

Leeroriëntaties in organisaties

Mensen leren formeel, informeel, door ervaring, sociale interactie, theorie, reflectie. Maar welke doelen dient dit leren en welke leervormen kun je daarbij kiezen? We presenteren een overzicht van leervormen en een praktisch kijkkader voor een bredere inzet en ondersteuning van leren.

Leon Noij & Marlo Kengen

Iedere HRD'er zal herkennen en erkennen dat leren in en voor het werk voor een belangrijk deel buiten formele leersituaties plaatsvindt. Mensen leren immers altijd en overal en op allerlei manieren (Bolhuis & Simons, 2011). Maar hoe stimuleer en ondersteun je als organisatie 'allerlei manieren' van leren? Formele leerinterventies, zoals een cursus, training of opleiding, zijn vrij algemeen bekend, ook bij niet-vakgenoten. Andere vormen zijn vaak minder bekend en minder vertrouwd. Dit verklaart mogelijk de huidige populariteit van de 70-20-10-benadering van leren (Jennings & Wagnier, 2011). Deze benadering stelt dat het formele leren slechts gedeeltelijk verklaart hoe iemand 'goed wordt in wat hij doet'. Bekwaamheidsontwikkeling is voor een belangrijk deel ook het gevolg van het leren door het opdoen van (werk)ervaring (70%) en van het leren van anderen (20%). Charles Jennings wijst er overigens op dat deze percentages niet als vaststaand moeten worden opgevat en waarschuwt voor een te rigide toepassing van *the numbers* (Driesen, 2013; Kengen, 2013; zie ook De Bruyckere & Hulshof, 2013).

Bredere kijk op leren

Belangrijker dan de vraag naar de juiste verhoudingen is de observatie dat de 70-20-10-benadering organisaties inspireert de kijk op leren en ontwikkelen te verbreden en na te denken over hoe vorm en inhoud te geven aan dat 'andere leren'; het leren dat buiten formele educatieve settings plaatsvindt. Veel HRD-afdelingen focussen zich immers van oudsher op het organiseren van formeel leren. Dit is niet zo verwonderlijk, omdat

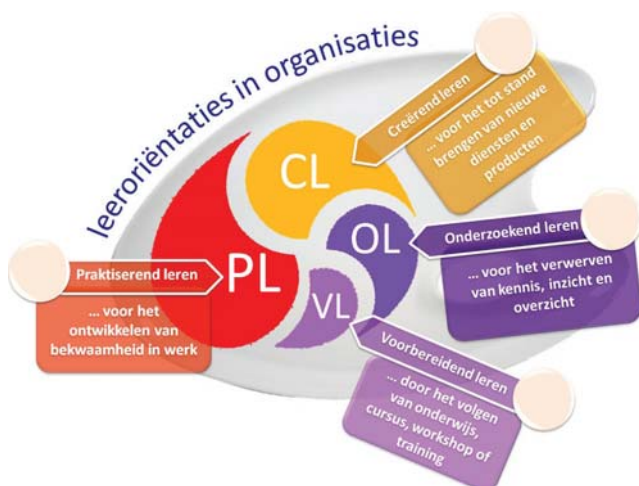
het formele leren een vertrouwd en overzichtelijk doel dient: de voorbereiding van medewerkers op de praktijk van een nieuwe functie, rol, taak of werkzaamheid. Het inzicht dat leren vanuit het perspectief van de organisatie ook in dienst kan staan van andere doelen is minder gemeengoed, evenals het besef dat dit leren effectiever gaat verlopen als het ook door de organisatie (h)erkend, gewaardeerd en ondersteund gaat worden. Het is juist in relatie tot die andere doelen dat niet-formele manieren van leren een begrijpelijke en duidelijke plaats krijgen.

In onze eigen werk- en opleidingspraktijk merken we ook dat er behoefte bestaat aan het verkrijgen van overzicht over de variërende manieren waarop het leren concreet vorm kan krijgen. De afgelopen jaren hebben we in twee samenwerkingsverbanden met ROC's invulling gegeven aan deze behoefte. Samen met HRM'ers en opleidingsadviseurs hebben we gewerkt aan een gemeenschappelijke taal en aanpak rond professionalisering van onderwijspersoneel (zie Noij & Koster, 2012; Kengen & Noij, 2012). We hebben daarvoor allereerst bestaande overzichten van leervormen geïnventariseerd (onder andere: Swanson & Holton, 2009; Steward & Rigg, 2011; Ruijters & Veldkamp, 2012; Stavenga de Jong & Glaudé, 2011; Jennings & Wagnier, 2011; Shackleton-Jones, 2013). Vervolgens zijn we op zoek gegaan naar een praktische en functionele indeling voor het leren in en voor het werk. Bij de evaluatie van bestaande overzichten viel ons een aantal zaken op. Allereerst dat de scope zeer uiteenlopend is: bij een smal perspectief op HRD

