vaak nog in de operationele rol) aan de bedrijfsvoering c.q. -resultaten<sup>22</sup>.

Ondanks de vele gemeenschappelijkheden liggen de (academische) disciplines HRM en HRD in veel opzichten toch ver uit elkaar. Beide vakgebieden kennen eigen tijdschriften, eigen conferenties, eigen toonaangevende wetenschappers, eigen opleidingen, eigen professionele associaties<sup>23</sup>, eigen manieren van doen. Dat zou niet zo problematisch zijn als er volop sprake was van kruisbestuiving en uitwisseling tussen beide vakgebieden. Die zien we echter maar zeer mondjesmaat.

## HRD als essentie of complementair aan HRM?

---

<sup>21</sup> Een veel uitgebreidere analyse van deze relatie is te vinden in een themanummer van het vakblad *Develop* over de relatie HRD-HRM (Poell, 2006b); delen uit mijn epiloog zijn overgenomen voor het onderhavige artikel

<sup>22</sup> Zie Schramade (2006) voor enige empirische onderbouwing, maar ook Walton (1999); Biemans (1999); McCracken & Wallace (2000); Tjepkema, Stewart, Sambrook, Mulder, Ter Horst & Scheerens (2002); Poell & Van der Krogt (2006c).

<sup>23</sup> Met uitzondering van het Verenigd Koninkrijk, waar enige jaren geleden het *Chartered Institute for Personnel and Development* –CIPD– is ontstaan.

Hoe moeten we nu aankijken tegen de relatie HRD-HRM? Kluijtmans maakte hiertoe ooit een driedeling, welke onlangs door Schramade werd uitgebreid tot vijf opties<sup>24</sup>:

1. HRD is een deelgebied van HRM;
2. HRD is de essentie van HRM;
3. HRD is complementair aan HRM (tot zover Kluijtmans);
4. HRD is zeker geen onderdeel van HRM;
5. HRD is deels geen onderdeel van HRM (de toevoegingen van Schramade).

Er valt zeker veel te zeggen voor optie 2: HRD als kern en nastrevenswaardig ideaal binnen het brede HR-veld. Mijn overtuiging is dat het ontwikkelingsperspectief binnen het HR- en strategisch beleid van organisaties steeds belangrijker zal gaan worden. Eigenlijk gaan optie 4 en 5 in dezelfde richting. Auteurs op het gebied van strategisch HRD, zoals Yorks en Walton, neigen eveneens naar deze opvattingen<sup>25</sup>. HRM'ers zitten meestal bij optie 1<sup>26</sup>. De meeste HRD'ers zullen kiezen voor optie 3, waarschijnlijk de meest realistische en perspectiefrijke opvatting: HRD en HRM als elkaar aanvullende disciplines beschouwen. Dat wil zeggen, kapitaliseren op de overeenkomsten tussen beide, ieder met voorlopig behoud van eigen identiteit (voor zover identificeerbaar)<sup>27</sup>. Of, om een voor mij inmiddels legendarische uitspraak van Jim Stewart te parafraseren<sup>28</sup>: "Er bestaat niet zoiets als een eigen HRD-identiteit. Er bestaat niet zoiets als een eigen HRM-identiteit. En ze zijn verschillend."

### **Wat moeten we onderzoeken binnen HRD?**

Zoals in het eerste deel van dit artikel duidelijk is geworden vind ik de ontwikkeling van werknemers een groot goed en een cruciaal richtpunt voor het (niet alleen HRD- of HR-) beleid van organisaties<sup>29</sup>. Deels uit ideële overwegingen, maar zeker ook vanuit strategisch-economische overwegingen: organisaties die de werkomgeving over langere tijd onvoldoende inrichten op ontwikkelingsmogelijkheden, innovatievermogen en kennisproductiviteit van hun werknemers lopen een cruciaal concurrentievoordeel mis<sup>30</sup>. Bovendien is mijn ervaring dat het een stuk eenvoudiger wordt om verschijnselen als bv. 'weerstand' tegen organisatieverandering, 'disfunctionele' organisatieprocessen, 'gebrekkige betrokkenheid' op de werkvloer, en 'ongemotiveerde' werknemers, te begrijpen en te verklaren vanuit een kader dat (primair) oog heeft voor de rol en het belang van werknemers bij leer- en ontwikkelingsprocessen<sup>31</sup>. Er is echter

---

<sup>24</sup> Kluijtmans, 2001; Schramade, 2006

<sup>25</sup> Walton, 1999; Yorks, 2005

<sup>26</sup> Poell, 2006b

<sup>27</sup> Hierin volg ik Schramade (2006).

