

# Inhoud

	<b>Voorwoord</b>	<b>15</b>
	<b>Proloog</b>	<b>17</b>
	<i>Joseph Kessels en Rob Poell</i>	
	<b>DEEL I PERSPECTIEVEN OP LEREN, WERKEN EN ONTWIKKELEN</b>	<b>25</b>
<b>1</b>	<b>Opleiden en leren in een kenniseconomie</b>	<b>27</b>
	<i>Joseph Kessels en Paul Keursten</i>	
	Inleiding	27
	Het veranderende karakter van het werk	29
	De noodzaak van een corporate curriculum	34
	Conclusie	40
	Literatuur	41
<b>2</b>	<b>Actoren organiseren HRD!</b>	<b>45</b>
	<i>Rob Poell en Ferd van der Krogt</i>	
	Inleiding	45
	Problemen met het organiseren van HRD: het duale en strategische karakter	45
	De structuurbenadering van HRD: plannen en structureren	47
	De dynamische netwerkbenadering: actoren organiseren HRD-processen vanuit leernetwerken	50
	Het duale en strategische karakter van HRD in de netwerkbenadering: door het organiseren van leerwegen	55
	Perspectieven	60
	Literatuur	61

<b>3</b>	<b>Naar een breder begrip van leren</b> Sanneke Bolhuis en Robert-Jan Simons	<b>63</b>
	Inleiding: Perspectief op leren	63
	Mensen leren altijd en overal	65
	Verschillende manieren van leren	68
	Onbewust (leren) handelen	77
	Gezamenlijk leren in organisaties	80
	Conclusie	84
	Literatuur	84
<b>4</b>	<b>Ervaring is een vak, werken is leren</b> Ruud Klarus	<b>87</b>
	Inleiding	87
	Arbeid en sociaalconstructivisme	88
	Subjectief nut: Waar doe ik het voor?	90
	Integratief leren	92
	Zelfsturing	93
	Leren is (nieuwe) namen geven aan (nieuwe) betekenissen	94
	Leren is samen leren	95
	Haalbare doelen en ontwikkelingsgericht beoordelen	97
	Kritiek op het sociaalconstructivisme	99
	Ten slotte	101
	Literatuur	102
<b>5</b>	<b>HRM en HRD in bedrijfskundig perspectief</b> Frits Kluijtmans en Beate van der Heijden	<b>104</b>
	Inleiding	104
	Het belang van human resources in bedrijfsprocessen	104
	Gevolgen voor arbeidsrelaties en de inhoud van het psychologisch contract	106
	Gevolgen voor de besturing en ontwikkeling van human resources	110
	Een dilemma: talentontwikkeling en -coaching over organisaties heen	114
	Employabilitybeleid voor oudere werknemers: valkuilen en aanbevelingen	115
	Literatuur	117
<b>6</b>	<b>Performancegericht HRD</b> Peter Schramade	<b>119</b>
	Inleiding	119

	Achtergronden	122
	Kenmerken van performancegericht HRD	123
	Van ‘gevoel voor gewenste performance’ naar performancegericht inzetten van HRD	127
	Tot slot	131
	Literatuur	131
<b>7</b>	<b>Talentontwikkeling op de arbeidsmarkt</b>	<b>134</b>
	<i>Lidewey van der Sluis</i>	
	Inleiding	134
	Vraag 1. Wat is talent en talentontwikkeling op de arbeidsmarkt?	134
	Vraag 2. HR-ontwikkeling (HRD) en talentontwikkeling. Wat is het verschil?	136
	Vraag 3. Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor het managen van talentontwikkeling?	138
	Literatuur	144
<b>8</b>	<b>Strategische afstemming van opleidings- en leeractiviteiten</b>	<b>145</b>
	<i>Ida Wognum</i>	
	Inleiding	145
	Strategisch opleiden en leren	146
	Het proces van strategische afstemming	150
	Vier aspecten van strategische afstemming	153
	Het belang van strategische afstemming voor effectief opleiden en leren	157
	Literatuur	158
<b>9</b>	<b>Van ‘managergestuurd’ naar ‘medewerkergestuurd’ opleiden en leren</b>	<b>162</b>
	<i>Jos van der Waals</i>	
	Inleiding	162
	Wat is het probleem?	163
	Strategisch opleiden en leren in arbeidsorganisaties	164
	Resultaten van onderzoek	167
	Medewerkergestuurd opleiden en leren	170
	Resultaten van onderzoek	172
	Discussie	174
	Literatuur	175