(bijvoorbeeld competentieontwikkeling) zijn de overzichten beperkt en bij een breed perspectief (bijvoorbeeld organisatieontwikkeling) juist uitgebreid. Daarnaast zijn overzichten over het algemeen weinig concreet: beschrijvingen of definities van de verschillende leervormen ontbreken. Hierdoor blijft het lastig om een helder beeld te vormen van de uiteenlopende mogelijkheden. Ten slotte zien we dat auteurs doorgaans ofwel categorieën van leren op een rij zetten, ofwel een lijst van leervormen bieden. Zelden worden deze twee gecombineerd in één overzicht. Juist dat willen we in deze bijdrage aanbieden.

Vier leeroriëntaties

Als uitgangspunt voor het indelen van leervormen kiezen we – in navolging van Ruijters (2006) – voor het beroep dat de agenda van de organisatie of de medewerker doet op het leren en ontwikkelen. Voor de indeling hanteren we daarvoor, eveneens in navolging van Ruijters, het begrip ‘leeroriëntatie’. Met een ‘leeroriëntatie’ duiden we de functie van het leren op basis van het hogere doel dat ermee wordt gediend. In de context van het werk worden deze hogere orde doelen van het leren bepaald door de agenda van de organisatie of de medewerker. Wij onderscheiden daarbij vier leeroriëntaties: praktiserend leren, creërend leren, onderzoekend leren en voorbereidend leren. De drie eerstgenoemde komen nagenoeg overeen met de leeroriëntaties zoals ook Ruijters (2006) die onderscheidt. Wij onderscheiden echter een vierde leeroriëntatie: het voorbereidend leren (vergelijk Nieuwenhuis & Van Woerkom, 2006). Het voorbereidend leren is het hogere orde doel waarmee HRD-afdelingen het meest vertrouwd zijn: het voorbereiden van medewerkers op een nieuwe functie, rol of werkzaamheid. De vier leeroriëntaties vormen tezamen het palet aan ‘leeroriëntaties in organisaties’ voor het leren en ontwikkelen van organisatie en medewerker (zie figuur 1).



Figuur 1. Het palet aan leeroriëntaties in organisaties

Hieronder volgt van elke leeroriëntatie een korte beschrijving. In de kaders van dit artikel geven we voor elk van de leeroriëntaties voorbeelden van leervormen. De manieren waarop medewerkers binnen een leeroriëntatie leren, karakteriseren we daarbij kort aan de hand van de vier manieren van leren die Bolhuis & Simons (2011) onderscheiden: 1) leren door directe ervaring, 2) leren door sociale interactie, 3) leren door theorie en 4) leren door reflectie.

Praktiserend leren

Leren gericht op het al doende leren van het eigen, dagelijkse werk.

Bij dit type leren gaat het om het *leren in het werk* door directe ervaring in het werk, leren van informatie op het werk en sociale interactie over het werk. Het leren wordt gezien als onderdeel van de uitvoering van werk en is gericht op het ontwikkelen en onderhouden van bekwaamheid in werk. De mogelijkheden om praktiserend te leren, worden bepaald door drie dimensies: de inhoud van het werk en de kenmerken van de functie, de sociale werkomgeving en de informatie die beschikbaar is op de werkplek (zie Onstenk, 2011). Het ondersteunen van praktiserend leren gaat voor een belangrijk deel over de manier waarop het werk wordt georganiseerd: hoeveel variatie in werk bied je medewerkers? Welke verantwoordelijkheden krijgen medewerkers? Ontvangen en geven medewerkers geregeld feedback op eigen en andermans functioneren? Zijn er mogelijkheden om de werkdruk te reguleren? Hebben medewerkers tijdens het werk ruimte voor sociale interactie en toegang tot telefoon en internetvoorzieningen voor het raadplegen en helpen van anderen? Et cetera. Kortom, hoeveel mogelijkheden geef je medewerkers om te leren in het werk?

