

Ontwikkelingsgericht personeelsbeleid in het hoger onderwijs?

Poell, R.F.

Published in:
Tijdschrift voor Hoger Onderwijs

Document version:
Peer reviewed version

Publication date:
2007

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Poell, R. F. (2007). Ontwikkelingsgericht personeelsbeleid in het hoger onderwijs? *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 14(3), 29-33.

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.

Ontwikkelingsgericht personeelsbeleid in het hoger onderwijs?¹

Prof.dr. Rob F. Poell

*Hoogleraar Human Resource Development
Departement Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg*

Organisaties worden steeds afhankelijker van kennis: kennis die bij individuele werknemers berust, kennis die in collectieve gedragspatronen is ingebed, kennis die in dienstverlenings- en productieprocessen opgeslagen zit. Het optimaal benutten van dergelijke kennis en het ontwikkelen van bruikbare nieuwe kennis is daarmee van levensbelang geworden voor het voortbestaan van organisaties. Veel organisaties besteden dan ook veel aandacht aan hun personeelsbeleid, vanuit de overwegingen dat het personeel de belangrijkste 'drager' is van kennis en dat een gericht beleid deze kennis ten bate van de organisatie kan laten komen. Ontwikkeling van het personeel is daarbij van eminent belang; daarvoor zal de organisatie voldoende mogelijkheden dienen te bieden, overigens vanuit welbegrepen eigenbelang. Ontwikkelingsmogelijkheden staan stevast bovenaan in het lijstje van redenen waarom jonge werknemers voor een bepaalde organisatie willen werken. Het jonge vakgebied van Human Resource Development (HRD) heeft zich in het afgelopen decennium opgeworpen als thuishaven voor de ontwikkeling van theorie, onderzoek en *evidence-based practice* rondom personeelsontwikkeling.

Van kennisinstellingen binnen het hoger onderwijs mag men eens te meer verwachten dat kennisproductiviteit en het daarvoor benodigde ontwikkelingsgerichte personeelsbeleid hoog op de agenda staan. Toch bestaat de indruk dat dit beleid, voor zover aanwezig, sterk versnipperd en weinig systematisch wordt gevoerd. Uiteraard wordt er veel kennis ontwikkeld (tenslotte de bestaansgrond voor universiteiten), maar onduidelijk is of dit dankzij dan wel ondanks het personeelsbeleid van de instelling succesvol is. En natuurlijk bieden hoger-onderwijsinstellingen veel ontwikkelingsmogelijkheden aan hun personeel, maar dit lijkt hem eerder te zitten in de aard van het werk dan in het gevoerde personeelsbeleid. Slagen deze instellingen er bovendien wel in om jonge werknemers aan zich te binden om dat interessante werk voort te zetten en de opgebouwde expertise binnenboord te houden? Het lijkt er soms eerder op dat het personeelsbeleid bedoeld is om mensen slechts voor kortere tijd aan de organisatie te koppelen. Investeren in personeelsontwikkeling lijkt dan voor weinigen weggelegd of wordt aan de professional zelf overgelaten. Dat is voor kennisinstellingen een vreemde maar ook riskante strategie. Niet alleen kan het primaire proces (kennisontwikkeling) er op termijn onder gaan lijden, bovendien wordt een belangrijke concurrentiefactor (ontwikkelingsmogelijkheden) onbenut gelaten.

¹ Dit artikel is een bewerking van de inaugurele rede "*Personeelsontwikkeling in ontwikkeling: Naar een werknemersperspectief op Human Resource Development*," door de auteur in verkorte vorm 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 (88 pp.) is gepubliceerd door Uitgeverij Performa te Rotterdam.

In dit artikel wil ik dieper ingaan op ontwikkelingsgericht personeelsbeleid, ofwel Human Resource Development. Ik zal eerst de term HRD definiëren en deze vervolgens afbakenen van HRM. Ten slotte werk ik kort enkele thema's uit voor verder onderzoek naar ontwikkelingsgericht personeelsbeleid, waarvan ook kennisinstellingen in het hoger onderwijs beter kunnen worden.