<b>10</b>	<b>Persoonlijke ontwikkeling: steeds meer oog voor talent en sterktes</b>	<b>178</b>
	<i>Saskia Tjepkema, Luk Dewulf en Niel Van Meeuwen</i>	
	Inleiding	178
	Persoonlijke ontwikkeling als thema in HRD – een overzicht	179
	Meer aandacht voor talent	182
	Het verschil tussen gap-gericht en talentgericht werken	187
	Een integratief model: de uitdaging voor HRD	191
	Literatuur	192
 <b>DEEL II VORMGEVING VAN DE LEEROMGEVING 195</b> 		
<b>11</b>	<b>Professionaliseringsstrategieën van werknemers</b>	<b>197</b>
	<i>Rob Poell en Ferd van der Krogt</i>	
	Veranderingen in de rol van werknemers bij het organiseren van hun professionele ontwikkeling	198
	Strategieën vanuit werknemersperspectief: de leerwegcyclus	200
	Drie ingangen voor strategisch opereren van werknemers	202
	Onderzoek naar strategisch opereren van werknemers	206
	Verdere studies over professionaliseringsstrategieën van werknemers	211
	Literatuur	213
 <b>12</b>	 <b>Het ontwerpproces als leerproces</b>	 <b>215</b>
	<i>Joseph Kessels en Ans Grotendorst</i>	
	Inleiding	215
	Opvattingen over leren	216
	Ontwerpbenaderingen	219
	Het ontwerpproces als leerproces	226
	Ontwerpen als een vorm van kenniswerk	228
	Tot slot	229
	Literatuur	230
 <b>13</b>	 <b>Werken en leren in de frontlinie van de publieke dienstverlening</b>	 <b>235</b>
	<i>Ton Bruining</i>	
	Werken in de frontlinie	235
	Leren in de frontlinie	239

	Stimuleren van het leren in de frontlinie	241
	HRD in de frontlinie	244
	Literatuur	246
<b>14</b>	<b>Ontwikkelen van bekwaamheden tijdens het werk</b>	<b>248</b>
	<i>Jeroen Onstenk</i>	
	Inleiding	248
	Brede vakbekwaamheid	249
	Het leerpotentieel van arbeidssituaties	251
	Bekwaamheidsontwikkeling en HRD-beleid	258
	Structureren van leermogelijkheden door werkallocatie	258
	Een kwalificerende organisatie?	260
	Literatuur	262
<b>15</b>	<b>Opleiden op de werkplek</b>	<b>264</b>
	<i>Marcel van der Klink</i>	
	Inleiding	264
	Opleiden op de werkplek: terug van weggeweest	264
	Wat is kenmerkend voor opleiden op de werkplek?	266
	Redenen om te kiezen voor opleiden op de werkplek	267
	Is opleiden op de werkplek effectief?	269
	Ontwerpen van opleiden op de werkplek	270
	Tot slot	273
	Literatuur	275
<b>16</b>	<b>Vormen van opleiden op de werkplek</b>	<b>277</b>
	<i>Jan Stavenga de Jong en Marjan Glaudé</i>	
	Inleiding	277
	Opleidingsmodellen	278
	Uitwerkingen van het Socialisatiemodel	280
	Uitwerkingen van het Instructiemodel	284
	Uitwerkingen van het Evaluatiemodel	286
	Uitwerkingen van het exploratiemodel	289
	Discussie	292
	Literatuur	293
<b>17</b>	<b>Leren van professionals tijdens de beroepsuitoefening</b>	<b>297</b>
	<i>Kitty Kwakman</i>	
	Inleiding	297
	Wat is een professional?	297