Creërend leren

Leren gericht op het (samen) ontwerpen en ontwikkelen van middelen, diensten of producten voor het creëren van nieuw werk of nieuwe manieren van werken.

Het creërend leren vindt plaats via directe ervaring, sociale interactie, theorie en reflectie. Het creërend leren vindt vaak plaats in tijdelijke projectverbanden. Projecten worden in het leven geroepen om in teamverband te werken aan doelen van de organisatie. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het maken, ontwikkelen en ontwerpen van nieuwe werkwijzen, diensten en producten. Maar ook aan het schrijven van projectplannen, het ontwikkelen van een visiedocument, het (her)ontwerpen van werkprocessen, het maken van tools of het doordenken van veranderplannen. Een organisatie ondersteunt creërend leren door ruimte en tijd beschikbaar te stellen en bijvoorbeeld door gewenste ontwikkelingen in de vorm van projecten te organiseren.

Onderzoekend leren

Leren gericht op het via onderzoek ontwikkelen van kennis voor toepassing in eigen of andermans werk.

Onder onderzoekend leren verstaan we hier activiteiten die erop gericht zijn nieuwe kennis of inzichten te ontwikkelen. Deze activiteiten zijn vaak oriënterend van aard en vormen een aanleiding voor de ontwikkeling, verbetering of vernieuwing van de actuele of toekomstige werkpraktijk. Het onderzoekend leren vindt zelfstandig of in samenwerking plaats en is bijvoorbeeld gericht op het onderzoeken en vergelijken van gelijksoortige praktijken of relevante trends en ontwikkelingen in praktijkrelevante vakgebieden. Het onderzoekend leren vindt op een informele manier plaats via directe ervaring, sociale interactie, theoretische verdieping en reflectie.

Voorbereidend leren

Leren gericht op het door opleiding, training of begeleiding eigen maken van kennis en vaardigheden voor toepassing in huidig of toekomstig werk.

Deze oriëntatie is gericht op het vertrouwde formele leren en omvat de meer 'klassieke' vormen van leren, zoals training, cursus en opleiding. Kenmerkend voor deze vorm is dat het doorgaans georganiseerd en gearrangeerd is door anderen en plaatsvindt onder een vorm van deskundige leiding of begeleiding (vergelijk Bolhuis & Simons, 2011). Vormen van georganiseerd leren worden meestal 'off-the-job' georganiseerd maar kunnen ook 'on-the-job' georganiseerd worden in de vorm van het 'opleiden op de werkplek'. Voor effectief opleiden op de werkplek is het echter van essentieel belang dat aandacht uitgaat naar de vraag hoe de opleiding in de werksituatie te integreren is (zie Van der Klink, 2011).

