

K. van Ginkel, M. Mulder & W. J. Nijhof

Samenvatting

In het kader van registratie en certificering van opleidingsfunctionarissen zijn de laatste jaren diverse beroepenanalyses uitgevoerd. Daarbij wordt onder andere voortgebouwd op Amerikaanse ervaringen. De vraag is of Amerikaanse structuren model kunnen staan voor de Nederlandse of Europese context. In dit onderzoek, uitgevoerd in 1993 op basis van Amerikaans rolprofielenonderzoek, zijn twee typen profielen geformuleerd voor elf verschillende rollen die de opleidingsfunctionaris kan uitvoeren binnen zijn of haar functie. Het betreft enerzijds 'actuele profielen' gebaseerd op een schriftelijke enquête onder NVvO-leden ($n=297$) en anderzijds 'toekomstige profielen' op basis van eenzelfde soort enquête onder experts op het terrein van opleiding en ontwikkeling ($n=63$). De profielen bestaan uit kernopbrengsten van de verschillende rollen en de kernkwalificaties die voor optimale realisering van die opbrengsten bepalend zijn. Daarnaast zijn vergelijkingen gemaakt tussen de actuele en toekomstige profielen en tussen de resultaten van de expertsurvey en het Amerikaanse onderzoek. De resultaten uit de Verenigde Staten blijken voor een groot deel geldig te zijn in de Nederlandse context.

Inleiding

In Nederland zijn verschillende tendensen waar te nemen ten aanzien van de professionalisering van opleidingsfunctionarissen. Onder 'opleidingsfunctionarissen' worden hier personen verstaan die beroepsmatig op bekwame wijze bezig zijn met opleidingsinterventies, in

de ruimste zin van het woord (Mulder, 1993). We zullen ons hier richten op opleidingsfunctionarissen in Nederland.

De professionalisering van een beroepsgroep kent volgens Thijssen (1992) drie aspecten. De eerste is die van professionalisering in de zin van deskundigheidsbevordering of kwalificatie-ontwikkeling. Binnen dat kader is het zinvol om door middel van onderzoek vast te stellen welke kwalificaties voor de uitvoering van de professie van belang zijn. Het tweede aspect betreft professionalisering in de zin van beroepsgroepvorming. Hierbinnen spelen processen als registratie en certificering van professionals als belangrijke rol om enige ordening en kwaliteitsborging aan te brengen in deze snel gegroeide beroepsgroep. Ten slotte kan professionalisering duiden op de loopbaanontwikkeling van opleidingsfunctionarissen. In deze bijdrage zal de nadruk liggen op de deskundigheidsbevordering en de kwalificatie-ontwikkeling.

Zowel in Nederland als in het buitenland zijn in de afgelopen jaren diverse onderzoeken uitgevoerd naar functies en taken van opleidingsprofessionals in de context van bedrijfsopleidingen. Mulder (1993) heeft een overzicht gegeven van diverse initiatieven in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk op dit gebied. Bij een nadere analyse blijkt dat de invulling van deze 'beroepsprofielen' samenhangt met culturele en sociale verschillen. Diverse auteurs (Nijhof, 1989; Mulder, 1993) hebben gepleit voor een Nederlandse variant van onderzoek naar de kwalificatie-ontwikkeling van opleidingsfunctionarissen, enerzijds om te onderzoeken in welke mate Amerikaans onderzoek geldig is voor de Nederlandse context en anderzijds om na te gaan welke opbrengsten en kwalificaties relevant zijn voor het beroepsprofiel van opleidingsfunctionarissen. Met name dit laatste heeft consequenties voor opleidingsinstellingen die zich op dit vlak (willen) profileren en in het kader van registratie en certificering van opleidingsfunctionarissen door beroepsverenigingen.

* Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door ondersteuning van het Ministerie van Onderwijs & Wetenschappen en A&O Adviescentrum Opleidingsvraagstukken.

1 Uitgangspunten, doelen en onderzoeksvraag

Het onderzoek van de American Society for Training and Development (ASTD), *Models for HRD Practice* uit 1989, heeft model gestaan voor het onderhavige onderzoek. Repliatie van de Amerikaanse onderzoeksoepzet maakte het mogelijk de Amerikaanse en de Nederlandse situatie te vergelijken. Ter afbakening van het onderzoeksdomein is uitgegaan van een definitie die door de ASTD is vastgesteld als omschrijving van Human Resource Development (HRD): *Human Resource Development is the integrated use of training and development, career development, and organizational development to improve individual, group and organizational effectiveness* (McLagan, 1989). In de Nederlandse context wordt het begrip 'opleiding en ontwikkeling (O&O)' als equivalent van HRD gebruikt (Thijssen, 1992); in dit onderzoek wordt hierop voortgebouwd. Het hanteren van deze brede term geeft expliciet weer dat het onderzoek zich niet beperkt tot opleidingen. Ook aspecten van ontwikkeling van zowel organisatie als medewerker worden bij deze definitie inbegrepen. Tevens beperkt het onderzoek zich niet tot bedrijfssituaties, maar ook andere vormen van opleiding en ontwikkeling, zoals contractactiviteiten vanuit de BVE-sector of particuliere opleidingsinitiatieven vallen binnen de domeinafbakening.

In *Models for HRD Practice* (McLagan, 1989) is onderscheid gemaakt tussen een viertal concepten: *outputs* (opbrengsten, het resultaat van het vervullen van taken binnen een functie), *competencies* (kwalificaties, benodigde kennis, vaardigheden en attituden voor realisering van opbrengsten), *behaviors and activities* (gedrag en activiteiten binnen de functie) en *results* (effecten van de opbrengsten). Deze vier concepten staan in een voorwaardelijke relatie tot elkaar: kwalificaties maken gedrag en activiteiten mogelijk, deze leiden tot opbrengsten, en tot positieve, negatieve dan wel neutrale effecten voor de betrokkenen. In het ASTD-onderzoek zijn kwalificaties en opbrengsten als eenheid van analyse gebruikt.

