

# Een episode in de ontwikkeling van een levend vakgebied zonder macht noch positie

Joseph Kessels

Het tijdschrift *Develop* bestaat vijf jaar. Een mooi moment om stil te staan bij de dynamische wegen die het werkgebied van opleiden, leren en ontwikkeling aflegt. Het is de moeite waard om bij zo'n reflectie vragen te stellen naar hoe we als vakgenoten ooit begonnen zijn, waar we vandaan komen, hoe we tot nu toe gevorderd zijn, wat we ervan gebakken hebben, welke mogelijkheden er liggen, welke zegeningen we kunnen tellen en welke illusies we rijker zijn. Waarom is het voor nieuwe collega's spannend om met ons op te trekken en wat zijn thema's die de moeite waard zijn om aan verder te werken?

De antwoorden op deze vragen zijn natuurlijk persoonlijk ingekleurd, vooral als je een groot deel van die ontwikkelingsweg van dichtbij meemaakte en er een bijdrage aan probeerde te leveren. Deze beschouwing dient echter meer te zijn dan een verzameling subjectieve memoires. Het is voor de kennis van het vak alleszins de moeite waard om op een integer gedocumenteerde wijze antwoord proberen te zoeken op enkele van bovenstaande vragen. Dat kan door terug te blikken en stil te staan bij thema's, onderzoeken en kritieken die in de afgelopen periode een rol hebben gespeeld. Van daaruit is het inspirerend om vooruit te kijken naar wat er in de toekomst mogelijk is en hoe *Develop* daar een bijdrage aan kan leveren.

Als leidraad voor deze bijdrage kan de epiloog van *Develop* 1 -2005 dienen, waar het redactieteam van het nieuwe HRD-tijdschrift in het eerste nummer enkele kritisch-reflectieve gedachten formuleert (Dekker, Poell, Van der Klink & Verheijen, 2005):

- Heeft HRD als specialisme nog bestaansrecht als het steeds verder integreert in het dagelijkse werk, en lokale leidinggevend en ervaren collega's zo'n belangrijke rol spelen in het leren en ontwikkelen van een werkgemeenschap?

- Wat doen we aan de kloof in rolopvattingen en praktijkbeleving tussen HRD-professionals en managers? Moeten we trainen in het conferentieoord of leren we in de lijn van het werk? Is het perspectief ontwikkelingsgericht ten dienste van maatschappelijke relevantie en duurzaamheid of worden we betaald voor performanceverbetering en toegevoegde waarde aan de bottom line?
- Hoe staat het met de groei en kwaliteit van de body of knowledge van HRD? We willen graag meer empirisch onderzoek, vooral praktijkrelevant en ook nog geaccepteerd door de echte internationale wetenschapsbeoordelaars.

## HRD als specialisme

Heeft HRD als specialisme nog bestaansrecht als het steeds verder integreert in het dagelijkse werk, en lokale leidinggevend en ervaren collega's zo'n belangrijke rol spelen in het leren en ontwikkelen van een werkgemeenschap?

Het is niet vreemd om het wetenschapsgebied van HRD te vergelijken met de studie andragologie die aan de meeste universiteiten als formele studierichting opgehouden is te bestaan. De andragologie beoogde een interventiewetenschap te zijn die gericht was op het veranderen van de leef- en werkomstandigheden van volwassenen om zo emancipatie, zelfstandigheid, zelfsturing en autonomie te

---

Prof. Dr. Joseph W.M. Kessels is hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente en lid van Kessels & Smit, The Learning Company.

bevorderen. Hoewel de studierichting in 1988 onder druk van politiek en bezuiniging formeel werd opgeheven (Hartgers, 2008), maakt de alumnivereniging van andragologen die in de jaren zestig tot en met tachtig van de vorige eeuw aan de Universiteit van Amsterdam studeerden, op dit moment een opmerkelijke revival door, met een nieuwe reeks congressen en studiedagen. Het is boeiend om te zien op welke terreinen de leden actief zijn en met welke thema's zij zich op dit moment bezighouden: het betreft handelingsgericht onderzoek, opleiden, leren en ontwikkelen, de rol van sociaal kapitaal in een kennismaatschappij, integratieprocessen, volwassenen-educatie, opbouwwerk in wijken, en nieuwe benaderingen

