

3.15

## Rollen, vaardigheden en produkten van opleiders

Drs. J.W.M. Kessels en mw. drs. C.A. Smit

## **Inhoud**

- 1. Het managen van opleiders
- 1.1 Werving en selectie  
Wie heb je nodig? Hoe moet je zoeken
- 1.2 De beoordeling  
Wanneer is een opleider goed?
- 1.3 Opleidingen voor opleiders  
Welke eisen stel je daaraan
- 2. Een overzicht van de literatuur
- 2.1 Het model van Nadler
- 2.2 Twaalf sectoren
- 2.3 Models for Excellence. The ASTD Competence Study
- 2.4 International Board of Standards for Training, Performance and Instruction.
- 2.5 Nederlands Onderzoek  
Thijssen en het Bedonproject
- 3. Opleidingskundige rollen en hun produkten  
Literatuur

## **Auteurs**

Drs. J.W.M. Kessels en mw. drs. C.A. Smit zijn als partner verbonden aan het onderwijsadviesbureau Kessels en Smit.

## 1. Het managen van opleiders

Voor veel managers, die het onderdeel personeelsontwikkeling in hun portefeuille hebben, roept de afdeling Opleidingen nogal wat managementproblemen op. In het bijzonder wanneer het de bemanning van de afdeling betreft. Welke factoren spelen een rol bij de werving, selectie en beoordeling van opleidingsfunctionarissen?

In bedrijven met een jarenlange traditie met betrekking tot interne bedrijfsopleidingen speelt permanent de vraag of het aantal formatieplaatsen uitgebreid dient te worden. Moeten we toe naar een centrale personeelsafdeling, of moeten we juist kleine decentrale opleidingsunits creëren die onder leiding staan van plaatselijke lijnmanagers? Moeten we een aparte opleidingspoot creëren voor het welslagen van een omvangrijk informatiseringsproject? Moeten we meer maatwerkprogramma's gaan maken die toegesneden zijn op de bedrijfsspecifieke eisen, of moeten we juist meer bestaande pakketten inkopen op de markt? Als we maatwerk willen, hebben we daarvoor dan de deskundigheid in huis? Zo niet moeten we die deskundigheid dan tijdelijk inhuren, of is er behoefte aan een permanente uitbreiding van de opleidingsstaf?

In kleine bedrijven, die op het punt staan meer aandacht aan opleidingen te gaan besteden, speelt de vraag hoe de nieuwe opleidingsfunctie in te vullen. Moeten ze een eigen trainer hebben voor de sociale vaardigheids- en managementprogramma's en vaste instructeurs voor de technische programma's, of moeten ze juist een handige makelaar aantrekken die de opleidingsmarkt goed kent?

### 1.1 Werving en selectie

Wie heb je nodig? Hoe moet je zoeken?

Als een bedrijf een opleidingsafdeling wil gaan bemannen moeten o.a. de volgende vragen beantwoord worden: Wie hebben we nodig en hoe moeten we zoeken?

Op het ogenblik is de ervaring van veel personeelsfunctionarissen dat een advertentie voor een opleidingsfunctionaris een respons van ruim honderd belangstellenden oplevert. De afkomst is zeer divers. Mensen met een onderwijsachtergrond, pas afgestudeerden uit diverse disciplines, sociale vaardigheidstrainers, technische instructeurs, verkopers en vele anderen. Bij een interne werving is er net zo'n gevarieerd aanbod te verwachten. In feite is deze respons een weerspiegeling van de huidige bemanning van op-

leidingsafdelingen. Uit een onderzoek van Lee (1985) blijkt dat de bemanning van opleidingsafdelingen (in de VS) bestaat uit 27,2% ex-chefs of ex-managers, 21,7% van de opleiders heeft voorheen een technische of andere specialistische functie bekleed in het bedrijf, 17,3% komt uit het onderwijs, 11,7% komt van een algemene personeelsafdeling, en 7,2% heeft een verkoopachtergrond.