Om de opbrengsten te rubriceren, zijn in het onderzoek elf 'rollen' van opleidingsfunctio-

narissen onderscheiden: de opleidingsfunctionaris als opleidingscoördinator, evaluator, opleidingsmanager, ontwikkelaar van opleidingsmateriaal, loopbaan-adviseur, trainer, marketer, behoeftenonderzoeker, organisatieadviseur, programma-ontwerper en onderzoeker. In Tabel 1 worden deze elf rollen beschreven.

In de, op basis van de survey, geformuleerde profielen is door de ASTD per rol een aantal opbrengsten vermeld, evenals een aantal kwalificaties die voor het realiseren van de opbrengsten binnen die rol van belang zijn. Per kwalificatie is daarnaast aangegeven op welk niveau die specifieke kwalificatie beheerst dient te worden voor optimale realisatie van bepaalde opbrengsten. De niveaus waren verdeeld in 'basis', 'gemiddeld' en 'hoog' niveau, verwijzend naar de graad van specialisatie en naar de complexiteit van de context waarbinnen de kwalificatie toegepast wordt.

De informatie is verkregen door middel van een enquête onder circa 800 Amerikaanse experts (professionals en auteurs) op de elf verschillende rollen. Bij de beantwoording diende de respondent uit te gaan van de ontwikkeling van de rollen in de komende vijf jaren.

Het Nederlandse onderzoek dient drie doelen. In de eerste plaats wordt duidelijkheid verkregen over de geldigheid van het Amerikaanse onderzoek voor de Nederlandse situatie. In de rapportage van de ASTD wordt geen uitsluitend gegeven over het bereik en de culturele bepaaldheid van de studie. Ten tweede wordt inzicht verkregen in het werk van Nederlandse opleidingsfunctionarissen, voor zowel de huidige als de toekomstige situatie. Tot op heden zijn hiernaar slechts kleinschalige onderzoeken gedaan onder beperkte doelgroepen (Peters & Wichers, 1989; Snoek & Simons, 1989). Ten derde kunnen de resultaten van een dergelijk onderzoek op diverse wijzen gebruikt worden in het kader van professionalisering van opleidingsfunctionarissen, het evalueren van kwalificatiestructuren en het eventueel bijstellen van opleidingsprogramma's op het gebied van opleiding en ontwikkeling.

Het voorgaande in acht nemend is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: 'Wat zijn de huidige en toekomstige rolprofielen van oplei-

Tabel 1*Rollen van opleidingsfunctionarissen (McLagan, 1989)*

Opleidingscoördinator	De rol van de opleidingsfunctionaris met betrekking tot het verzorgen van de afstemming, organisatie en administratie van opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten.
Evaluator	De rol van de opleidingsfunctionaris met betrekking tot het bepalen van de effectiviteit van een opleidingsinterventie in relatie tot het functioneren van medewerker of organisatie.
Opleidingsmanager	De rol van de opleidingsfunctionaris met betrekking tot het organiseren en leiden van een opleidingsafdeling en het integreren van de afdelingsfunctie met andere bedrijfsonderdelen.
Ontwikkelaar van opleidingsmateriaal	De rol van de opleidingsfunctionaris met betrekking tot het ontwikkelen van schriftelijke en/of elektronische opleidingsmaterialen.
Loopbaanadviseur	De rol van de opleidingsfunctionaris met betrekking tot het adviseren van medewerkers bij het bepalen van persoonlijke bekwaamheden, waarden en doelen, en het identificeren en implementeren van activiteiten op het gebied van loopbaan en opleiding.
Trainer	De rol van de opleidingsfunctionaris met betrekking tot het presenteren van informatie, het begeleiden van leerervaringen en groepsprocessen.
Marketer	De rol van de opleidingsfunctionaris met betrekking tot het marketen van opleidingsvisies en het sluiten van overeenkomsten om opleidingsactiviteiten te verzorgen.
Behoeftenonderzoeker	De rol van de opleidingsfunctionaris met betrekking tot het identificeren van (condities voor) huidig en gewenst functioneren, en het bepalen van de mate waarin opleidingsactiviteiten toegepast kunnen worden bij problemen binnen de organisatie.
Organisatie-adviseur	De rol van de opleidingsfunctionaris met betrekking tot het beïnvloeden en ondersteunen van veranderingen in organisaties.
Programma-ontwerper	De rol van de opleidingsfunctionaris met betrekking tot het opstellen van leerdoelen, het bepalen van inhoud en structureren van activiteiten voor een specifieke interventie.
Onderzoeker	De rol van de opleidingsfunctionaris met betrekking tot het identificeren, ontwikkelen en testen van nieuwe inzichten op opleidingsgebied (theorie, technologie, modellen, etc.) en het vaststellen van de implicaties van deze inzichten voor het functioneren van medewerker en organisatie.

dingsfunctionarissen in Nederland en in welke mate verschillen deze profielen van de resultaten van het ASTD-onderzoek 'Models for HRD Practice?'.
 2 Onderzoeksgroep, methode en instrument

Een onderzoek naar de geldigheid van de ASTD-studie voor de Nederlandse situatie was slechts mogelijk door een groep deskundigen hun opinie over de toekomstige profielen te vragen op basis van hun kennis van en ervaring met de huidige opleidingspraktijk. Maar een dergelijke opzet levert geen gegevens op over de actuele opleidingspraktijk. Die informatie is beschikbaar bij huidige beroepsbeoefenaren, de practici. De onderzoeksgroep voor dit project bestond daarom voor een deel uit de leden

van de Nederlandse Vereniging van Opleidingsfunctionarissen (NVvO), de beroepsvereniging die zich specifiek richt op personen die in het veld van bedrijfsopleidingen, in de meest ruime zin van het woord, als practicus werkzaam zijn. Een probleem bij het opstellen van profielen voor een beroepsgroep is het feit dat de totale populatie onbekend is. Daarom is hier gekozen voor een beperking tot NVvO-leden, omdat van deze groep wel relevante gegevens beschikbaar zijn.