<sup>28</sup> Professor Jim Stewart, voorzitter van het *University Forum for Human Resource Development (UFHRD)* sloot een debat over Europese en Amerikaanse perspectieven op HRD tijdens de internationale conferentie van 2002 in Edinburgh af met de volgende woorden: "There is no such thing as a European perspective on HRD. There is no such thing as an American perspective on HRD. And they are different."

<sup>29</sup> Zie ook Marsick & Watkins (1990), Bierema (1996), Kessels (2001), Billett (2001), Yorks (2005), Bruining (2006), Van der Krogt (in druk).

<sup>30</sup> Vergelijk Watkins & Marsick (1993), Harrison & Kessels (2004), en Yorks (2005). Naast het individuele en organisatiebelang kennen we overigens ook nog zoiets als de Lissabon-agenda.

<sup>31</sup> Zie ook Kwakman & Poell (1999).

grote behoefte aan meer en beter onderzoek op dit nog relatief onontgonnen terrein. Ik beperk me in dit artikel tot twee centrale thema's<sup>32</sup>.

Het eerste belangrijke onderzoeksthema voor de nabije toekomst is dat van leerwegen en leerstructuren op de werkplek. Wie de ontplooiing van werknemers centraal wil stellen moet in ieder geval inzicht verwerven in de leeractiviteiten die zij in (en buiten!) organisaties ondernemen en daarnaast in beeld krijgen welke leermogelijkheden die organisaties hun (kunnen) bieden<sup>33</sup>. Daartoe zijn respectievelijk de concepten leerweg en leerstructuur geschikt.

De leerweg van individuele werknemers is een centraal gegeven in (onderzoek naar) het leren binnen organisaties. Onder de leerweg van een werknemer versta ik in navolging van Van der Krogt het samenstel van leerrelevante werk- en leerervaringen die deze in relatie tot een organisatie opdoet en die in die samenhang betekenis voor hem hebben<sup>34</sup>. De leerweg is dat onderdeel van zijn gehele leerloopbaan dat zich in een organisatie afspeelt en relevant is voor zijn professionele ontwikkeling<sup>35</sup>. Het is een continu proces dat vooral door de werknemer zelf wordt vormgegeven, overigens lang niet altijd zo expliciet. Het is cruciaal dat de betekenis die de werknemer zelf toekent aan zijn leerweg leidend is voor het begrip, dus niet datgene wat de organisatie, het management, HRD of HRM belangrijk vindt (hoewel het eerste vrijwel nooit volledig los zal staan van het laatste).

Leerstructuren zijn de relatief stabiele kenmerken van het leernetwerk die in de loop der tijd uit het organiseren van leerprocessen zijn ontstaan. Ze bestaan bv. uit de materiële voorzieningen voor opleiding en ontwikkeling, de taken en verantwoordelijkheden rond leren en ontplooiing, en de mogelijkheden die werknemers hebben om begeleiding te krijgen bij werkplekleren<sup>36</sup>. Leerstructuren geven een niet onbelangrijk deel van de context aan waarin werknemers hun leerweg vormgeven; het zijn de expliciete ontplooiingsmogelijkheden die de organisatie hun kan bieden, naast de kansen die het primaire proces en HRM hun geeft voor groei en professionele ontwikkeling. Meer inzicht in leerstructuren kan organisaties helpen om hun leernetwerk beter af te stemmen op het werknemersbestand; individuele werknemers kunnen er baat bij hebben omdat het hun helpt te reflecteren op de context van hun leerweg en mogelijke alternatieven binnen hun blikveld kan brengen.