## **De alumnivereniging van afgestudeerde andragologen van de UvA maakt op dit moment een opmerkelijke revival door.**

in de geestelijke gezondheidszorg. Het zijn tal van onderwerpen waarop verschillende wetenschapsdisciplines zich richten, wat helaas de vorming van een eigen andragologische identiteit in de weg staat. Zijn hier lessen uit te trekken voor de ontwikkeling van een HRD-identiteit? In het HRD-domein rivaliseren verwante academische partijen als het gaat om opleiden, leren en ontwikkelen van volwassenen in de context van hun werk: onderwijskundigen, sociaal-pedagogen, leerpsychologen, sociologen, bedrijfskundigen, economen en filosofen. Hoewel de perspectieven en methoden van onderzoek sterk kunnen verschillen, liggen de aandachtspunten dicht bij elkaar. Maar wie heeft de meeste invloed?

### **Diversiteit in rolopvattingen**

Wat doen we aan de kloof in rolopvattingen en praktijkbeleving tussen HRD-professionals en managers? Moeten we trainen in het conferentietoord of proberen we het leren bij uitstek te bevorderen in de dagelijkse werkpraktijk? Het ontwerpen en uitvoeren van cursussen en trainingen is duidelijk herkenbaar als een bijzondere en geaccepteerde activiteit, terwijl de transfer naar het dagelijkse functioneren op zijn minst problematisch is. Het opvatten van werk als een bijzondere vorm van leren, die je ook ter plekke zou moeten ondersteunen en faciliteren mag

dan wel principieel relevant zijn, de praktische activiteiten die ermee gemoeid zijn kunnen ook leidinggevend en ervaren collega's uitvoeren, waardoor de behoefte aan een herkenbare specialist op dit gebied naar de achtergrond verdwijnt. Dit plaatst de HRD'er voor een lastig dilemma: in het cursuslokaal en conferentietoord is er erkenning en waardering voor het HRD-werk, maar op de werkplek, waar in feite de meeste leerwinst valt te behalen door gunstiger omstandigheden te bewerkstelligen is HRD geen welkome gast.

Een soortgelijk vraagstuk doet zich voor bij de keuze voor het vertrekpunt van het handelen: is het perspectief ontwikkelingsgericht ten dienste van maatschappelijke relevantie, duurzaamheid en emancipatie of worden HRD'ers betaald voor performanceverbetering en toegevoegde waarde aan de bottom line? Zodra een vakgebied zich bezint op de eigen waarden en oordeelsvorming omtrent wenselijkheid en doeloriëntatie, roept dat lastige vragen op die bij gebrek aan macht en positie gemakkelijk onder de tafel kunnen verdwijnen. Dat geldt onverkort voor de HRD-functie.

### **Kennisontwikkeling in het vak**

Hoe staat het met de groei en kwaliteit van de body of knowledge van HRD? We willen graag meer empirisch onderzoek, vooral praktijkrelevant en ook nog geaccepteerd door de echte internationale wetenschapsbeoordelaars (Simons, 2009). Als het op onderzoek aankomt is er altijd wel kritiek op de kwaliteit van elkaars studies. Velen zweren erbij dat dit een noodzakelijke basis voor vooruitgang is, maar in plaats van constructieve bijdragen aan de kennisopbouw kan de kritiek ook bedoeld zijn om het bestaansrecht van de wetenschapsbeoefening rond HRD in twijfel te trekken en te ondermijnen.

Lowyck (1995) formuleerde twee kernkritieken als het gaat om HRD-onderzoek. Het eerste kernpunt betreft het zorgvuldig doorlopen van de fasen in een coherente cyclus die bestaat uit: descriptief-correlatieel-experimenteel-theorievorming, wat hij als voorwaarde ziet voor kennisontwikkeling. Een probleem waar veel HRD-onderzoek onder lijdt, is dat het volgens Lowyck niet in staat is om zorgvuldig de overstap van de ene fase naar de volgende te maken. Veel onderzoek voltrekt zich geïsoleerd van omringend onderzoek, in verschillende fasen, waardoor een consistente opbouw van theorievorming in het vakgebied weinig vorderingen maakt. Het tweede kernpunt betreft de veelal onzorgvuldige 'jump' van descriptieve studie naar prescriptie, die hij regelmatig in opleidingskundig

onderzoek aantrof. Hij hield daarom een pleidooi voor de verdere ontwikkeling van interventiestudies, die tot doel hebben de stap van descriptie naar prescriptie te valideren om zo te kunnen werken aan een opleidingskunde als een ontwerpwetenschap (Lowyck, 1995).