Wat is HRD?

De meeste mensen brengen een groot deel van hun werkzame leven door als lid van een arbeidsorganisatie. Organisaties vormen, gelukkig, dan ook een belangrijke context voor mensen om zich te ontplooien². Werk kan personeelsleden een veelheid aan ontwikkelingsmogelijkheden bieden, zowel van persoonlijke als professionele aard³. 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 is⁴. De aandacht is daarmee verschoven van training, opleiding en scholing naar andere manieren waarop organisaties het leren kunnen vormgeven, zoals coaching, mentoring, zelfstudie, leerprojecten, afstandslernen, intervisie, kwaliteitscirkels, job aids, taakroulatie, et cetera⁵. Er gaan inmiddels miljarden euro's per jaar om in de opleidings- en ontwikkelingsbranche, die daarmee een economische factor van formaat vormt⁶.

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 cetera⁷. 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 HRD⁸.

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.

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

² Knowles, 1990; Kessels, 1996

³ Merriam & Caffarella, 1991; Van der Krogt, 1995; Bolhuis & Simons; 1999

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

⁵ Walton, 1999; McGoldrick, Stewart & Watson, 2001; Kessels & Poell, 2001

⁶ Van Loo & De Grip, 2003

⁷ Marsick & Watkins, 1990; Wenger, 1998; Billett, 2001; Baars-Van Moorsel, 2003; Van Woerkom, 2003; Van der Krogt, 2007

⁸ Dixon, 1994; Argyris & Schön, 1996; Kasl, Marsick & Dechant, 1997; Homan, 2001

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 formuleren⁹. Sommige auteurs gaan nog verder en vinden dat laatste helemaal onwenselijk¹⁰. 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"¹¹. 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 werknemers¹². Hun actietheorie stuurt het handelen op basis van de achterliggende waarden, normen en overtuigingen die zij erop nahouden¹³.

Organiseren is in mijn visie het aanbrengen van een zekere samenhang in de activiteiten die werknemers ondernemen¹⁴. Dat kunnen anderen (bv. leidinggevenden, staffunctionarissen, collega's) doen, echter de samenhang kan ook door werknemers zelf worden aangebracht¹⁵. 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 formaliseren¹⁶. 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 ontwikkeling¹⁷.

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 ontplooiingsmogelijkheden¹⁸. Zelfs wanneer naar individuele uitkomsten als tevredenheid, welzijn, stress of betrokkenheid wordt gekeken staat dit vaak in

⁹ Weinberger, 1998; Ruona & Roth, 2000; McLean & McLean, 2001; Short, Bing & Kehrhahn, 2003

¹⁰ Lee, 2001

¹¹ Kessels & Poell, 2001

¹² Van der Krogt, 1995; Van der Sanden, 2001

¹³ Argyris & Schön, 1978; 1996

¹⁴ Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998; Van der Krogt, 1995; 2007

¹⁵ Brookfield; 1986; Candy, 1991; Koopmans, 2006; Raemdonck, 2006

¹⁶ Poell, 1998; Kwakman & Poell, 1999

¹⁷ Van der Krogt, 2007

¹⁸ Robinson & Robinson, 1989; Stolovitch & Keeps, 1992; Swanson & Holton, 1999; Schramade, 2001

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 ontleen 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.

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 ontwikkelingsmogelijkheden¹⁹. 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 verloopt²⁰.

HRD in relatie tot HRM

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.

¹⁹ Huselid, 1995; Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997; Pfeffer, 1998

²⁰ Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005

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. -resultaten²¹.