Voorts is een groot aantal Nederlandse experts bereid gevonden hun opvatting omtrent de professionalisering van het opleidingsvak in de komende vijf jaar uiteen te zetten. De selectie van deze experts is gebeurd op basis van een voordracht door een panel van bekende auteurs, wetenschappers en professionals.

Teneinde de verschillende doelen van het onderzoek te realiseren, is er gekozen voor

twee deelonderzoeken. Het eerste onderzoek, verder te benoemen als de practici-survey, was gericht op het inventariseren van actuele profielen van opleidingsfunctionarissen. Hiervoor zijn NVvO-leden ($N=1176$) benaderd door middel van een opsporings-enquête. In deze opsporings-enquête werden de NVvO-leden vragen gesteld over hun functie en rollen daarin. Op basis van de respons ($n=425$) zijn specifieke vragenlijsten verstuurd voor elk van de elf door de ASTD onderscheiden rollen. Een respondent gaf in de hoofdenquête informatie over slechts één rol binnen zijn of haar functie. De respons op het practicideel was 70%.

Het tweede deelonderzoek, aangeduid als de expert-survey, was een exacte replicatie van de ASTD-studie. Ruim honderd ($n=102$) experts op het terrein van opleiding en ontwikkeling werden verzocht mee te werken aan de expert-survey. Daarbij lag de nadruk op een inschatting van toekomstige invulling van de elf rollen. Van de 102 verzonden vragenlijsten werd 62% geretourneerd. De respons per rol is afgebeeld in Tabel 2. Zoals uit de tabel blijkt was er een lage respons op de rollen 'marketer' en 'programma-ontwerper' in de expert-survey. Deze rollen zijn om die reden verder niet bij de analyse betrokken.

Na een pilotstudie, waarin de opzet en vertaling werd beoordeeld door practici, is een op het ASTD-onderzoek gebaseerde vragenlijst gehanteerd. In deze vragenlijst worden 74 mogelijke opbrengsten van opleidingsprofessionals gepresenteerd. Deze opbrengsten variëren van opbrengsten op het terrein van (behoefte-)onderzoek en organisatie-ontwikkeling

tot opbrengsten op het gebied van instructie en ontwikkeling van opleidingsmateriaal. Verder is de respondenten een 35-tal kwalificaties voorgelegd die in vier categorieën waren verdeeld: vaktechnische, bedrijfskundige, communicatieve en intellectuele kwalificaties. Er zijn twee versies van het instrument gebruikt voor de twee verschillende surveys. Ten eerste is de practici verzocht aan te geven welke opbrengsten ze in de meest belangrijke rol binnen hun functie realiseren; ten aanzien van de kwalificaties dienden ze aan te geven welke daarvan ze benutten voor het realiseren van de genoemde opbrengsten en op welk niveau ze deze kwalificaties beheersen.

In de tweede versie is de experts gevraagd welke opbrengsten in de nabije toekomst gerealiseerd dienen te worden in het kader van elk van de elf rollen. Men diende tevens aan te geven welke kwalificaties in de komende drie tot vijf jaar vereist zullen zijn voor een optimale realisering van de relevante opbrengsten en op welk niveau ze beheerst dienen te worden.

In vergelijking met de ASTD-vragenlijst is de practici-vragenlijst wezenlijk verschillend: terwijl bij het ASTD-onderzoek gevraagd is naar toekomstige ideaalbeelden met betrekking tot kwalificaties, is hier gevraagd naar werkelijk benutte kwalificaties. Dit maakt het niet mogelijk en weinig zinvol om de resultaten van het praktijkdeel te vergelijken met de uitkomsten van *Models for HRD Practice*. De resultaten van de expert-survey zijn daarentegen wel geschikt voor een dergelijke vergelijking omdat exact dezelfde items en vraagstelling zijn gebruikt. Deze vergelijking wordt beschreven in het laatste gedeelte van deze bijdrage.

Tabel 2
Respons op verzonden vragenlijsten (aantal - percentage)

Rol	Practici	Experts
Opleidingscoördinator	36 - 84%	5 - 56%
Evaluator	15 - 71%	7 - 64%
Opleidingsmanager	32 - 70%	8 - 67%
Ontwikkelaar van opleidingsmateriaal	25 - 63%	9 - 75%
Loopbaanadviseur	33 - 73%	7 - 70%
Trainer	34 - 79%	7 - 88%
Marketer	25 - 60%	2 - 25%
Behoeftenonderzoeker	32 - 71%	4 - 67%
Organisatie-adviseur	26 - 60%	6 - 67%
Programma-ontwerper	29 - 69%	2 - 25%
Onderzoeker	10 - 67%	6 - 67%
Totaal	297 - 70%	63 - 62%

Teneinde te onderzoeken of de gegevens die door de respondenten waren verstrekt systematisch verschillen van die van de onderzoekspopulatie, i.c. het NVvO-ledenbestand, is een aantal algemene gegevens vergeleken. Uit dit non-responsonderzoek blijkt dat de variabelen 'leeftijd' en 'geslacht' nauwelijks verschillen. Ten aanzien van de variabelen 'bedrijfstak' en 'organisatiegrootte' zijn de overheid, respectievelijk de organisaties met minder dan 100 werknemers licht ondervertegenwoordigd ten opzichte van de populatie. Uit de bank- en verzekeringsbranche en zakelijke dienstverlening hebben meer mensen deelgenomen dan op basis van de populatiegegevens zou mogen worden verwacht. Ditzelfde geldt voor organisaties met meer dan 500 medewerkers. Deze gegevens geven echter geen aanleiding om systematische verschillen tussen populatie en responsgroep te veronderstellen.