Tien jaar na Lowycks kritiek formuleerde de redactie in zijn epiloog van het eerste nummer van *Develop* soortgelijke bedenkingen (Dekker, Poell, Van der Klink & Verheijen, 2005). Het is ontegenzeggelijk dat HRD geen koninklijke wetenschappelijke weg bewandelt. En de opbrengst is versnipperd, zowel tussen onderzoekinstellingen als over disciplines. Opleiden, leren en ontwikkeling in arbeidsorganisaties heeft de aandacht van pedagogen, onderwijskundigen, psychologen, bedrijfskundigen, economen en filosofen. Bezieet men het geheel als een lappendeken, dan bevordert dat beeld de vorming van een eigen HRD-identiteit niet. Die uitgebreide aandacht vanuit een variëteit aan disciplines kan men echter ook opvatten als een rijk kennislandschap waarin een groot aantal wetenschappers vanuit verschillende perspectieven, met behulp van gevarieerde methoden, onderzoek doet naar de factoren, variabelen en dynamieken die een rol spelen bij de ontwikkeling van mensen in de context van hun werk. In die zin is het een mooi beeld, mits de gehechtheid aan een eigen vastomlijnd profiel en paradigma er minder toe doet. De vergelijking met de ontwikkeling en teloorgang van de andragologie is hier echter niet vergezocht.

Inhoudelijk gezien leverde het HRD-onderzoek in de afgelopen jaren in Nederland interessante bijdragen op. Met name is het opmerkelijk hoe in een betrekkelijk korte tijd de belangstelling voor opleiden en leren op de werkplek is toegenomen. Ondanks de aanhoudende aandacht voor voornamelijk trainingen, die tot uitdrukking komt in onder andere de competentieonderzoeken van Nijhof (2005), zijn in Nederland boeiende studies verricht die leren en werken in combinatie onderzoeken. Na een eerste bundel van Kruijtd, Kessels en Smit (1991) is er een veelheid van onderzoek op dit terrein uitgevoerd onder andere door Onstenk (1997), Glauvé (1997), Poell (1998), Van der Klink (1999), Kwakman (1999), Baars-van Moorsel (2003), Doornbos (2006), Bianco (2006), Margaryan (2006) en Coenders (2008).

Het thema van de integratie van leren en werken in de specifieke context van een kenniseconomie waarvoor we in *Develop* 1 (Kessels, 2005) een krachtig pleidooi hielden, heeft met name aandacht gekregen in het onderzoek van Sterck (2004), Boer (2005), Ruijters (2006), Kessels en

Kwakman (2007), Sloep (2008) en Brockmöller (2008). In de afgelopen jaren is tevens onderzoek op gang gekomen naar de relatie tussen leren en innovatie, wat met het concept van kennisproductiviteit het kernpunt van HRD in een kennissamenleving vormt. Interessante studies op dit specifieke terrein zijn verricht door Van der Waals (2001), Van Lakerveld (2005), Van Poucke (2005), Stam (2007), Verdonschot (2009) en De Jong (in voorbereiding).

### **Uitbreiding van de basis**

De onderzoeken op het gebied van werkplekleren en kennisproductiviteit vormen een gewenste en krachtige uitbreiding van de basis van het vakgebied, die eerder vooral door studies op het gebied van het ontwerpen en de transfer van leerresultaten is gelegd. De veelheid van thema's die op het ogenblik in het HRD-onderzoek aandacht krijgt, geeft een verschuiving te zien van een eenduidige opleidingskunde met een nogal didactische benadering naar een breed HRD-domein van leren en ontwikkelen. Deze verschuiving heeft onvermijdelijk geleid tot een verdere uitdijning van vraagstellingen en onderzoeksaanpakken, die een consistente kennisopbouw wellicht bemoeilijkt. Er is bovendien een tendens te bespeuren dat de hier opgevoerde afzonderlijke onderzoeken in zichzelf een steeds gevarieerder beeld van designs, methoden en technieken te zien geven. Veelal valt een gefocuseerd theorieonderzoek waar te nemen, aangevuld met verkennende gevalsstudies, uitmondend in een conceptueel raamwerk dat de basis vormt van een vragenlijstonderzoek, niet zelden aangevuld met kleinschalige experimenten of ontwerpstudies, die de onderzoeker soms in verschillende contexten repliceert. Wellicht is minder dan gewenst sprake van een langdurige en coherente samenwerking van onderzoekers rond hetzelfde thema, met grootschalige, longitudinale dataverzameling om zo zorgvuldig en consistent de gewenste weg van beschouwen, verklaren, begrijpen en theorievorming af te leggen. Binnen de afzonderlijke studies is op een minder omvattende schaal deze lijn echter wel degelijk te herkennen.