Praktiserend leren – leren in het werk	
Leervormen	Beschrijving
Leren van contact met klanten, patiënten, leerlingen, leveranciers, etc.	In werkcontacten met 'externen' doet de medewerker beroepsrelevante kennis en ervaring op.
Collegiale instructie	In het dagelijks werk instructie krijgen van directe collega's die meer ervaren zijn in een specifieke taak. Zij delen hun expertise door concrete uitleg te geven over uit te voeren handelingen.
Collegiale consultatie en hulp	Het raadplegen van een meer ervaren collega bij een specifieke werkvraag of -probleem (gebaseerd op Vlasman, 2004; Bergenhenegouwen & Mooijman, 2010).
Intervisie	Bij intervisie wordt in een groep van gelijkwaardige deelnemers gewerkt aan een probleem of werksituatie die door een van de deelnemers is ingebracht. Door een gestructureerd proces te doorlopen met discussie, uitwisseling van ervaringen, en oefeningen probeert de groep tot inzichten te komen (gebaseerd op Vlasman, 2004).
Supervisie	Het onder begeleiding leren door reflectie op eigen werkervaringen. De supervisor leert het eigen handelen tegen het licht te houden. Daardoor verwerft hij inzicht in het eigen handelen en kan hij dit duurzaam verbeteren (gebaseerd op Groen, 2011).
Het instrueren of helpen van collega's	Het instrueren en helpen van collega's ontwikkelt het bewustzijn van eigen kennis en vaardigheden, integreert ervaring en ontwikkelt deskundigheid.
Meelopen met een collega	Een collega observeren tijdens het werk en voor toelichting nabespreken.
Meester-gezel leren	In een meester-gezelrelatie komen een expert en een 'nieuwkomer' bij elkaar om in de praktijk kennis te delen en te leren. De nieuwkomer volgt en observeert de meester kritisch tijdens de dagelijkse werkzaamheden, doet de meester na en krijgt feedback (gebaseerd op Lave & Wenger (1991) in Stavenga de Jong & Glaudé, 2011).
Oefenen van routines en procedures	Vaardigheid ontwikkelen door het oefenen van een taak en het opbouwen van routine.
Uitdagende opdrachten vervullen	Het uitvoeren van opdrachten in de zone van de naaste ontwikkeling, met de mogelijkheid tot ondersteuning en back-up.
Jobrotatie	Het uitvoeren van een andere functie op hiërarchisch horizontaal niveau. Dit geeft inzicht in het verloop van een compleet proces en bevordert systeemdenken. Daarnaast bevordert het flexibele inzetbaarheid en employability (gebaseerd op Bergenhenegouwen & Mooijman, 2010).
Job aid	Een praktisch hulpmiddel dat dient als 'geheugensteun', ter ondersteuning bij een specifieke taak (gebaseerd op Wilmore, 2006).
Functionerings- en beoordelingsgesprekken	In deze gesprekken wordt systematisch het functioneren van een medewerker geëvalueerd, vaak ten opzichte van eerder geformuleerde doelen en competentieprofielen. Ook worden ontwikkeldoelstellingen geformuleerd (gebaseerd op Steward & Rigg, 2011).
Feedback verzamelen in het dagelijks werk	Leren door (gericht of ongericht) feedback te krijgen over de uitvoering van het werk. Een specifieke vorm daarvan is 360 graden feedback (gebaseerd op Steward & Rigg, 2011).
Praktische informatie opzoeken in handelingen, handboeken of werkinstructies	Leren door bronnen te raadplegen voor het direct oplossen van een specifieke situatie die zich voordoet in het reguliere werk.
Zelfreflectie	Zelfreflectie is terugkijken of nadenken over het eigen handelen met als doel het professioneel handelen in het werk te verbeteren (gebaseerd op Groen, 2011).

Creërend leren – leren gericht op het tot stand brengen van nieuwe werkwijzen, producten en diensten

Leervormen	Beschrijving
Action Learning	Action Learning is een vorm van werkend leren waarbij een reële taak of project het uitgangspunt is van het leertraject. Het leren tijdens de uitvoering van het werk wordt versterkt door reflectie op uitgevoerde en geplande taken. Deze reflectie vindt plaats in een groep. Hierin is aandacht voor het eigen leerproces en dat van anderen (gebaseerd op Tjepkema, 2010; Bergenhenegouwen & Mooijman, 2010).
Opzetten van en deelnemen aan projecten waarin nieuwe producten, diensten, of werkwijzen worden ontwikkeld	Door (samen) te ontwerpen en te creëren, leren deelnemers gaandeweg achterliggende kennis en inzichten. Ook ontdekken ze onduidelijkheden of zien ze juist nieuwe mogelijkheden. Hierdoor ontstaat vernieuwde deskundigheid (Ruijters, 2006).
Publicaties schrijven	Het publiceren van bijvoorbeeld blogs of artikelen vraagt om leren door theorie en reflectie en het zorgvuldig en begrijpelijk verwoorden van inzichten (gebaseerd op Dekker et al, 2000).