3 De huidige opleidingspraktijk: ervaringen van NVvO-leden

Op grond van de gegevens constateren we dat een derde van de opleidingsfunctionarissen van het vrouwelijk geslacht is. De modus van de leeftijdsverdeling ligt bij de groep die tussen de 35 en 44 jaar oud is. Over het geheel zijn vrouwelijke opleiders enigszins jonger dan de mannelijke respondenten. De initiële opleiding van mannen is in de meeste gevallen hoger be-

roepsonderwijs, die van de vrouwelijke opleiders in de meeste gevallen wetenschappelijk onderwijs. Na de initiële opleiding heeft 93% van de beroepsbeoefenaren aanvullende opleidingen of trainingen gevolgd. Opleidingen op het terrein van opleiding en ontwikkeling worden het meest genoemd, gevolgd door managementopleidingen, sociaal-communicatieve opleidingen en bedrijfskundige en organisatiekundige opleidingen.

Om een indruk te geven van de hoedanigheid van waaruit de respondenten hun rol hebben beschreven in de vorm van opbrengsten en kwalificaties, zijn op basis van de opsporingsenquête vijf functiecategorieën onderscheiden.

Tabel 3
Functieverdeling van practici

Functie	Percentage
Intern	59
Manager Opleiding & Ontwikkeling	27
Opleider/adviseur	19
P&O-functionaris	14
Extern	41
Manager	13
Opleider/adviseur	28
Totaal	100

In Tabel 3 zijn de functies vermeld met het relatief aantal respondenten. Twee hiervan zijn zogenaamde externe functies, dat wil zeggen dat deze personen werken bij een zelfstandige opleidingsorganisatie. Uit de gegevens blijkt dat interne opleiders/adviseurs enigszins zijn ondervertegenwoordigd: het lijkt onlogisch dat

Tabel 4
Belangrijkste rollen per functie

Rol/Functie	Manager (intern) n=80	Manager (extern) n=34	P&O-functionaris/ Lijnmanager n=40	Opleider/ Adviseur (intern) n=56	Opleider/ Adviseur (extern) n=74
Opleidingscoördinator	•	•	•		
Evaluator		•			
Opleidingsmanager	•	•	•	•	
Ontwikkelaar van opl.-materiaal					•
Loopbaan-adviseur			•		
Trainer		•		•	•
Marketer				•	•
Behoeftenonderzoeker	•	•	•		
Organisatie-adviseur	•		•	•	•
Programma-ontwerper	•	•	•	•	•
Onderzoeker					•

er meer managers dan ondergeschikten zouden zijn.

Binnen de diverse functies zijn diverse rollen van belang. Dit is weergegeven in Tabel 4. Wanneer deze rollen vergeleken worden tussen interne en externe managers blijkt dat de interne manager zich meer bezig houdt met management in de zin van 'beheer', 'beleid', 'coördinatie' en 'ontwikkeling' en dat de externe manager meer aandacht besteedt aan onderwijskundige taken zoals 'ontwerp en uitvoering van opleidingen en trainingen' en aan 'ontwikkeling van opleidingsmateriaal'. Verder neemt 'marketing van opleidingen' een groot deel van de functie van de manager van een extern instituut in beslag. Opvallend is dat de vijf belangrijkste rollen van de externe manager overeenkomen met de vijf belangrijkste rollen die de externe opleider/adviseur vervult binnen zijn of haar functie (zie hierna), zij het in een andere volgorde van relevantie. Blijkbaar leidt hiërarchie in een kleine organisatie niet tot een verschillende taakverdeling.

De functiecategorie P&O-functionaris/lijnmanager heeft ongeveer hetzelfde takenpakket als de interne opleidingsmanager. De accenten liggen hier echter meer op organisatie- en loopbaanontwikkeling. Dit beeld was te verwachten aangezien deze functiecategorie verwant is met die van de interne manager: eindverantwoordelijk voor opleiding & ontwikkeling binnen de eigen organisatie (dit geldt overigens in mindere mate voor de lijnmanager).

Van de externe opleiders/adviseurs noemt bijna driekwart 'uitvoering van opleidingen' als één van de vijf belangrijkste taken binnen zijn/haar functie. Dit verschilt aanzienlijk in vergelijking met interne opleiders/adviseurs (59%). Kennelijk is binnen interne opleidingsafdelingen een meer gespecialiseerde functieplaats mogelijk waarvan 'uitvoering van opleidingen' niet noodzakelijkerwijs een onderdeel is. De interne opleider moet, ten gevolge van de grotere omvang van de organisatie, meer tijd vrijmaken voor 'coördinatie', 'management' en 'behoefteonderzoek'. De externe opleidingsfunctionaris heeft vaker te maken met 'marketing van opleidingen' en met 'advies aan organisaties'. 'Evaluatie en effectmeting' neemt bij interne opleidingsfunctionarissen een grotere plaats in (genoemd door 43%) dan

bij hun externe collega's (22%).

Uit de data kan opgemaakt worden dat de mannelijke respondenten ($n=196$) de volgende vijf rollen binnen hun werk het meest vervullen (tussen haakjes het percentage mannen dat aangaf dat de genoemde rol één van de vijf belangrijkste is):

- Opleidingscoördinator (58%)
- Programma-ontwerper (57%)
- Opleidingsmanager (55%)
- Trainer (55%)
- Organisatie-adviseur (51%)

Voor de vrouwelijke respondenten ($n=101$) gelden als belangrijkste rollen binnen hun functie:

- Programma-ontwerper (61%)
- Trainer (60%)
- Opleidingscoördinator (53%)
- Ontwikkelaar van opleidingsmateriaal (47%)
- Behoeftenonderzoeker (46%)

De belangrijkste rollen van mannen en vrouwen komen gedeeltelijk overeen, hoewel in een andere volgorde van relevantie. Naast de voor beide seksen gemeenschappelijk van belang zijnde rollen, geven mannen aan tijd te investeren in 'management/beleid' en 'organisatieontwikkeling'. Voor vrouwen behoren 'ontwikkeling van opleidingsmateriaal' en 'behoefteonderzoek' tot de belangrijkste rollen binnen hun werk.