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 associaties²², 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. In Nederland en de wetenschappelijk sterk dominante Verenigde Staten vindt over het algemeen weinig kennisuitwisseling plaats tussen HRM- en HRD-onderzoekers. In het Verenigd Koninkrijk, waar HRD vooral vanuit de *management* en *business schools* is komen opzetten, zijn beide vakgebieden in dit opzicht beter geïntegreerd dan in Nederland en de VS, waar HRD vanuit de onderwijskunde (*schools of education*) is ontstaan. In de opkomende Aziatische landen als India, Korea en Taiwan wordt HRD overigens (nog?) nauwelijks apart onderscheiden en sterk vereenzelvigd met HRM.

Hoe moeten we nu aankijken tegen de relatie HRD-HRM? Schramade vult in het themanummer een driedeling van Kluijtmans²³ aan met twee andere mogelijkheden, waardoor we uit vijf opties kunnen kiezen²⁴:

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).

Verlichte managers zouden wel eens kunnen kiezen voor optie 2: HRD als kern en nastrevenswaardig ideaal binnen het brede HR-veld. Eigenlijk gaan optie 4 en 5 in dezelfde richting. Auteurs op het gebied van strategisch HRD, zoals Yorks en

²¹ 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 (2006b).

²² Met uitzondering van het Verenigd Koninkrijk, waar enige jaren geleden het *Chartered Institute for Personnel and Development –CIPD–* is ontstaan.

²³ Kluijtmans, 2001

²⁴ Schramade, 2006

Walton, neigen eveneens naar deze opvattingen²⁵. Veel HRM'ers zitten bij optie 1. Optie 3 lijkt mij echter de meest realistische en perspectiefrijke opvatting. Weliswaar zal het ontwikkelingsperspectief binnen het HR- en strategisch beleid van organisaties steeds belangrijker gaan worden, wat pleit voor optie 2, tegelijkertijd denk ik dat het productiever zal zijn om vanuit optie 3, HRD en HRM als elkaar aanvullende disciplines, te gaan werken. Dat wil zeggen, kapitaliseren op de overeenkomsten tussen beide, ieder met voorlopig behoud van eigen identiteit (voor zover identificeerbaar)²⁶. Of, om een voor mij inmiddels legendarische uitspraak van Jim Stewart te parafraseren²⁷: "*Er bestaat niet zoiets als een eigen HRD-identiteit. Er bestaat niet zoiets als een eigen HRM-identiteit. En ze zijn verschillend.*"

Perspectieven

In dit artikel heb ik duidelijk willen maken dat de ontwikkeling van werknemers een groot goed en een cruciaal richtpunt voor het (niet alleen HRD- of HR-) beleid van organisaties is²⁸. Dit geldt eens te meer voor kennisinstellingen in het hoger onderwijs. Deels stoelt mijn stellingname op ideële overwegingen, maar er spelen eveneens strategisch-economische overwegingen: organisaties die de werkomgeving over langere tijd onvoldoende inrichten op ontwikkelingsmogelijkheden, innovatievermogen en kennisproductiviteit van hun werknemers lopen een cruciaal concurrentievoordeel mis²⁹. 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 ontwikkelingsprocessen³⁰. Er is echter grote behoefte aan meer en beter onderzoek op dit nog relatief onontgonnen terrein. Voor de komende tijd staan wat mij betreft onderzoek, theorie- en instrumentontwikkeling rondom vier thema's centraal.

1. Leerwegen en leerstructuren op de werkplek; we ontwikkelen diagnose-instrumenten om vast te stellen welke ontwikkelingsmogelijkheden organisaties hun werknemers aanbieden (leerstructuren) en op welke wijzen zij daaruit een voor hun betekenisvolle ontplooiingsroute (leerweg) creëren.
2. Strategieën van werknemers, managers en HRD'ers in verschillende organisaties en beroepsgroepen; we modelleren de verschillende manieren waarop actoren middels leerprocessen hun belangen proberen te

²⁵ Walton, 1999; Yorks, 2005

²⁶ Hierin volg ik Schramade (2006).