	Het werk van professionals in beweging	301
	Leren van professionals	303
	Conditie voor het leren van professionals	309
	Literatuur	312
<b>18</b>	<b>Ontwerpprincipes en een ontwerpmodel om het leren in innovatiepraktijken te versterken</b>	<b>314</b>
	<i>Suzanne Verdonshot</i>	
	Inleiding	314
	Positionering van het onderzoek naar leren dat leidt tot 'werkplekinnovatie'	315
	Opzet van het onderzoek	317
	Ontwerpprincipes voor het bereiken van doorbraken in innovatiepraktijken	319
	Centrale thema's in de ontwerpprincipes	324
	Ontwerpen van doorbraken in een innovatiepraktijk	326
	Tot slot	328
	Literatuur	328
<b>19</b>	<b>Het corporate curriculum</b>	<b>331</b>
	<i>Christiaan Stam</i>	
	Inleiding	331
	Een procesbenadering van kennisproductiviteit	332
	Een 'enabling strategy'	333
	Een dynamische benadering van het kenniskapitaal	335
	Een autopoietische epistemologie	337
	Drie lagen van het corporate curriculum	338
	Twee typen innovatie	340
	Het corporate curriculum als gezelschapsspel	342
	Conclusie	343
	Literatuur	344
<b>20</b>	<b>Corporate curriculum in ontwikkeling</b>	<b>347</b>
	<i>Jaap van Lakerveld</i>	
	Inleiding	347
	Verschuivende kijk op leren	347
	Leren in organisaties	351
	Een corporate curriculum	352
	Corporate curriculum in ontwikkeling	356
	Conclusies	359
	Literatuur	361

---

	<b>DEEL III ONDERSTEUNING VAN HET LEREN</b>	<b>363</b>
<b>21</b>	<b>Kritische reflectie als rationalistisch ideaal</b>	<b>365</b>
	<i>Marianne van Woerkom</i>	
	Inleiding	365
	Tradities die ten grondslag liggen aan het gebruik van de term kritische reflectie	366
	De rationalistische en idealistische connotatie van kritische reflectie	370
	Problemen gerelateerd aan de rationalistische bias in kritische reflectie; de onderbelichte rol van emoties en het onbewuste in leren	372
	Potentieel empirisch onderzoek naar kritische reflectie	375
	Conclusies en implicaties voor HRD-professionals	377
	Literatuur	379
<b>22</b>	<b>Stijlen van werkplekleren</b>	<b>384</b>
	<i>Marjolein Berings en Anja Doornbos</i>	
	Inleiding	384
	Leerstijlen	384
	Stijlen van werkplekleren	385
	Stijlen van werkplekleren ontdekken	389
	Conclusie – een stimulerende werkomgeving	392
	Literatuur	393
<b>23</b>	<b>Zelfsturende teams inrichten als rijke leeromgeving</b>	<b>395</b>
	<i>Saskia Tjepkema</i>	
	Inleiding	395
	Zelfsturende teams	396
	Leren en werken in zelfsturende teams	399
	Leren binnen zelfsturende teams: wat en hoe?	402
	Leerinfrastructuur van een zelfsturend team	405
	Het optimaliseren van de leerinfrastructuur	410
	Ten slotte	413
	Literatuur	414
<b>24</b>	<b>Communities of practice en netwerklernen</b>	<b>417</b>
	<i>Maarten de Laat en Marc Coenders</i>	
	Inleiding	417
	Essentiële kenmerken van communities of practice	417
	Verbinding tussen leren en werken	419