Wat de wijze van onderzoek betreft, laat het HRD-domein een voorkeur zien voor vormen van actieonderzoek, waarin onderzoeken en veranderen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn (Cornelissen, 2009). In deze onderzoeks- en veranderprocessen geven mensen in hun eigen werkomgeving gestalte aan concrete verbeteringen en innovaties. De vernieuwingen zijn niet van buitenaf bedacht en 'uitgerold', maar komen tot stand door toedoen van de deelnemers aan diezelfde werkpraktijk, die men ook als leerpraktijk kan opvatten (Sprenger, 2000).

Deze benadering roept echter ook de vraag op of de kennisontwikkeling die plaatsvindt in actieonderzoek bruikbaar is als bouwsteen voor een wetenschappelijke discipline. Of is het vooral een HRD-interventie die sterk tegemoetkomt aan de wens van participatie, betrokkenheid, zelfsturing en eigenaarschap? Deze vraag werd twintig jaar geleden overigens op dezelfde wijze gesteld bij het andragologische actieonderzoek.

### Is verbreding een belemmering?

Er dient zich nog een andere interessante en relevante vraag aan met betrekking tot de kennisontwikkeling naar aanleiding van de ingrijpende verschuiving in paradigma, die zich op de ondergrond voordoet van opleiden en instructie in een cursus naar meer aandacht voor leren in gevarieerde omgevingen en onder uiteenlopende omstandigheden (Lowyck, 2005). Staat deze uitwaaiing van gevarieerde leer- en ontwikkelmogelijkheden het streven naar een eenduidige kennisopbouw rond opleiden, leren en ontwikkelen in de weg? Zijn waarheidsvinding, veralgemenisering en een hechte samenhang van uitgangspunten en begrippen in een wetenschappelijke dieptestructuur nog wel mogelijk binnen een HRD-gebied dat alle kanten uitschiet? Betekent dit dat de opleidingskunde niet geworden is wat we er ooit van gehoopt hadden en moeten we de zoektocht naar de 'Grand Strategy' (Schwab, 1978) opgeven?

In plaats van een treurige conclusie te trekken is het ook aannemelijk om vast te stellen dat de verbreding die we kunnen waarnemen vanuit een praktisch uitsluitend ontwerpen en uitvoeren van trainingen naar meer aandacht voor gevarieerde leeromgevingen in uiteenlopende contexten, tot gevolg heeft dat de variëteit in onderzoeksthema's en in onderzoeksbenaderingen ook toeneemt en zo een steeds grotere verscheidenheid laat zien. Deze ontwikkeling gaat natuurlijk niet de klassieke en koninklijke weg van kennisontwikkeling via descriptie, correlatie en experiment (Gage, 1978; Lowyck, 1995). Een dergelijke ontwikkeling zou men echter ook als een verrijking kunnen opvatten in een wetenschappelijke omgeving, waar onderzoekers zich in de geest van 'disciplined eclecticism' (Shulman, 1986, p. 33) kunnen laten inspireren door een kleurrijk spectrum van thema's en benaderingen, zonder dat iemand het alleenrecht heeft om te bepalen wat noodzakelijk en geoorloofd is. Een positieve interpretatie van deze ontwikkeling zou dan inhouden dat de geconstateerde proliferatie binnen HRD juist recht doet aan de complexiteit van het onderzoeksdomein dat zich richt op het opleiden, leren en ontwikkelen in arbeidsorganisaties. De gewenst geachte eenheid van profiel, paradigma en

methode is dan eerder een belemmering dan een voorwaarde voor vooruitgang. De prijs van deze vooruitgang is wel dat het streven naar een eenduidig herkenbare HRD-discipline met een door de gevestigde wetenschappen geaccepteerde academische A-status, een illusie is.