Het tweede centrale onderzoeksthema vormen de verschillende strategieën van werknemers, managers en HRD'ers. Werknemers, managers, HRD'ers en andere (bv. externe) actoren hanteren ieder vanuit eigen belangen, posities en opvattingen hun eigen strategieën om leerwegen en leerstructuren te beïnvloeden met het oog op door hun gewenste uitkomsten. De organisatie wordt derhalve als een arena gezien, waarin verschillende actoren strijden, samenwerken en onderhandelen om schaarse (leer-)middelen te bemachtigen.

Welke actoren en strategieën dominant zijn varieert per organisatie. In machine-bureaucratische organisaties is het management de dominante actor, dat vervolgens stafdiensten zoals opleiders inzet om het beleid te vertalen naar leerprogramma's (m.n. via training en instructie). In platte teamorganisaties zijn

---

<sup>32</sup> Naast 'leerwegen en -structuren' en 'actorstrategieën' werk ik in mijn oratie ook de thema's 'team- en organisatieleren' en de 'relatie van leren met met bredere HR-praktijken' uit.

<sup>33</sup> Van der Sluis & Poell, 2002; 2003

<sup>34</sup> Van der Krogt, 2007

<sup>35</sup> idem

<sup>36</sup> Vergelijk bv. Kessels (1996), Tjepkema (2003), Van Lakerveld (2005).

uiteraard de teams zelf dominant; leren en werken in deze collectieven gaat samen middels probleemoplossing. In professionele organisaties is de professe de dominante actor, via haar beroepsbeoefenaren; door te participeren in innovatie leren deze en passen hun werk aan nieuw ontwikkelde (wetenschappelijk gefundeerde) inzichten aan. In ondernemende organisaties is de individuele werknemer dominant en derhalve verantwoordelijk voor het organiseren van zijn eigen werk, leren en loopbaan.

Uit eerder onderzoek<sup>37</sup> bleek dat in het krachtenspel dat actoren met elkaar spelen (aangezien organisaties nooit precies beantwoorden aan een ideaaltipe) managers in hun handelen inderdaad een voorkeur hadden voor strategieën die in de richting gingen van de machineorganisatie. Werknemers bleken in hun handelen een voorkeur te hebben voor strategieën die het leren in de richting van de professionele organisatie brachten (waar zij organisatieoverstijgende competenties kunnen verwerven!). Opleiders, ten slotte, gaven aan (vanuit hun eigen professionele discipline?) eigenlijk een voorkeur te hebben voor het probleemoplossende leren dat samenging met de teamorganisatie; zij kregen in hun handelen echter alleen een poot aan de grond als zij zich conformeerden aan de strategie van het management (dus richting de machineorganisatie – middels training en instructie)<sup>38</sup>.

## Tot slot

In dit artikel heb ik HRD gepositioneerd als een zelfstandige discipline naast HRM, die zich richt op het ontwikkelen van mensen en organisaties. Ik heb een pleidooi gehouden voor het benadrukken van het werknemersperspectief in vraagstukken van leren, opleiding en ontwikkeling. Dit perspectief vertaalt zich in de centrale onderzoeksthema's die ik naar voren heb geschoven: individuele leerwegen van werknemers, de leerstructuren waarvan zij gebruik maken en de strategieën die zij (naast andere actoren) daarin hanteren. Organisaties zullen werknemers meer en meer aan zich proberen te binden door betere ontwikkelingsmogelijkheden te bieden dan de concurrentie. Dan wordt het hoog tijd om meer vanuit het perspectief van werknemers naar ontwikkelingsvraagstukken te kijken. Daaraan heb ik met dit artikel een aanzet willen geven.

## Geraadpleegde literatuur

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baars-Van Moorsel, M. A. A. H. (2003). *Leerklimaat: De culturele dimensie van leren in organisaties* (Academisch proefschrift, Universiteit van Tilburg). Delft: Eburon.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. New York: Wiley.
- Beardwell, I., & Holden, L. (2004). *Human resource management: A contemporary approach* (4<sup>th</sup> ed.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.