In de huidige opleidingspraktijk zijn de elf rollen niet altijd even duidelijk te onderscheiden. Met name de rol van opleider als evaluator en die van opleider als onderzoeker maken slechts een klein deel van de functies van opleidingsfunctionarissen uit. Verder blijkt dat in grotere organisaties rollen duidelijker te onderscheiden zijn dan in kleine organisatie. In het laatste geval bestaan functies vaker uit een combinatie van rollen. Dit komt overeen met de algemene functie- en taakstratificatie op de interne arbeidsmarkt. In grote organisaties is die over het algemeen meer specialistisch en gedifferentieerd dan in kleinere organisaties.

De analyse van de invulling van de vragenlijst heeft geleid tot elf profielen van de genoemde rollen van NVvO-opleiders. De profielen geven weer wat in de huidige opleidingspraktijk

per rol de meest gerealiseerde opbrengsten zijn. Verder geven ze een beeld van de meest relevante kwalificaties die nodig zijn om deze opbrengsten te realiseren. Daarbij moet duidelijk zijn dat de verzameling kwalificaties geen perfecte afbeelding is van de verzameling opbrengsten. Een kwalificatie kan op meervoudige wijze worden benut bij het realiseren van meerdere opbrengsten.

De kwalificaties zijn te verdelen in vier categorieën: vaktechnische, bedrijfskundige, communicatieve en intellectuele kwalificaties. De niveaus die aangegeven konden worden waren de volgende:

- Basisniveau: algemene kennis van sleutelprincipes; toepassing in routinematige situaties

- Gemiddeld niveau: meer dan oppervlakkige kennis en vaardigheden; toepassing in matig complexe situaties
- Hoog niveau: specialistische kennis en vaardigheden; toepassing in complexe, uiteenlopende situaties

De actuele profielen geven weer op welk niveau de kwalificaties door de NVvO-opleidingsfunctionarissen worden beheerst. Hierbij dient opgemerkt worden dat een dergelijke vorm van zelfbeoordeling in de regel enige overschatting tot gevolg heeft. In Tabel 5 staan de kernopbrengsten en kernkwalificaties voor de huidige opleidingspraktijk vermeld.

Wat opvalt is dat een drietal expliciet aan evaluatie gelieerde opbrengsten wel in de totaal-

Tabel 5

Belangrijkste opbrengsten en kwalificaties in de huidige opleidingspraktijk

Kernopbrengsten:

- Presentatie van leerstof
- Feedback naar lerenden
- Begeleiding van groepsdiscussies
- Positief imago van opleidings- & ontwikkelingsactiviteiten
- Overeenkomsten om opleidings- & ontwikkelingsactiviteiten te verzorgen

- Evaluatie-feedback naar trainers en ontwerpers
- Evaluatieproces
- Evaluatie-resultaten, conclusies en aanbevelingen

- Opleidings- & ontwikkelingsbeleid
- Doelstellingen op micro/meso-niveau

- Aanbevelingen aan het management over opleidings- & ontwikkelingssystemen
- Professioneel advies of verwijzing naar derden
- Aanbevelingen over noodzakelijke veranderingen in het functioneren van personen, afdelingen of de organisatie

Kernkwalificaties:

Vaktechnische kwalificaties:	Deskundigheid
Inzicht in het leren van volwassenen	Gemiddeld
Vaardigheid in het formuleren van doelen	Hoog
Bedrijfskundige kwalificatie:	
Organisatie-inzicht	Gemiddeld
Communicatieve kwalificaties:	
Vaardigheid in coachen	Hoog
Vaardigheid in het geven van feedback	Hoog
Presentatievaardigheden	Hoog
Vaardigheid in het stellen van vragen	Gemiddeld
Contactuele vaardigheid	Hoog
Intellectuele kwalificaties:	
Intellectuele veelzijdigheid	Gemiddeld
Opmerkingsgave	Hoog
Zelfkennis	Gemiddeld

Tabel 6

Meest belangrijke kwalificaties per rol in de huidige praktijk

Vaktechnisch	Bedrijfskundig	Communicatief	Intellectueel	
Inzicht in het leren van volwassenen				
Vaardigheid in het identificeren van kwalificaties				
Logistieke vaardigheden				
Vaardigheid in het formuleren van doelen				
Vaardigheid in het observeren van personen				
Inzicht in theorieën en technieken HRD				
Bedrijfskundig inzicht				
Inzicht in het functioneren van organisaties				
Inzicht in theorieën/technieken organisatie-ontw.				
Organisatie-inzicht				
Vaardigheid in projectmanagement				
Vaardigheid in het coachen				
Vaardigheid in het geven van feedback				
Vaardigheid op gebied van groepsprocessen				
Vaardigheid in het onderhandelen				
Presentatievaardigheden				
Vaardigheid in het stellen van vragen				
Contactuele vaardigheid				
Schrijfvaardigheid				
Vaardigheid in het reduceren van informatie				
Intellectuele veelzijdigheid				
Vaardigheid in het opzetten van modellen				
Opmerkingsgave				
Zelfkennis				
Vaardigheid in bepalen van toekomst-scenario's				
				Opleidingscoördinator n=36
				Evaluator n=15
				Opleidingsmanager n=32
				Ontwikkelaar opl.-materiaal n=25
				Loopbaan-adviseur n=33
				Trainer n=34
				Marketer n=25
				Behoeftenonderzoeker n=32
				Organisatie-adviseur n=26
				Programma-ontwerper n=29
				Opleidingsonderzoeker n=10
				Totaal (alle rollen) n=297

profielen voorkomt, terwijl de rol van opleider als evaluator door het merendeel van de respondenten onder 'minst belangrijke rol binnen functie' is geschaard. De oorzaak hiervan lijkt te zijn dat evaluatie en effectmeting vervlochten is met meerdere andere rollen.

Ten aanzien van de kwalificaties valt het grote aandeel van de communicatieve component op (bijna 50%). Kennelijk is een algemene basis momenteel van meer belang voor realisering van opbrengsten dan een grote verscheidenheid aan inhoudelijke en vakkennis. De uitsplitsing van de totaalprofielen naar de verschillende rollen is te zien in Tabel 6.