Onderzoekend leren – leren gericht op het ontwikkelen van kennis door onderzoek

Leervormen	Beschrijving
Community of practice	Een community of practice of leernetwerk is een groep mensen met een gedeeld belang, vraagstuk of passie voor een bepaald onderwerp en die kennis en expertise op dit gebied verdiept door voortdurend met elkaar te interacteren (gebaseerd op Wenger, 1998).
Bedrijfsbezoeken	In bedrijfsbezoeken maken deelnemers kennis met de producten en processen van een andere organisatie. Ook kunnen actuele ontwikkelingen of specifieke kwaliteiten en uitdagingen worden onderzocht.
Benchmarking	Benchmarking betreft het door onderzoek gericht analyseren en vergelijken van voorbeelden en ervaringen van andere organisaties, met als doel processen en prestaties te verbeteren (gebaseerd op Dekker et al, 2000).
Opzetten van en deelnemen aan projecten voor het ontwikkelen van kennis	Door deelname in een project voor het ontwikkelen van kennis worden data omgezet in relevante kennis, en daarmee betekenisgeving. Voorbeelden zijn onderzoek in en naar het eigen werk, onderzoek voor klanten, onderzoek om een theorie te toetsen, of om kennis beschikbaar te maken voor anderen (Ruijters, 2006).
Bronnenstudie	Door het opsporen en analyseren van beschikbare bronnen kan men tot nieuwe (combinaties van) kennis komen.
Zelfstudie / het bijhouden van vakliteratuur	Door gericht lezen van vakliteratuur blijft vakkennis actueel. Denk hierbij ook aan digitale bronnen, zoals twitter en blogs.
Workshop	Een workshop is een korte, actieve bijeenkomst over een specifiek thema. De nadruk ligt op kennisdeling, synergie en interactie.
Congressen, symposia, conferenties	Deze leervormen zijn gericht op het blijven en uitwisselen van actuele ontwikkelingen op een (deel van een) vakgebied. Hierbij is altijd sprake van inbreng van experts en ervaringsdeskundigen uit het vakgebied.

Voorbereidend leren – leren gericht op opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden door opleiding, training of begeleiding

Leervormen	Beschrijving
Opleiding	Opleiden is een vorm van formeel leren gericht op het verwerven van specifieke kwalificaties in een vak- of werkgebied. Opleidingen worden georganiseerd door onderwijsinstellingen of commerciële opleidingsbureaus en zijn gericht op het behalen van een kwalificatie of certificering (gebaseerd op Steward & Rigg, 2011).
Cursus	Een cursus is een vorm van groepsgewijs leren met als doel nieuwe begrippen te leren kennen en hanteren of nieuwe werkmethode eigen te maken.

Training	In een training wordt in een groep gewerkt aan veranderingen van gedrag, vaardigheden en overtuigingen bij individuele deelnemers. Het doel is om het functioneren in het werk te verbeteren (gebaseerd op Berghenhegouwen & Mooijman, 2010; De Galan, 2003).
Stage	Een stage is een reeks meer of minder voorgestructureerde taken, uit te voeren onder begeleiding en zonder eindverantwoordelijkheid in een authentieke werksituatie. Vaak dient een stage ook als kennismaking met een branche of werkveld (gebaseerd op Van Berkel & Bax, 2006).
Opleiden op de werkplek	Een opleiding die plaatsvindt in de werksituatie of op een gesimuleerde werkplek die de taken en condities van de reële werksituatie adequaat representeert. De werkplek is daarbij noodzakelijk voor de uitvoering van de opleiding (gebaseerd op Van der Klink, 2011).
Coaching	Een vorm van begeleiding van een persoon, gericht op het verbeteren van het functioneren op een specifiek gebied. Altijd wordt een doel of focus overeengekomen. De coach werkt op basis van een gelijkwaardige en veilige relatie als begeleider en ondersteuner (gebaseerd op Clutterbuck & Megginson (2005) in Steward & Rigg, 2011; Dirkse & Talen, 2011).
Teamcoaching	Een vorm van begeleiding van een team, gericht op verbetering van het functioneren van het team (gebaseerd op Remmerswaal, 2006).
Mentoring	Mentoring is een leerrelatie tussen een meer ervaren en een minder ervaren medewerker. De ervaren kracht gebruikt eigen leerervaringen, wijsheid en contacten voor de ontwikkeling en het zelfbewustzijn van de minder ervaren medewerker. Het algemene doel is doorgaans introductie in een beroep of organisatie (gebaseerd op Steward & Rigg, 2011; Stavenga de Jong & Glaudé, 2011).
E-learning	Alle situaties waarin uitleg of instructie wordt gegeven via een computer of mobiel apparaat, om het leren te ondersteunen (gebaseerd op Colvin Clark & Mayer, 2008).
Serious games	Serious games zijn computergames die gebruikt worden voor communicatie, voorlichting, educatie en training. Er wordt gebruikgemaakt van spelbeleving met als doel bewustwording en verandering van kennis, houding en gedrag (Peeters, Snoeijen & Jacobs, 2012).
Spelsimulaties	De werkelijkheid wordt gemodelleerd in een spel en kan op die manier in een versneld tempo worden verkend. Deelnemers proberen in groepen, met verschillende rollen en onder tijdsdruk bepaalde doelstellingen te behalen binnen een set van spelregels. Er wordt geleerd door ideeën te verkennen, te debatteren en te experimenteren. Spelsimulaties zijn vooral effectief bij leren over complexe, strategische en slecht gestructureerde problemen met veel variabelen en relaties (gebaseerd op De Caluwé & Stoppelenburg, 2011).