---

<sup>37</sup> Poell, 1998

<sup>38</sup> idem



- Berghenhegouwen, G. J., Mooijman, E. A. M., & Tillema, H. H. (1998). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Berings, M. G. M. C. (2006). *On-the-job learning styles: Conceptualization and instrument development for the nursing profession*. Academisch proefschrift, Universiteit van Tilburg.
- Berings, M., Gelissen, J., & Poell, R. F. (2006). The relationship between what nurses learn and how they learn it: A qualitative analysis. In S. Sambrook & J. Stewart (eds.), *Human Resource Development in the health and social care context*. London: Routledge.
- Berings, M., & Poell, R. F. (2005). Measuring on-the-job learning styles: A critique of three widely used questionnaires. *British Journal of Occupational Learning*, 3(3), 3-12.
- Berings, M., Poell, R. F., & Simons, P. R. J. (2005). Conceptualizing on-the-job learning styles. *Human Resource Development Review*, 4(4), 373-400.
- Biemans, P. J. (1999). *Professionalisering van de personeelsfunctie: Een empirisch onderzoek bij twintig organisaties* (Academisch proefschrift, Universiteit van Amsterdam). Delft: Eburon.
- Bierema, L. L. (1996). Development of the individual leads to more productive workplaces. In R. W. Rowden (Ed.), *Workplace learning: Debating five critical questions of theory and practice* (New Directions for Adult and Continuing Education, no. 72, pp. 21-30). San Francisco: Jossey-Bass.
- Billett, S. (2001). Co-participation: Affordance and engagement at work. In T. Fenwick (Ed.), *Sociocultural perspectives on learning through work* (pp. 63-72). San-Francisco: Jossey-Bass.
- Bolhuis, S. M., & Simons, P. R. J. (1999). *Leren en werken*. Deventer: Kluwer.
- Bowin, R. B., & Harvey, D. (2001). *Human resource management: An experimental approach* (2<sup>nd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brookfield, S. D. (1986). *Understanding and facilitating adult learning: A comprehensive analysis of principles and effective practices*. Milton Keynes: Open University.
- Bruining, T. (2006). *Learning behind the frontline of public service* (Academisch proefschrift, Universiteit voor Humanistiek, Utrecht). 's-Hertogenbosch: KPC Groep.
- Candy, P. C. (1991). *Self-direction for lifelong learning: A comprehensive guide to theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cascio, W. F. (1998). *Applied psychology in human resource management* (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cornelius, N. (2001). *Human resource management: A managerial perspective* (2<sup>nd</sup> ed). London: Thomson Learning.
- Dessler, G. (2003). *Human resources management* (9<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dixon, N. M. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. London: McGraw-Hill.
- Estes, W. K. (1975). *Handbook of learning and cognitive processes*. Hillsdale, NJ: Erlbaum Wiley.
- Garavan, T. N., Morley, M. J. (2006). Re-dimensionalising boundaries in the theory and practice of Human Resource Development. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(1), 3-13.

- Gent, B. van, & Zee, H. van der (red.) (2001). *Handboek human resource development: Profiel van een vakgebied*. 's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Gilley, J. W., Egglund, S. A., & Gilley, A. M. (2002). *Principles of human resource development* (2<sup>nd</sup> ed.). Cambridge, MA: Perseus.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2001). *Managing human resources* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-192
- Haas, E. de (2006). *De nieuwe rollen van de HRD'er: Een onderzoek naar de invloed van leernetwerken op de nieuwe rollen van de HRD'er*. Doctoraalscriptie Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- Harrison, R., & Kessels, J. W. M. (2004). *Human resource development in a knowledge economy: An organisational view*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Heijde, C. van der (2006). Kennisuitwisseling tussen HRD en HRM? *Develop*, 2(4), 67-69.
- Hilgard, E. R., & Bower, G. H. (1975). *Theories of learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hintzman, D. L. (1978). *The psychology of learning and memory*. San Francisco: Freeman.
- Homan, T. (2001). *Teamleren: Theorie en facilitatie*. Schoonhoven: Academic Service.
- Huggett, L. (2006). *Ontwikkelingsmogelijkheden, leerstructuren en de aard van het werk*. Masterthesis Human Resource Studies, Universiteit van Tilburg.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635 – 672.
- Kasl, E., Marsick, V. J., & Dechant, K. (1997). Teams as learners: A research-based model of team learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33, 227-246.
- Kessels, J. W. M. (1996). *Het corporate curriculum*. Inaugurale rede, Universiteit Leiden.
- Kessels, J. W. M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Inaugurale rede, Universiteit Twente.
- Kessels, J. W. M., & Poell, R. F. (red.) (2001). *Human resource development: Organiseren van het leren*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Kessels, J. W. M. & Poell, R. F. (2004). Andragogy, social capital theory, and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 146-157.
- Klink, M. van der, Heijden, B. I. J. M. van der, & Gubbels, E. (2006). HRD en HRM: maakt één letter een wereld van verschil? *Develop*, 2(4), gehele themanummer.
- Kluijtmans, F. (2001). HRM versus HRD: Maakt één letter een wereld van verschil? In B. van Gent & H. van der Zee (red.), *Handboek Human Resource Development: Profiel van een vakgebied* (pp. 57-68). 's-Gravenhage, Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Kluijtmans, F. (2006b). HRM en HRD: Een tweeling op gespannen voet. *Develop*, 2(4), 19-26.
- Kluijtmans, F. (red.) (2006c). *Leerboek personeelsmanagement* (5<sup>e</sup> editie). Groningen: Wolters-Noordhoff.