Uit Tabel 6 blijkt dat de omvang van rollen qua relevante kwalificaties varieert. Voor de rol van de opleidingsfunctionaris als organisatie-adviseur worden 15 kwalificaties door meer dan tweederde van de respondenten zeer belangrijk geacht. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de rol van ontwikkelaar van opleidingsmateriaal: slechts vijf kwalificaties worden hier zeer belangrijk geacht. Het blijkt dat binnen de verschillende rolprofielen, zoals

te verwachten valt, de nadruk ligt op één of twee typen kwalificaties. Zo zijn voor de rol van opleidingscoördinator bedrijfskundige en intellectuele kwalificaties van minder belang dan vaktechnische en communicatieve kwalificaties.

4 De toekomstige opleidingspraktijk: opvattingen van experts

Drieënzestig inhoudelijk deskundigen hebben hun visie gegeven ten aanzien van de toekomstige invulling, qua opbrengsten en kwalificaties, van de elf rollen. Aangezien dit gedeelte van het onderzoek een opiniërend karakter heeft, is het weinig zinvol non-responsonderzoek te verrichten. De inschatting van de experts ten aanzien van de toekomstige opleidingspraktijk was niet gekoppeld aan de context waarin zijzelf werkzaam zijn. Om die reden zijn door hen geen contextspecifieke gege-

Tabel 7**Belangrijkste opbrengsten en kwalificaties in de toekomstige opleidingspraktijk****Kernopbrengsten:**

- Strategieën voor het analyseren van het functioneren van medewerker of organisatie
- Instrumenten voor het meten van hiaten in het functioneren van medewerkers, afdelingen of de organisatie
- Definities en beschrijvingen van huidig en gewenst functioneren van medewerkers of afdelingen
- Theorieën en modellen over ontwikkeling of verandering
- Onderzoekresultaten, -conclusies en -aanbevelingen
- Informatie over toekomstontwikkelingen en trends
- Evaluatieproces
- Evaluatie-instrumenten
- Evaluatie-resultaten, conclusies en aanbevelingen
- Evaluatie-feedback naar trainers en ontwerpers
- Aanbevelingen aan het management over opleidings- & ontwikkelingssystemen
- Aanbevelingen over noodzakelijke veranderingen in het functioneren van personen, afdelingen of de organisatie

Kernkwalificaties:**Communicatief:**

Vaardigheid in coachen

Vaardigheid in stellen van vragen

Vereiste deskundigheid

Gemiddeld

Hoog

Intellectueel:

Vaardigheid in het reduceren van informatie

Intellectuele veelzijdigheid

Opmerkingsgave

Vaardigheid formuleren toekomstscenario's

Hoog

Hoog

Gemiddeld

Gemiddeld

vens verstrekt. De experts is gevraagd een beeld te schetsen van de beroepspraktijk voor de nabije toekomst, dat wil zeggen, voor de komende drie tot vijf jaren.

Het resultaat bestaat uit negen profielen, die op hun beurt bestaan uit:

- Opbrengsten in de komende drie tot vijf jaren;
- Belang van kwalificaties voor de rol in de komende drie tot vijf jaren;
- Het niveau van deskundigheid dat per niveau vereist is om de opbrengsten van de rol optimaal te realiseren. Het totaal profiel, het gemiddelde van alle rollen samen, is weergegeven in Tabel 7.

Het valt op dat ook in de toekomst veel aandacht aan evaluatie en effectmeting dient te worden besteed. Verder blijkt dat, in vergelijking met de huidige praktijk, meer theoretische aspecten van opleiding en ontwikkeling aan de orde komen. Kennelijk wordt een theoretische

onderbouwing beschouwd als een voorwaarde voor systematisch praktisch handelen.

Verder wordt duidelijk dat de negen rollen verschillen qua aantallen opbrengsten. De opleidingsfunctionaris heeft volgens de rolexperts een dagtaak aan loopbaanadvies en organisatie-ontwikkeling, terwijl de rollen opleidingscoördinator en behoeftenonderzoeker inhoudelijk minder omvangrijk zijn.

Er zijn slechts twee kwalificaties die tot de kernkwalificaties gerekend kunnen worden: 'intellectuele veelzijdigheid' (het hanteren van diverse theorieën, creatief denken) en 'vaardigheid in het reduceren van informatie' (synthetiseren van en conclusies trekken uit informatie). Deze kwalificaties zijn voor de uitvoering van de meeste rollen van belang. De diverse rollen vereisen verder een aantal specifieke kwalificaties. Deze kwalificaties zijn vermeld in Tabel 8.

Tabel 8

Meest belangrijke kwalificaties per rol volgens rolexperts

Vaktechnisch	Bedrijfskundig	Communicatief	Intellectueel		
Inzicht in het leren van volwassenen Inzicht in technieken/theorieën loopbaanontw. Vaardigheid in het identificeren van kwalificaties Logistieke vaardigheden Vaardigheid in het formuleren van doelen Vaardigheid in het observeren van personen Inzicht in vakinhoud Inzicht in theorieën en technieken HRD Onderzoeksvaardigheden	Bedrijfskundig inzicht Vaardigheid in kosten/batenanalyse Inzicht in het functioneren van organisaties Inzicht in theorieën/technieken organisatie-ontw. Organisatie-inzicht Vaardigheid in projectmanagement Vaardigheid in beheeren gegevensbestanden	Vaardigheid in het coachen Vaardigheid in het geven van feedback Vaardigheid in het onderhandelen Presentatievaardigheden Vaardigheid in het stellen van vragen Contactuele vaardigheid Schriftvaardigheid	Vaardigheid in het reduceren van informatie Vaardigheid in het zoeken naar informatie Intellectuele veelzijdigheid Vaardigheid in het opzetten van modellen Opmerkingsgave Zelfkennis Vaardigheid in bepalen van toekomst-scenario's		
				Opleidingscoördinator	n=5
				Evaluator	n=7
				Opleidingsmanager	n=8
				Ontwikkelaar opl.-materiaal	n=9
				Loopbaan-adviseur	n=7
				Trainer	n=7
				Behoeftenonderzoeker	n=4
				Organisatie-adviseur	n=6
				Opleidingsonderzoeker	n=6
				Totaal (alle rollen)	n=59

5 Vergelijkingen

Op basis van de resultaten van beide deelonderzoeken is een tweetal vergelijkingen gemaakt: (1) een vergelijking tussen actuele en toekomstige profielen, en (2) een vergelijking tussen Amerikaanse en Nederlandse profielen. Eerst zal kort op de vergelijking tussen de huidige en toekomstige profielen worden ingegaan.