### Develop 2005 -2010: Van Trend & Fundament naar Kritisch Argument

*Develop* 1-2005 kwam voort uit het tijdschrift *HRD Thema*, wat weer de voortzetting was van het *Handboek Opleiders in Organisaties*, begonnen in 1984 als losbladige publicatie (Kessels & Smit, 1984). Uit deze ononderbroken reeks opleidingskundige uitgaven heeft zich intussen een uitgebreid HRD-fonds ontwikkeld, waarin zowel praktijkmensen als wetenschappers een belangrijk platform vinden voor uitwisseling en deskundigheidsbevordering. In Nederland bestaat een sterke beroepsvereniging NVO2, die professionalisering hoog in het vaandel heeft staan. Er zijn samenwerkingsverbanden tussen de associaties van HRD-professionals, opleidingsinstituten, personeelsfunctionarissen en organisatieadviseurs. Het gaat niet zozeer om een hecht en gestructureerd bouwwerk, maar de toenadering bevordert wel informele uitwisseling en bij gelegenheid samenwerking rond projecten en congressen.

De vijf jaargangen van *Develop* 1-2005 tot en met *Develop* 4-2009 hebben aan die ontwikkeling een belangrijke bijdrage geleverd. De behoefte aan een platform voor gevarieerde thematische verkenningen, reflecties, methoden en technieken is groot. Juist in een dergelijk uitdijend veld van interesses, interventies en perspectieven is het belangrijk om je te kunnen verbinden met een duurzaam forum dat bijdraagt aan de vorming van een gemeenschappelijke identiteit. Dat is waarschijnlijk ook een belangrijke rol die *Develop* in de komende jaren kan vervullen: ruimte bieden voor uitwisseling, verkenning, verslaglegging en discussie rond actuele vraagstukken die binnen een samenhangend thema tot verdieping kunnen leiden. Ook al is HRD niet in staat om coherent en consistent te zijn in object en in methode van onderzoek, waardoor het groeien van een herkenbare identiteit lastig is, een met zorg en aandacht vormgegeven *Develop* vervult die rol wel, en ondersteunt daarmee een kwetsbaar maar levend vakgebied zonder macht noch positie. De eerste aflevering van de eerste jaargang stond in het teken van Trend & Fundament. Wellicht groeien we nu wel toe naar een kritisch argument, dat verheldert waarom diversiteit en pluriformiteit in het omgaan met opleiden, leren en ontwikkelen van volwassenen in de context van hun werk, belangrijk is voor het betekenisvol handelen in een onzeker makende beroepspraktijk.