Honderd sollicitaties verwerken is een heidens karwei. Het is dus de kunst om een beperkter aantal reflectanten te produceren met een grotere kans dat er een geschikte kandidaat tussen zit. Hiervoor is het nodig om in de advertentietekst een gespecificeerde beschrijving op te nemen van wat men van de kandidaat verwacht. In deze bijdrage willen we daarbij hulp bieden, door een beschrijving te geven van rollen, de bijbehorende producten en de noodzakelijke vaardigheden. Voor specifieke suggesties met betrekking tot de procedures voor het werven en selecteren van opleidingsfunctionarissen verwijzen we naar Brinkerhoff (1987), Chaddock (1976), Fetterol (1985), Pepper (1985) en Robinson (1985).

### *1.2 De beoordeling*

Wanneer is een opleider goed?

Net als elke medewerker heeft ook een opleidingsfunctionaris recht op een periodiek gesprek over de kwaliteit van zijn functioneren. Als er geen klachten zijn bij cursisten, bij interne of externe afnemers van opleidingen dan zal het wel redelijk gaan. Maar wanneer is een opleider nu echt goed? Wanneer is een opleidingsmanager goed? En wanneer voldoet een mediaspecialist?

Om op deze vragen te kunnen antwoorden moeten we een helder beeld hebben van wat we precies van deze functionarissen verwachten. Pas dan kunnen we het huidige functioneren beoordelen en suggesties geven voor de toekomst. Ook voor de beoordeling van opleiders is een overzicht nodig van rollen, producten en vereiste vaardigheden.

### *1.3 Opleidingen voor opleiders*

Welke eisen stel je daaraan?

Slechts een klein gedeelte van de bedrijfsopleiders heeft een opleiding die toegesneden is op de huidige functie. Het eerder genoemde Amerikaanse onderzoek van Lee (1985) verklaart dit ook. Er zijn nauwelijks afgestudeerden die op de arbeidsmarkt verschijnen met een bagage die geschikt is om als opleidingsfunctionaris in een bedrijf te beginnen. Enkele Neder-

landse universiteiten en hogescholen zijn, meestal onder druk van hun studenten, bezig met het samenstellen van keuzevakken, bijvakken of zelfs een afstudeerrichting die voorbereiden op een arbeidsplaats binnen een opleidingsafdeling. De meeste programma's, gericht op de deskundigheidsbevordering van opleidingsfunctionarissen, zijn vooralsnog op de niet-reguliere opleidingsmarkt te vinden. Bij deze opleidingen voor opleiders moeten zowel de aanbieders als de vragers zich, net als bij elke andere opleiding, de volgende vragen stellen:

- Welke eisen stelt de huidige of toekomstige functie aan de (potentiële) cursist?
- Welke produkten of diensten moet hij of zij leveren?
- Welke vaardigheden zijn er nodig om die produkten of diensten te kunnen leveren?
- Kan de cursist deze vaardigheden in de voorgestelde opleiding verwerven?

Ook het ontwerp en de selectie van een opleiding voor opleiders vereist een overzicht van rollen, produkten en vaardigheden, die in de werksituatie gevraagd worden. Met behulp van zo'n overzicht is de aanbieder in staat een beter toegesneden produkt te leveren. Met behulp van datzelfde overzicht kan de vrager een nauwkeuriger eisenpakket samenstellen.

## **2. Een overzicht van de literatuur**

De opleidingskundige literatuur heeft al heel wat bouwstenen aangedragen voor een model van de opleidingsfunctie. De dagelijkse opleidingspraktijk is echter zoveel gecompliceerder dan welk model ook kan beschrijven, dat het onmogelijk is om het 'universele' model te presenteren. Wij zullen een overzicht geven van wat we in de literatuur hebben gevonden. Bijna alle auteurs spreken over 'rollen' van opleidingsfunctionarissen en waarschuwen daarbij dat een *rol* niet hetzelfde is als een *functie* of een *taak*. Afhankelijk van de omvang en de aard van de opleidingsafdeling kan een opleidingsfunctionaris één of meer rollen vervullen. Tevens kunnen in de ene organisatie onder de functiebenaming 'opleider' andere rollen schuil gaan dan in de andere.