De huidige en gewenste rolinvullingen voor de komende jaren vertonen diverse overeenkomsten en verschillen. Met betrekking tot opbrengsten komen met name de rollen opleidingsmanager, ontwikkelaar van opleidingsmateriaal, trainer en organisatie-adviseur overeen. Meer dan 50 procent van de opbrengsten worden door beide groepen genoemd. Dit zijn blijkbaar binnen de elf onderscheiden rollen traditioneel de meest uitgekristalliseerde rollen, die minimaal aan verandering onderhevig (zullen) zijn. Wat de kwalificaties betreft, vertonen de genoemde rollen ook veel overeenkomsten, met uitzondering van de 'materiaalontwikkelaar'. Experts verwachten dat voor deze rol in de toekomst meer projectmanage-

mentvaardigheden vereist zijn. De mate waarin de beroepsbeoefenaren momenteel de relevante kwalificaties beheersen, is over het algemeen minder dan volgens de rolexperts in de nabije toekomst vereist is voor optimale realisering van de opbrengsten.

In het kader van de onderzoeksvraagstelling zijn de visies die Nederlandse en Amerikaanse experts op de voor de rollen noodzakelijke kwalificaties hebben, vergeleken. Daartoe is in Tabel 9 een overzicht gegeven van de kernkwalificaties van alle rollen samen.

De verschillen tussen *Models for HRD Practice* en het Nederlandse rolprofielenonderzoek wat betreft de kernkwalificaties, de kwalificaties die over alle rollen gezien door meer dan 50 procent van de onderzoeksgroepen zeer belangrijk worden gevonden, zijn vrij klein. Op vaktechnisch gebied zijn er geen verschillen. Op het vlak van bedrijfskunde wordt in de V.S. meer belang gehecht aan 'inzicht in het functioneren van organisaties' en 'bedrijfskundig inzicht', terwijl in Nederland in plaats daarvan 'vaardigheid in projectmanagement' een belangrijke kwalificatie wordt gevonden.

Tabel 9

Vergelijking kernkwalificaties USA – NL

	NL	USA
Vaktechnische kwalificaties:		
Inzicht in het leren van volwassenen	Gemiddeld	Gemiddeld
Vaardigheid in het identificeren van kwalificaties	Gemiddeld	Gemiddeld
Vaardigheid in het formuleren van doelen	Gemiddeld	Gemiddeld
Bedrijfskundige kwalificaties:		
Bedrijfskundig inzicht	-	Gemiddeld
Inzicht in het functioneren van organisaties	-	Hoog
Vaardigheid in projectmanagement	Gemiddeld	-
Communicatieve kwalificaties:		
Vaardigheid in coachen	Gemiddeld	Hoog
Vaardigheid in het geven van feedback	Gemiddeld	Hoog
Presentatievaardigheden	-	Hoog
Vaardigheid in het stellen van vragen	Hoog	Hoog
Contactuele vaardigheid	Hoog	-
Schrijfvaardigheid	-	Hoog
Intellectuele kwalificaties:		
Vaardigheid in het reduceren van informatie	Hoog	-
Vaardigheid in het zoeken van informatie	-	Gemiddeld
Intellectuele veelzijdigheid	Hoog	Hoog
Opmerkingsgave	Gemiddeld	Hoog
Vaardigheid in het bepalen van toekomst-scenario's	Gemiddeld	-

Op communicatief gebied blijkt uit de resultaten van McLagan dat 'presentatievaardigheden' en 'schrijfvaardigheid' in Amerika van meer belang zijn dan in Nederland. In ons land is 'vaardigheid in het coachen' een pluspunt. Ten aanzien van intellectuele kwalificaties wordt in Nederland het 'bepalen van toekomst-scenario's' zeer belangrijk gevonden evenals het 'reduceren van informatie'. In de V.S. is het 'zoeken van informatie' een kwalificatie die relatief meer waarde heeft. Het niveau van de vereiste beheersing van de kwalificaties is in beide landen vrijwel gelijk; alleen met betrekking tot de vaardigheid in het 'geven van feedback' en bij 'opmerkingsgave' (het herkennen van wat er gaande is bij personen of in situaties) is in Amerika een hoog niveau vereist, terwijl Nederlandse rolexperts aangeven dat een gemiddeld niveau voldoet.

Uit de vergelijking tussen *Models for HRD Practice* en voorliggend onderzoek blijkt dat een viertal rollen in hoge mate overeenkomt: opleidingsmanager, ontwikkelaar van opleidingsmateriaal, trainer en behoeftenonderzoeker. Bij deze vergelijking zijn zowel opbrengsten als kwalificaties betrokken.