- Knowles, M. S. (1990). *The adult learner: A neglected species* (4<sup>th</sup> edition), Houston: Gulf Publishing.
- Koopmans, H. (2006). Professionals organiseren informeel leren: Onderzoek naar het organiseren van informeel leren door professionals en de manier waarop managers en opleidingsdeskundigen dat kunnen optimaliseren (Academisch proefschrift, Nyenrode Business Universiteit). Delft: Eburon.
- Koornneef, M., Oostvogel, K., & Poell, R. F. (2005). Between ideal and tradition: Roles of HRD practitioners in South Australian organizations. *Journal of European Industrial Training*, 29(5), 356-368.
- Krantz, D. L., Atkinson, R. D., Luce, P., & Suppes, R. D. (Eds.) (1974). *Contemporary developments in mathematical psychology*. San Francisco: Freeman.
- Kwakman, C. H. E., & Poell, R. F. (1999). Organiseren van lastige leerprocessen. *Opleiding & Ontwikkeling*, 12(7/8), 17-21.
- Lakerveld, J. A. van (2005). *Het corporate curriculum: Onderzoek naar werk-leeromstandigheden in instellingen voor zorg en welzijn*. Academisch proefschrift, Universiteit Twente.
- Laming, J. (in voorbereiding). *Typen leerwegen van medewerkers en de rol van taakautonomie daarbij: Twee groepen werknemers van de NS vergeleken*. Doctoraalscriptie Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- Lauret, L., & Teunissen van de Kamp, F. (2006). *Leerstructuren binnen de Koninklijke Luchtmacht*. Doctoraalscriptie Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.
- Lee, M. (2001). A refusal to define HRD. *Human Resource Development International*, 4(3): 327-341.
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lisman, A., & Natte, M. (2006). *Op zoek naar leerwegtypen van verpleegkundigen: Kwalitatief en kwantitatief onderzoek in perifere en academische ziekenhuizen*. Doctoraalscriptie Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- Loo, J. van, & Grip, A. de (2003). *Loont het investeren in personeel?* Maastricht: ROA.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- Martis, J. (2006). *De relatie tussen organisatie van arbeid en leerstructuur: Leerstructuur binnen financiële consultancy organisatie en woonwoninghuis*. Doctoraalscriptie Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- Mathijssen, M. (2006). *Leren en werken, een hele organisatie: Een onderzoek naar de relatie tussen organisatie van het werk en organisatie van het leren binnen Hutten Catering*. Doctoraalscriptie Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Exploring strategic maturity in HRD: Rhetoric, aspiration or reality? *Journal of European Industrial Training*, 24(8), 425-436.
- McGoldrick, J., Stewart, J., & Watson, S. (2001). Theorizing human resource development. *Human Resource Development International*. 4(3), 343-356.
- McLean, G. N., & McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4(3), 313-326.