Nadler (1980) omschrijft het begrip *rol* als: 'het verwachte gedrag van een individu, zoals opgevat door dat individu en door anderen in de organisatie'. Het ASTD onderzoek (ASTD = American Society for Training and Development) 'Models for Excellence' (McLagan, 1983) geeft de volgende aanduiding: 'Een rol is een functie-gebied en niet een functie-titel. Een individu speelt gewoonlijk meer dan één rol binnen zijn of haar functie.'



Als wij aan het eind van dit hoofdstuk een suggestie doen voor een praktische rol-typologie voor opleidingsfunctionarissen, dan sluiten we graag aan bij het rol-begrip zoals dat in het ASTD-onderzoek is gehanteerd.

### *2.1 Het model van Nadler*

Nadler (1980) heeft vanaf 1958 onderzoek gedaan naar de rollen van opleiders. Zijn werk vormt de basis van veel vervolgonderzoek zoals 'The Employee Development Specialist Curriculum Plan': An Outline of Learning Experiences for the Employee Development Specialist (Civil Service Commission, 1976) en het onderzoek van de Ontario Society for Training and Development (1979) 'Competency Analysis for Trainers: A Personal Planning Guide'.

We laten de rollen uit het model van Nadler hier volgen. Onze eigen vertaling van de rolbenamingen wijkt hier en daar af van de Nederlandse vertaling van dit model die in 1981 verscheen in de uitgave Praktisch Personeelsbeleid (Nadler, 1981). We hebben de vertaling aangepast omdat we vinden dat de hier weergegeven benamingen beter passen bij het huidige Nederlandse taalgebruik met betrekking tot de opleidingsfunctie.

De in figuur 1 beschreven rollen worden volgens Nadler gespeeld door drie categorieën van medewerkers in de organisatie. Hij maakt daarbij de volgende onderscheidingen:

#### *Categorie I: De Professionals*

Het betreft hier die opleidingsfunctionarissen die hun identiteit op de eerste plaats ontleen aan het vak dat zij beoefenen en niet aan de organisatie waarin ze werken. Als deze professionals in de huidige organisatie hun draai niet kunnen vinden als opleidingskundige, dan zullen zij een opleidingsfunctie in een andere organisatie zoeken. Professionals hebben meestal een gedegen scholing op het gebied van bedrijfsopleidingen.

#### *Categorie II: Personen voortkomend uit de organisatie*

Deze opleidingsfunctionarissen komen op de opleidingsafdeling vanwege job rotation, loopbaanplanning of vanwege andere redenen. Het zijn meestal medewerkers die niet langer dan vijf of zes jaar blijven, omdat hun carrièrepad hen naar elders voert. Zij hebben meestal een grote affiniteit met opleidingen, maar zijn er niet specifiek voor geschoold. Door middel van conferenties en seminars vergroten ze hun deskundigheid.

Nadler onderscheidt in figuur 1 drie hoofdrollen en 11 subrollen.

| Hoofdrol                                       | Subrollen                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Deskundige met betrekking tot leerprocessen | 1. Leerprocesbegeleider<br>(docent, trainer, cursusleider, begeleider, instructeur.)                                                                                                                                    |
|                                                | 2. (Leerplan)Ontwikkelaar<br>Ontwerpt leerplannen met behulp van behoeftenonderzoek, leerstrategieën, eventueel in samenwerking met materiedeskundigen.                                                                 |
|                                                | 3. Materiaal- en Mediadeskundige<br>Ontwerpt lesmateriaal, cases, rollenspellen, videobanden.                                                                                                                           |
| B. Manager                                     | 4. Opleider van Opleiders<br>Draagt zorg voor de deskundigheidsbevordering van de medewerkers van de opleidingsafdeling.                                                                                                |
|                                                | 5. Chef van de opleidingsafdeling<br>Draagt zorg voor de organisatie van de dagelijkse gang van zaken rond opleidingen, zoals beheer van de cursussen, administratie van cursisten, planning van het ontwikkelwerk enz. |
|                                                | 6. Relatiebeheerder<br>Onderhoudt interne en externe contacten.                                                                                                                                                         |
|                                                | 7. Beheerder van (financiële) middelen<br>Bereidt begrotingen en budgetten voor.                                                                                                                                        |
| C. Adviseur                                    | 8. Ondersteuner<br>Helpt de directie bij het oplossen van problemen.                                                                                                                                                    |
|                                                | 9. Expert<br>Biedt de directie deskundig advies bij de voorbereiding van beleidsbeslissingen.                                                                                                                           |
|                                                | 10. Stimulator<br>Moedigt de directie aan diverse mogelijkheden te onderzoeken.                                                                                                                                         |
|                                                | 11. Veranderkundige<br>Assisteert de directie bij het plannen en doorvoeren van veranderingen.                                                                                                                          |