Samenhang en afhankelijkheden in leeroriëntaties

De ontwikkeling van het palet met leeroriëntaties heeft ons bewustgemaakt van de verschillende doelen van waaruit in organisaties wordt geleerd. Het palet maakt ons ook bewust van iets anders: de opbrengsten uit drie van de vier leeroriëntaties vragen om *toepassing*, om enig effect te hebben op het functioneren van de praktijk. Een nieuwe procedure, werkwijze of dienst die via creërend leren is ontwikkeld, vraagt immers om voorbereidend en praktiserend leren om het beoogde effect te hebben op het primaire proces van de organisatie. Ook kennis over een toekomstige ontwikkeling die via onderzoekend leren in kaart is gebracht en waarop de organisatie wil inspelen, vraagt vaak om een combinatie van creërend, voorbereidend en praktiserend leren om uiteindelijk zijn beslag te krijgen in de primaire processen van de organisatie. Voor voorbereidend leren geldt dat als dit niet gecombineerd wordt met praktiserend leren, de beoogde effecten op het primaire proces uitblijven. Enige uitzondering vormen de opbrengsten uit het praktiserend leren: de ontwikkelde bekwaamheden beïnvloeden direct de kwaliteit van het werk.

We denken dat door een gebrekkige samenhang of het ontbreken van verbinding tussen leeroriëntaties veel leerpotentieel van organisaties niet wordt aangesproken en dat veel leeropbrengsten onbenut blijven.

Tot slot

Onze ervaringen met dit kijkkader zijn nog pril. In de werkpraktijk van onze (deeltijd)studenten zien we dat het overzicht van leervormen een welkom inzicht biedt in de mogelijkheden om leren in de organisatie concreet vorm te geven. De leeroriëntaties blijken behulpzaam te zijn bij het formuleren van HRD-adviezen en beleidsstukken voor opdrachtgevers en werkgevers. Verder zien we dat de opbrengsten uit de verschillende ROC-projecten worden toegepast in vervolgttrajecten op het gebied van docentprofessionalisering. Ten slotte hebben de leeroriëntaties in onze eigen Educatieve Faculteit een plek gekregen in het strategisch personeelsplan. De komende jaren zullen de leeroriëntaties worden gebruikt om verder vorm te geven aan kwaliteit van leren en werken.

Met de leeroriëntaties en bijbehorende leervormen in dit artikel hebben we beoogd een bredere blik op leren in organisaties te stimule-

ren. De gepresenteerde leeroriëntaties en het bijbehorende overzicht van leervormen maken inzichtelijk hoe leren in organisaties praktisch vorm kan krijgen. De leeroriëntaties kunnen als kijkkader dienen voor HRD'ers en lijnmanagers bij het onderzoeken van ontwikkelvragen in teams en organisaties. Ook los van concrete ontwikkelvragen kan het palet van leeroriëntaties worden toegepast. Het dient dan als hulpmiddel om de huidige invulling van leren te beschouwen: welke oriëntaties en welke vormen gebruik je binnen een team of de organisatie? Kun je leren in een team versterken door medewerkers bewust in te zetten op specifieke (nieuwe) werkzaamheden? Met het overzicht van leervormen in de kaders willen we concrete voorbeelden van leervormen geven. Deze kunnen behulpzaam zijn bij het vormgeven of faciliteren van leertrajecten. Compleetheid hebben we in ons overzicht niet direct nagestreefd; wel hopen we de belangrijkste varianten te hebben benoemd. We nodigen collega-professionals van harte uit om kritisch mee te denken over een verdere invulling en toepassing van deze leeroriëntaties. ●