	Ontwerpen van CoP's	421
	CoP's en faciliteren van binnenuit	422
	CoP's en sociaal kapitaal	423
	CoP's, netwerken en netwerklere	424
	Afsluiting	426
	Literatuur	428
<b>25</b>	<b>Professionele ontwikkeling in scholen</b>	<b>429</b>
	<i>Piety Runhaar, Karin Sanders, Peter Slegers en Huadong Yang</i>	
	Inleiding	429
	Professionele ontwikkeling: een begripsbepaling	430
	Relaties tussen individuele en organisatiekenmerken en werkgerelateerd leren	432
	Onderzoeksmethode en onderzoeksgroep binnen de verschillende onderzoeken	432
	Individuele kenmerken: self-efficacy en leerdoeloriëntatie	433
	Organisatiekenmerken: autonomie, interdependentie en transformationeel leiderschap	435
	Aanbevelingen voor de HRM- en HRD-praktijk: werk en leren integreren	436
	Tot slot	439
	Literatuur	440
<b>26</b>	<b>Assessment: inzicht in functioneren</b>	<b>443</b>
	<i>Harm Tillema</i>	
	Inleiding	443
	Personeelsbeleid als basis voor de inzet van assessment in organisaties	444
	Assessment voor ontwikkeling	445
	Instrumenten voor assessment	446
	Organiseren van assessments	450
	Feedback en voortgangsbesprekingen	453
	Criteria voor het beoordelen van geschiktheid en kwaliteit van assessments	454
	Besluit	456
	Literatuur	457



<b>27</b>	<b>E-learning in arbeidsorganisaties</b>	<b>459</b>
	<i>Theo Bastiaens</i>	
	Inleiding	459
	Virtuele organisatie	460
	Performance Improvement	462
	E-learning	462
	Opleiden en ondersteunen van werknemers met ICT	463
	Onderwijskundige overwegingen bij e-learning	464
	Ontwerpoverwegingen	466
	Organizational Development	468
	Organisatorische dimensies van het gebruik van technologie	468
	Afsluitende kanttekeningen bij e-leren	470
	Literatuur	472
<b>28</b>	<b>Leren in spelsimulaties</b>	<b>474</b>
	<i>Léon de Caluwé en Annemieke Stoppelenburg</i>	
	Inleiding	474
	Wat is een spelsimulatie?	474
	Wanneer kun je spelsimulaties gebruiken?	475
	Welke functies kunnen spelsimulaties hebben?	477
	Toepassingen van spelsimulaties met een aantal voorbeelden	483
	Spelsimulaties bij (grootschalige) veranderprocessen	487
	Wat levert dat op?	487
	Tot slot	490
	Literatuur	491
<b>29</b>	<b>Professionalisering van loopbaanbegeleiders in het beroepsonderwijs</b>	<b>492</b>
	<i>Frans Meijers en Marinka Kuijpers</i>	
	Inleiding	492
	Nieuwe verantwoordelijkheden van begeleiders in het beroepsonderwijs	493
	Veranderende rollen van begeleiders	494
	Begeleiding als managementprobleem	496
	De werkomgeving	500
	Samenwerking met het bedrijfsleven	501
	Professionalisering van loopbaanbegeleiders: een conclusie	503
	Literatuur	504

---

<b>30</b>	<b>Opleiden in bedrijf: effectief opleiden of opleiden voor effectiviteit?</b>	<b>507</b>
	<i>Jasper van Loo en Andries de Grip</i>	
	Inleiding	507
	Effectiviteit van bedrijfsopleidingen: conceptuele benaderingen	508
	Wat leveren bedrijfsopleidingen op?	512
	Causaliteit: wat verklaart wat?	516
	Mogelijke verbanden tussen opleiden en bedrijfsresultaten	517
	Besluit	518
	Literatuur	520
	<b>Epiloog</b>	<b>523</b>
	<i>Rob Poell en Joseph Kessels</i>	
	Kernbegrippen in ‘Organiseren van het leren’	523
	HRD en HRM	525
	De meerwaarde van HRD	526
	Lerende professionals	527
	Toekomst voor HRD	528
	Literatuur	528
	<b>Over de auteurs</b>	<b>530</b>