²⁷ 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.*"

²⁸ Zie ook Marsick & Watkins (1990), Bierema (1996), Kessels (2001), Billett (2001), Yorks (2005), Bruining (2006), Van der Krogt (2007).

²⁹ 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.

³⁰ Zie ook Kwakman & Poell (1999).

behartigen, teneinde meer inzicht te krijgen in de 'leerarena' die elke organisatie is.

3. Team- en organisatieleren in relatie tot individueel leren; hierbij gaat het om de antecedenten, processen en uitkomsten van collectief leren. Ontwikkelingsgericht personeelsbeleid is meer dan het bevorderen van individueel leren, echter hoe organisaties team- en organisatieleren kunnen bevorderen is empirisch nog weinig ontgonnen terrein.
4. De relatie tussen leren en bredere HR-praktijken en –uitkomsten; we hanteren daarbij een brede definitie van *performance*, waarin naast werkprestaties ruimte is voor welzijn, werktevredenheid, betrokkenheid, stress en productiviteit. Welke invloed heeft leren op dergelijke uitkomsten? En hoe ligt precies de relatie tussen leren en andere HR-praktijken (selectie, beoordeling, taakontwerp, etc.)?

Met de instrumenten, modellen en bevindingen uit bovengenoemd onderzoek kunnen (kennisintensieve) organisaties hun voordeel doen als het om het bevorderen van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid gaat. Dan zal dit thema wel eerst serieus op de agenda van kennisinstellingen moeten komen. Met het verduidelijken van het begrip HRD en van de relatie met HRM hoop ik hieraan een bescheiden bijdrage te hebben geleverd. Naar ik stellig verwacht zullen veel hoger-onderwijsinstellingen de uitdaging wel moeten aannemen.

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.
- 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.
- 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.

- Dixon, N. M. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. London: McGraw-Hill.
- Harrison, R., & Kessels, J. W. M. (2004). *Human resource development in a knowledge economy: An organisational view*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Homan, T. (2001). *Teamlernen: Theorie en facilitatie*. Schoonhoven: Academic Service.
- 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.
- 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.
- Knowles, M. S. (1990). *The adult learner: A neglected species* (4th 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.
- Kwakman, C. H. E., & Poell, R. F. (1999). Organiseren van lastige leerprocessen. *Opleiding & Ontwikkeling*, 12(7/8), 17-21.
- 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.
- 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.
- 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.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.

- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Poell, R. F. (1998). *Organizing work-related learning projects: A network approach*. Academisch proefschrift, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- 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. & Van der Krogt, F. J. (2006b). 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., & Woerkom, M. van (red.) (in voorbereiding). *Learning in the workplace*. London: Routledge.
- Raemdonck, I. (2006). *Self-directedness in learning and career processes: A study among low-qualified employees in Flanders*. Academisch proefschrift, Universiteit Gent.
- Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (1989). *Training for impact*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ruona, W. E. A., & Roth, G. (Eds.). (2000). Philosophical foundations of human resource development practice. *Advances in Developing Human Resources*, (7), complete thematic issue.
- 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.
- 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.
- Short, D. C., Bing, J. W., & Kehrhahn, M. T. (2003). Will human resource development survive? *Human Resource Development Quarterly*, 14(3), 239-243.
- 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.
- 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.
- Tjepkema, S., Stewart, J., Sambrook, S., Mulder, M., ter Horst, H., & Scheerens, J. (2002). *HRD and learning organisations in Europe*. London: Routledge.
- 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. (2007). *Organiseren van leerwegen in dienstverlenende organisaties: Strategieën van werknemers, managers en leeradviseurs*. Rotterdam: Performa.
- Walton, J. (1999). *Strategic human resource development*. Harlow: Prentice Hall.

- 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.
- Woerkom, M. van (2003). *Critical reflection at work: Bridging individual and organisational learning*. Academisch proefschrift, Universiteit Twente.
- 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.
- Yorks, L. (2005). *Strategic human resource development*. Mason, OH: Thomson South-Western.