- Merriam, S. B., & Caffarella, R. S. (1991). *Learning in adulthood: A comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Metsers, B. (2006). *Onderzoek naar de ontwikkeling van het HRD-vakgebied: Een vergelijkende inhoudsanalyse van de HRD-literatuur*. Doctoraalscriptie Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human resource management* (9<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Naalden, C. (2006). *Leerstructuren op de werkplek: Een onderzoek naar de relatie tussen de aard van het werk van werknemers en de gepercipieerde leerstructuur in arbeidsorganisaties*. Masterthesis Human Resource Studies, Universiteit van Tilburg.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1970). *Developing human resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nieuwenhuis, L., & Woerkom, M. van (in druk). Goal rationalities in work-related learning. *Human Resource Development Review*, 6(1).
- Nyhan, B., Cressey, P., Kelleher, M., Tomassini, M. & Poell, R. F. (2004). European perspectives on the learning organisation. *Journal of European Industrial Training*, 28(1), 67-92.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pilbeam, S., & Corbridge, M. (Eds.) (2002). *People resourcing: HRM in practice* (2<sup>nd</sup> ed.). Essex: Pearson Education.
- Pinnington, A., & Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Poell, R. F. (1998). *Organizing work-related learning projects: A network approach*. Academisch proefschrift, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Poell, R. F. (2000). Learning-project structures in different work types: An empirical analysis. *Human Resource Development International*, 3(2), 179-193.
- Poell, R. F. (2004). Project-based learning in work organizations: Strategies used by employees, managers and HRD professionals. In J. Woodall, M. Lee, & J. Stewart (Eds.), *New frontiers in human resource development* (pp. 115-129). London: Routledge.
- Poell, R. F. (2005). HRD beyond what HRD practitioners do: A framework for furthering multiple learning processes in work organizations. In C. Elliott & S. Turnbull (Eds.), *Critical thinking in human resource development* (pp. 85-95). London: Routledge.
- Poell, R. F. (2006b). Epiloog - HRD en HRM: Gezamenlijk werken aan ieders eigen identiteit? *Develop*, 2(4), 77-88.
- Poell, R. F. (2006c). Kennis waarover iedere HRD'er moet beschikken: Een eerste aanzet tot een canon voor HRD. *Opleiding & Ontwikkeling*, 18(4), 7-10.
- Poell, R. F. (2006d). Organizing learning projects whilst improving work: Strategies of employees, managers, and HRD professionals. In J. Streumer (Ed.), *Work-related learning* (pp. 151-180). Dordrecht: Springer.

- Poell, R. F., Chivers, G. E., Van der Krogt, F. J., & Wildemeersch, D. A. (2000). Learning-network theory: Organizing the dynamic relationships between learning and work. *Management Learning*, 31(1), 25-49.
- Poell, R. F., Dam, K. van, & Berg, P. T. van den (2004). Human resource development: Organizing learning in work contexts. *Applied Psychology International Review*, 53(4), 529-540.
- Poell, R. F., Pluijmen, R., & Van der Krogt, F. J. (2003). Strategies of HRD professionals in organising learning programmes: A qualitative study among 20 Dutch HRD professionals. *Journal of European Industrial Training*, 27(2/3/4), 125-136.
- Poell, R. F., Scheurer, J., & Tjepkema, S. (2002). De toegevoegde waarde van HRD? *Opleiding & Ontwikkeling*, 15(7/8), 18-21.
- Poell, R. F., & Van der Krogt, F. J. (1997). Organising work-related learning projects. *International Journal of Training and Development*, 1(3), 181-190.
- Poell, R. F., & Van der Krogt, F. J. (2002). Using social networks in organisations to facilitate individual development. In M. Pearn (Ed.), *Individual differences and development in organisations* (pp. 285-304). London: Wiley.
- Poell, R. F., & Van der Krogt, F. J. (2003a). Learning strategies of workers in the knowledge creating company. *Human Resource Development International*, 6(3), 387-403.
- Poell, R. F., & Van der Krogt, F. J. (2003b). Project-based learning in organisations: Towards a methodology for learning in groups. *Journal of Workplace Learning*, 15(5), 217-228.
- Poell, R. F., & Van der Krogt, F. J. (2003c). Learning-program creation in work organizations. *Human Resource Development Review*, 2(3), 252-272.
- Poell, R. F., & Van der Krogt, F. J. (2006b). Workplace learning reviewed: Confronting the rhetoric with empirical research. In J. Streumer (Ed.), *Work-related learning* (pp. 71-94). Dordrecht: Springer.
- Poell, R. F. & Van der Krogt, F. J. (2006c). Tailoring learning programmes to every-day employee learning: Customisation strategies of HRD practitioners in health care. In S. Sambrook & J. Stewart (Eds.), *Human resource development in the public sector: The case of health and social care* (pp. 239-252). London: Routledge.
- Poell, R. F., & Van der Krogt, F. J. (in druk). How can social networks contribute to individual learning? *Advances in Developing Human Resources*.
- Poell, R. F., Van der Krogt, F. J., Vermulst, A., Harris, R., & Simons, M. (2006). Roles of informal workplace trainers in different organizational contexts: Empirical evidence from Australian companies. *Human Resource Development Quarterly*, 17(2), 175-198.
- Poell, R. F., Van der Krogt, F. J., & Warmerdam, J. H. M. (1998). Project-based learning in professional organizations. *Adult Education Quarterly*, 49(1), 28-42.
- Poell, R. F., Van der Krogt, F. J., & Wildemeersch, D. A. (1998). Solving work-related problems through learning projects. *International Journal of Lifelong Education*, 17(5), 341-351.
- Poell, R. F., Van der Krogt, F. J., & Wildemeersch, D. A. (2001). Constructing a research methodology to develop models for work-related learning: Social science in action. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, (14)1, 55-70.
- Poell, R. F., & Wasti, S. A. (under review). *Towards further development of HRD as an academic discipline: Comparing HRD research published in HRD and mainstream journals*.