## Literatuur

- Baars- van Moorsel, M.A.A.H. (2003). *Leerklmaat. De culturele dimensie van leren in organisaties*. Academisch proefschrift, Universiteit Brabant. Delft: Eburon.
- Bianco, M. (2006). *Support for work-related learning. Implementing strategies and instruments to involve the supervisor and the workplace community*. Academisch proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Boer, N.-I. (2005) *Knowledge sharing within organisations. A situated and relational perspective*. Academisch proefschrift, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Brockmüller, A.A.C. (2008). *Knowledge sharing in expert-apprentice relations: design of a protocol*. Academisch proefschrift, Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Coenders, M. (2008). *Leerarchitectuur. Een exploratief onderzoek naar de relatie tussen ruimte en leren in werksituaties en het ontwerpen voor leren dichtbij de praktijk*. Academisch proefschrift, Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Cornelissen, F. (2009). *Laat vernieuwing groeien! Actieonderzoek voor ontwikkeling van mens en organisatie*. Driebergen: NVO2.
- Dekker, H., Poell, R., Klink, M. van der, & Verheijen, L. (2005). Epiloog. Praten over trends en vooral vasthouden aan de fundamenten? *Develop 1* (1), 83-86.
- Doornbos, A. (2006). *Work-related learning at the Dutch police force*. Academisch proefschrift, Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Gage, N.L. (1978). *The scientific basis of the art of teaching*. Teachers College Press, New York.
- Glaudé, M.Th. (1997). *Werkplek-opleiden als innovatie*. Academisch proefschrift. Universiteit Utrecht.
- Hartgers, R. (2008). Andragologie. Geboren uit engagement. *Folia* (11) 19-21.
- Jong, Tj. de, (in voorbereiding). *Linking social capital and knowledge productivity*. Academisch proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Kessels, J.W.M. (2005). De kenniseconomie: uitdagingen voor HRD. *Develop 1* (1), 6-17.
- Kessels, J.W.M. & Jong, Tj. de, (2007). HRD, Social Capital en economische voorspoed. *Develop 3* (1) 93-105.
- Kessels, J.W.M. & Kwakman, K., (2007). Interface: Establishing knowledge links between higher vocational education and business. *Higher Education. An International Journal of Higher Education and Educational Planning*. 54 (5) 689-703.
- Kessels, J.W.M. & Poell, R.F. (2004). Andragology and social capital theory: the implications for Human Resource Development. *Advances in HRD*. 6 (2) 146-157.
- Klink, M.R. van der (1999). *Effectiviteit van werkplek-opleidingen*. Academisch proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Kruijd, D., Kessels, J.W.M., & Smit, C.A. (red.) (1991). Opleiden op de werkplek. *Opleiders in Organisaties/Capita Selecta*. Afl. 6. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Kwakman, K. (1999). *Leren van docenten tijdens de beroepsloopbaan. Studies naar professionaliteit op de werkplek in het voortgezet onderwijs*. Academisch proefschrift. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Lakerveld, J.A. van (2005). *Het corporate curriculum. Onderzoek naar de werk-leeromstandigheden in instellingen voor zorg en welzijn*. Academisch proefschrift, Enschede: Universiteit Twente.
- Lowyck, J. (1995). Onderzoeksmethoden op het gebied van bedrijfsopleidingen. *Opleiding & Ontwikkeling*, 8 (5), 13-20.
- Lowyck, J. (1996). Learning in the workplace. In A.C. Tuynman (Ed.), *International Encyclopedia of Adult Education and Training*, (pp. 414-417). Oxford: Pergamon Press/ Elsevier Science Ltd.
- Lowyck, J. (2005). Trends in opleiding en ontwikkeling: Lessons learned 1995-2005. *Opleiding & Ontwikkeling*, 18 (5), 14-19.
- Lowyck, J., & Elen, J. (1994, April). *European research on corporate training*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA.
- Margaryan, A. (2006). *Work-based learning. A blend of pedagogy and technology*. Academisch proefschrift, Enschede: Universiteit Twente.
- Mulder, I. (2004). *Understanding designing, designing for understanding*. Academisch proefschrift, Enschede: Universiteit Twente.
- Nijhof, W.J. (2005). De dynamiek van de HRD-professie in Nederland en de VS. *Develop 1* (1), 38-50.
- Onstenk, J.H.A.M. (1997). *Lerend leren werken: Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Academisch proefschrift, Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Poell, R.F. (1998). *Organizing work-related learning projects: A network approach*. Academisch proefschrift, Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Poucke, A. van (2005). *Towards radical innovation in knowledge-intensive service firms*. Academisch proefschrift, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Ruijters, M.P.C. (2006). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Academisch proefschrift. Deventer: Kluwer.
- Schwab, J. (1978). Education and the structure of the disciplines. In I. Westbury & N. Wilkof (Eds.), *Science curriculum and liberal education: Selected essays* (pp. 229-272). Chicago: University of Chicago Press.
- Shulman, L.S. (1986). Paradigms and research programs in the study of teaching: a contemporary perspective. In M.C. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching* (pp. 3-36). New York: Macmillan.
- Simons, R.-J. (2009). Epiloog. Ontwikkelen versus leren. *Develop 5* (3), 91-96.
- Sloep, P. (2008). Netwerken voor lerende professionals. *Develop 4* (4) 84-91.
- Sprenger, C. (2000). *Leerpraktijken. Een studie naar de wijze waarop leren vorm kan krijgen in op leren gerichte organisaties*. Academisch proefschrift. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Stam, Chr.D. (2007). *Knowledge Productivity. Designing and testing a method to diagnose knowledge productivity and plan for enhancement*. Academisch proefschrift, Enschede: Universiteit Twente.
- Sterck, G. (2004). *Leerbeleid en leerpatronen in kennisintensieve arbeidsorganisaties. Concepten en praktijken*. Academisch proefschrift, Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Tjepkema, S. (2003). *The learning infrastructure of self-managing work teams*. Academisch proefschrift, Enschede: Universiteit Twente.
- Verdonschot, S.G.M. (2006). Methods to enhance reflective behaviour in innovation processes. *Journal of European Industrial Training*, 30 (9), 670-686.
- Verdonschot, S. (2009). *Learning to innovate: a series of studies to explore and enable learning in innovation practices*. Academisch proefschrift, Enschede: Universiteit Twente.
- Waal, J. van der, (2001). *Op eigen kracht. Van managergestuurd naar medewerkergestuurd opleiden en leren*. Academisch proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Woerkom, M. (2003). *Critical reflection at work. Bridging individual and organisational learning*. Academisch proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.