De rollen opleidingscoördinator en evaluator komen wat opbrengsten betreft goed over-

een, maar op het gebied van kwalificaties minder. De omgekeerde situatie is het geval bij loopbaan-adviseur, organisatie-adviseur en onderzoeker. De resultaten van het ASTD-onderzoek zijn dus gedeeltelijk geldig voor de Nederlandse situatie. Het valt op dat de rollen in Nederland breder gedefinieerd worden (in termen van opbrengsten) dan in Amerika. Dit is gedeeltelijk toe te schrijven aan het feit dat in *Models for HRD Practice* per rol unieke opbrengsten zijn vastgesteld. In het onderhavige onderzoek is dat niet het geval: een specifieke opbrengst kon in sommige gevallen binnen meerdere rollen gerealiseerd worden. Een andere oorzaak kan liggen in verschillen tussen de economische structuur en schaalgrootte van Nederland en de Verenigde Staten. De kans bestaat dat de Amerikaanse resultaten meer zijn gebaseerd op de opleidingspraktijk in grote (multi-nationale) ondernemingen. Ten slotte, het aantal rollen binnen een functie varieert. In grotere organisaties, die in de V.S. relatief vaker voorkomen, zijn functies meer gespecialiseerd. In kleinere organisaties is het aantal rollen binnen een functie groter en daardoor is het onderscheid tussen de diverse rollen kleiner; er is meer overlap tussen rollen.

6 Conclusie

De resultaten van zowel de expert- als de practici-survey hebben een duidelijk beeld opgeleverd van de rolprofielen van opleidingsfunctionarissen in Nederland. Daarmee is het eerste gedeelte van de onderzoeksvraag beantwoord. Ten aanzien van het tweede gedeelte, de overeenkomst tussen Amerikaanse en Nederlandse profielen, kan gesteld worden dat met name de kernkwalificaties in hoge mate overeen komen. Op rolniveau zijn wel verschillen naar voren gekomen, met name voor de rollen opleidingscoördinator en onderzoeker. Voor de overige rollen geldt dat de Amerikaanse rolprofielen sterke overeenkomst vertonen met de Nederlandse profielen.

De resultaten dienen beschouwd te worden als een tussenprodukt in het proces van beroepsprofielontwikkeling en (desgewenst) opleidingsprofielontwikkeling. Een mogelijke volgende fase zou kunnen bestaan uit het valideren van de resultaten met behulp van één van de beschikbare methoden voor beroepsprofielontwikkeling, zoals de curriculumconferentie of de DACUM-methode (Brandsma, Nijhof & Kamphorst, 1990).

Voor de professionalisering van opleidingsfunctionarissen betekenen de uitkomsten dat er op dit moment nog geen eenduidige standaarden met betrekking tot het werk van opleidingsfunctionarissen kunnen worden bepaald, gezien de verschillen die er tussen actuele en toekomstige praktijk bestaan. Eens te meer wordt hiermee duidelijk dat er wat betreft de registratie en certificering van opleiders nog een lange weg is te gaan.

De relatieve waarde in het kader van het ontwikkelen van opleidingsprogramma's voor opleiders is om dezelfde reden nog niet helder. Hierbij moet worden opgemerkt dat de resultaten gezien dienen te worden als aanwijzingen of richtlijnen. Het is niet de bedoeling om deze rolprofielen te gebruiken als voorschriften voor de opleiding of bijscholing van beroepsbeoefenaren.

Tot slot, voor elk van de drie aspecten van professionalisering geldt dat er in principe geen eindfase bereikt zal worden. Veranderende economische, organisationele en individuele omstandigheden zullen, telkens weer, omschrijvingen van rollen aan het rollen brengen.

Literatuur

- Brandsma, T.F., Nijhof, W.J., & Kamphorst, J.C. (1990). *Kwalificatie en Curriculum. Een internationaal vergelijkende studie naar methoden voor de bepaling van kwalificaties*. Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger bv, Den Haag: SVO.
- Ginkel, K. van, Mulder, M., & Nijhof, W.J. (1994). *HRD-Profielen in Nederland*. Enschede: Universiteit Twente, Toegepaste Onderwijskunde.
- McLagan, P. A. (1989). *Models for HRD Practice*. Washington, D.C.: American Society for Training and Development.
- Mulder, M. (1993). Kwalificaties van HRD-professionals. In J. J. Peters, R. J. J. M. van Ommeren, P. W. J. Schramade & J. G. L. Thijssen (Red.), *Gids voor de Opleidingspraktijk*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Nijhof, W. J. (1989). Profielen voor bedrijfsopleiders. *Opleiding & Ontwikkeling*, 10, 15-21.
- Peters, J. J., & Wichers, J. (1989). *Taken en functies van bedrijfsopleiders*. Groningen: R.U. Groningen, Instituut voor Onderwijskunde.
- Snoek, J., & Simons, P. R. J. (1989). Functies en taken van bedrijfsopleiders. *Opleiding & Ontwikkeling*, 10, 30-34.
- Thijssen, J. G. L. (1992). Betekenis van een HRD-onderzoeksdienst. *Opleiding & Ontwikkeling*, 12, 29-32.

Auteurs

K. van Ginkel en **M. Mulder** zijn als universitair docent verbonden aan de vakgroep Curriculumtechnologie van de Faculteit Toegepaste Onderwijskunde aan de Universiteit Twente.

W. J. Nijhof is als hoogleraar verbonden aan dezelfde vakgroep.

Adres: Universiteit Twente, TO-CRC, Postbus 217, 7500 AE Enschede. e-mail: ginkel@edte.utwente.nl.

Abstract

Role profiles of HRD professionals

K. van Ginkel, M. Mulder & W.J. Nijhof. *Pedagogische Studiën*, 1995, 72, 51-63.

In several countries job analyses have been executed in the light of registration and certification of HRD professionals. Some of these analyses are based on experiences in the United States. It is questionable whether American structures could serve as a model for European or Dutch contexts. In this study, executed in 1993 and based on a U.S. role profile study, two types of profiles have been formed for eleven different roles a HRD professional might perform within his or her job. On the one hand, current role profiles have been developed, based on a mailed questionnaire among members of the Dutch Association of HRD practitioners (NVvO) ($n=297$). On the other hand, a similar questionnaire among experts in the field of HRD ($n=63$), provided data to form future role profiles. Both kinds of profiles consist of core outputs of the different roles and the core competencies required for excellent realisation of the outputs. Comparisons were also made between the current and future profiles and between the results of the expert study and the outcomes of the U.S. study. The American role profiles appear for a large part to be valid for the Dutch context.