- Poell, R. F., & Woerkom, M. van (red.) (in voorbereiding). *Learning in the workplace*. London: Routledge.
- Price, A. (2004). *Human resource management in a business context* (2<sup>nd</sup> ed.). London: International Thomson Business Press.
- Rachlin, H. (1976). *Behavior and learning*. San Francisco: Freeman.
- Raemdonck, I. (2006). *Self-directedness in learning and career processes: A study among low-qualified employees in Flanders*. Academisch proefschrift, Universiteit Gent.
- Rees, W. D., & Porter, C. (2001). *The skills of management* (5<sup>th</sup> ed.). London: Thomson Learning.
- Riffe, D., Lacy, S., & Fico, F. G. (1998). *Analyzing media messages using quantitative content analysis in research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (1989). *Training for impact*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rohmetra, N. (Ed.) (2005). *Human resource development: Challenges and opportunities*. New Delhi: Anmol.
- Romiszowski, A. J. (1981). *Designing instructional systems: Decision making in course planning and curriculum design*. London: Kogan Page.
- Ruona, W. E. A., & Gibson, S. K. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management, 43*(1), 49-66.
- Ruona, W. E. A., & Roth, G. (Eds.). (2000). Philosophical foundations of human resource development practice. *Advances in Developing Human Resources, (7)*, complete thematic issue.
- Russ-Eft, D., Preskill, H., & Sleezer, C. (1997). *Human resource development review: Research and implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sadler-Smith, E. (2006). *Learning and development for managers: Perspectives from research and practice*. Malden, MA: Blackwell.
- Sanden, J. van der (2001). Opleiden vanuit een constructivistisch perspectief. In J. W. M. Kessels & R. F. Poell (red.), *Human resource development: Organiseren van het leren*. (p. 53-66). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Sanders, K., & Aken, T. van (2006). HRD, HRM en A&O-psychologie: Wat kan HRD leren van de andere twee? *Develop, 2*(4), 6-15.
- Schramade, P. (2001). Performance-gericht opleiden en leren. In J. W. M. Kessels & R. F. Poell, *Human resource development: Organiseren van het leren* (pp. 89-101). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Schramade, P. (2006). Perspectieven op de relatie tussen HRD en HRM. *Develop, 2*(4), 29-44.
- Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J. Faems, D., & Forrier, A. (2006). Linking HRM and small business performance: An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses. *Small Business Economics, 26*(1), 83-101.
- Short, D. C., Bing, J. W., & Kehrhahn, M. T. (2003). Will human resource development survive? *Human Resource Development Quarterly, 14*(3), 239-243.
- Sluis, E. C. van der, & Poell, R. F. (2002). Learning opportunities and learning behavior: A study among MBAs in their early career stage. *Management Learning, 33*(3), 291-312.
- Sluis, E. C. van der, & Poell, R. F. (2003). The impact on career development of learning opportunities and learning behavior at work. *Human Resource Development Quarterly, 14*(2), 159-179.