Literatuur

- Bergenhenegouwen, G. & E. Mooijman (2010). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Berkel, H. van & A. Bax (2006). *Toetsen in het hoger onderwijs*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Bolhuis, S. & R.J. Simons (2011). Naar een breder begrip van leren. In: J. Kessels & R. Poell (Eds.), *Handboek human resource development* (63-86). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Bruyckere, P. de & C. Hulshof, C. (2013). *Jongens zijn slimmer dan meisjes en andere mythes over leren en onderwijs*. Culemborg: Lannoo Campus.
- Caluwé, L. de & A. Stoppelenburg (2011). Leren in spelsimulaties. In: J. Kessels & R. Poell (Eds.), *Handboek human resource development* (474-491). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Colvin Clark, R. & R.E. Mayer (2008). *E-learning and the Science of Instruction*. San Francisco: Pfeiffer.
- Dekker, H., K. van Ginkel, N. Nieveen, P. Keursten, M. Rondeel & S. Wagenaar (2000). *Werken aan kennis. Methoden voor het creëren, delen en toepassen van kennis*. Utrecht: Kessels & Smit, The Learning Company.
- Dirkse, S. & A. Talen (2011). *Het groot coachboek*. Den Haag: Academic Service.
- Driesen, G. (2013). *Juggling with formal and informal learning: the 70:20:10 approach unmasked?* Geraadpleegd op 19 september 2013 via <http://Indtrendcatcher.wordpress.com/2013/02/06/juggling-with-formal-and-informal-learning-the-702010-approach-unmasked/>
- Galan, K. de (2003). *Trainen. Een praktijkgids*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Groen, M. (2011). *Reflecteren: de basis. Op weg naar bewust en bekwaam handelen*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Jennings, C. & J. Wargnier (2011). *Effective learning with 70-20-10*. Geraadpleegd op 2 juni 2013 via http://www.crossknowledge.com/en_GB/elearning/media-center/publications/70-20-10-effective-learning/s.html
- Kengen, M. (2013). *Meeting the Master*. Geraadpleegd op 19 september 2013 via <http://blog.han.nl/opleidingskundigeworden/2013/01/30/meeting-the-master-londen/>

- Kengen, M. & L. Noij (2012). *Een palet aan leermogelijkheden*. Paper voor Conferentie Meesterschap in Opleiden. Arnhem: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Klink, M.R. van der (2011). Opleiden op de werkplek. In: J. Kessels & R. Poell (Eds.), *Handboek human resource development* (264-276). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Nieuwenhuis, L.F.M. & M. van Woerkom (2006). Rationales achter werkplekleren. *Pedagogische Studiën* 83(5), 343-353.
- Noij, L. & W. Koster (2012). Een functieontwerp en opleidingsbouwwerk voor rolgerichte professionalisering van docenten. In: R. Klarus & S. Weijnen (Eds.), *Mensen maken beroepsonderwijs. HRM en onderwijskwaliteit in vmbo en mbo* (pp. 107-122). Den Haag: Boom Lemma.
- Onstenk, J. (2011). Ontwikkelen van bekwaamheden tijdens het werk. In: J. Kessels & R. Poell (Eds.), *Handboek human resource development* (248-263). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Peeters, P., J. Snoeijen & P. Jacobs (2012). Het spel en de knikers. *Opleiding & Ontwikkeling*, 5, 21-26.
- Remmerswaal, J. (2006). *Begeleiden van groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren*. Deventer: Kluwer.
- Ruijters, M. & I. Veldkamp (2012). *Drie: Vormgeven aan organisatieontwikkeling*. Deventer: Kluwer.
- Shackleton-Jones, N. (2013). *Learning: A Field Guide*. Geraadpleegd op 20 april 2013 via <http://www.aconventional.com/#/1/2013/04/learning-field-guide.html>
- Stavenga de Jong, J. & M. Glaudé (2011). Vormen van opleiden op de werkplek. In: J. Kessels & R. Poell (Eds.), *Handboek human resource development* (277-296). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Steward, J. & C. Rigg (2011). *Learning and talent development*. London: CIPD.
- Swanson, R. & E. Holton III (2009). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tjepkema, S. (2010). Leren door proberen: Experimenten in het werk. *Develop*, 3, 35-45.
- Vlasman, Y. (2004). *Leren en ontwikkelen van organisatie en individu. Een handboek voor het succesvol organiseren van leerprocessen*. Soest: Nelissen.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wilmore, J. (2006). *Job AIDS Basics*. Alexandria: ASTD press.



Drs. Leon Noij is leerpsycholoog en als docent HRD werkzaam bij Opleidingskunde aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Tevens werkt hij als onderzoeker voor het Kenniscentrum Kwaliteit van Leren. E-mail: leon.noij@han.nl



Drs. Marlo Kengen is onderwijskundige en werkt als docent HRD bij Opleidingskunde aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Daar is zij verantwoordelijk voor de verbinding van onderzoek en onderwijs. E-mail: marlo.kengen@han.nl