- Stewart, J., & McGoldrick, J. (1996). *Human resource development: Perspectives, strategies and practice*. London: Pitman.
- Stolovitch, H. D. & Keeps, E. J. (1992). *Handbook of human performance technology: A comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Streumer, J. N. (Ed.) (2006). *Work-related learning*. Dordrecht: Springer.
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (1999). *Results: How to assess performance, learning, and perceptions in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (Eds.) (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Thijssen, J. G. L. (1988). *Bedrijfsopleidingen als werkterrein*. 's-Gravenhage: VUGA/ROI.
- Tjepkema, S. (2003). *The learning infrastructure of self-managing work teams*. Academisch proefschrift, Universiteit Twente.
- Tjepkema, S., Stewart, J., Sambrook, S., Mulder, M., ter Horst, H., & Scheerens, J. (2002). *HRD and learning organisations in Europe*. London: Routledge.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human resource management* (5<sup>th</sup> ed.). Essex: Pearson Education.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089 – 1121.
- Van der Krogt, F. J. (1995). *Leren in netwerken: Veelzijdig organiseren van leernetwerken met het oog op humaniteit en arbeidsrelevantie*. Utrecht: Lemma.
- Van der Krogt, F. J. (2006). HRM en professionaliseringsstrategieën van medewerkers in dienstverlenende organisaties. In P. W. J. Schramade (red.), *Handboek effectief opleiden* (11.7-8, december 2006). Den Haag: Elsevier.
- Van der Krogt, F. J. (2007). *Organiseren van leerwegen in dienstverlenende organisaties: Strategieën van werknemers, managers en leeradviseurs*. Rotterdam: Performa.
- Vercoulen, M. (2006). *De relaties tussen gepercipieerde leerstructuren in organisaties, leermotieven van werknemers en deelname aan leeractiviteiten*. Masterthesis Human Resource Studies, Universiteit van Tilburg.
- Vermeulen, M. J. M., & Vermeulen, M. (2006). Van routine naar ontwikkeling: HRD en HRM in de onderwijssector. *Develop*, 2(4), 48-53.
- Walton, J. (1999). *Strategic human resource development*. Harlow: Prentice Hall.
- Wasti, S. A., & Poell, R. F. (2006). *Towards further development of HRD as an academic discipline: Comparing HRD research published in HRD and mainstream journals*. Paper presented at the annual conference of the Academy of HRD, held in Columbus, OH, February 2006.
- Wasti, S. A., & Poell, R. F. (under review). *Oceans and notions apart? A longitudinal analysis of the American and European Human Resources Development literature*.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weinberger, L. (1998). Commonly held theories of human resource development. *Human Resource Development International*, 1(1), 75-93.

- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge, MA: University Press.
- Wester, F. (1995). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Wilson, J. P. (Ed.) (2005). *Human resource development* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Woerkom, M. van (2003). *Critical reflection at work: Bridging individual and organisational learning*. Academisch proefschrift, Universiteit Twente.
- Woerkom, M. van (2004). The concept of critical reflection and its implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 178-193.
- Woerkom, M. van (2006). Critical reflective work behaviour: A survey research. In J. Streumer (Ed.), *Work-related learning* (pp. 285-308). Dordrecht: Springer.
- Woerkom, M. van, Nijhof, W. J., & Nieuwenhuis, L. (2002). Critical reflective working behaviour: A survey research. *Journal of European Industrial Training*, 26(8), 375-383.
- Woerkom, M. van, Nijhof, W. J., & Nieuwenhuis, L. (2003). The relationship between critical reflection and learning: Experiences within Dutch companies. In B. Nyhan, M. Kelleher, P. Cressey, & R. F. Poell, *Facing up to the learning organization challenge: Selected European writings* (pp. 184-198). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Wognum, A. A. M. (1999). *Strategische afstemming en de effectiviteit van bedrijfsopleidingen*. Academisch proefschrift, Universiteit Twente.
- Wood, S., & De Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4), 485-515.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yorks, L. (2005). *Strategic human resource development*. Mason, OH: Thomson South-Western.