*Figuur 1. Rollen van Opleidingsfunctionarissen (Nadler, 1980, 1981).*

### *Categorie III: Deeltijd opleiders*

In deze categorie horen die medewerkers die opleidingen erbij doen. Bij-

voorbeeld personeelsfunctionarissen die een stukje opleidingen in hun portefeuille hebben, maar ook lijnmanagers die opleidingstaken uitvoeren. Deze categorie is meestal nauwelijks geschoold in het opleidersvak en zal ook weinig systematisch aandacht kunnen besteden aan de eigen deskundigheidsbevordering op dit vlak.

Nadler (1981) beschrijft tenslotte dat deze rollen uitgevoerd kunnen worden op drie bekwaamheidsniveaus: basis, midden en hoog. Hij geeft overigens niet aan waarin die niveaus zich van elkaar onderscheiden.

Het valt ons op dat Nadler veel aandacht besteedt aan de adviseursrollen van opleiders. Vier van de elf subrollen worden hieraan gewijd. Het toenemend belang van die adviesrol wordt overigens door recent Nederlands onderzoek bevestigd (Mulder, e.a. 1988 en Bentvelsen e.a. 1988). Uit ditzelfde onderzoek kan men echter ook opmaken dat naast de docenten/instructeurs ook hoofden van opleidingen en chefs van opleidingen een zeer groot gedeelte van hun tijd aan het ontwikkelen en uitvoeren van opleidingen besteden: respectievelijk (60%), (19%) en (17%). Deze grote tijdsinvestering in het ontwikkelen en uitvoeren van opleidingen, zou wellicht ook méér en sterker gedifferentieerde rolprofielen voor deze aspecten van het opleidingswerk rechtvaardigen.

## *2.2 Twaalf sectoren*

Bij het bestuderen van de literatuur viel ons op dat, naast het werk van Nadler en het werk wat er uit is voortgekomen, er bij Brinkerhoff (1985) een volledig andere benadering van opleidersrollen te vinden is. Een van de redenen voor deze volstrekt andere indeling is dat Brinkerhoff het gehele gebied van de Human Resources probeert te bestrijken. Brinkerhoff maakt daarbij een onderscheid tussen 12 sectoren die voornamelijk gebaseerd zijn op soorten opleidingen die door een opleidingsafdeling verzorgd worden. Bij elke sector vermeldt Brinkerhoff de vereiste kwalificaties van de opleider. Deze indeling is later onverkort overgenomen in het Trainers Handbook van Mitchell (1987).

---

### *1. Verkooptraining*

Vereisten: ervaring als verkoper.

aanbevolen: opleiding bij de National Society for Sales Training Executives.

### *2. Technische training*

Vereisten: technische scholing en ervaring in het werkgebied. Aangevuld met opleidingen op het gebied van leertheorieën en volwasseneneducatie.



### 3. Lager- en middelmanagement training

Vereisten: kennis van elementaire managementtheorieën in het bijzonder de praktische toepassing ervan.

aanbevolen: ervaring als lijnmanager.

### 4. Management Ontwikkeling

Vereisten: ervaring met lager- en middelmanagement training.

aanbevolen: universitaire graad in de organisatie- of bedrijfskunde.

### 5. Leerplanontwikkeling

Vereisten: gedegen kennis van leertheorieën en volwasseneneducatie.

aanbevolen: universitaire opleiding gericht op leerplanontwikkeling in organisaties.

### 6. Personeelplanning

Vereisten: brede ervaring in management- en organisatie-ontwikkeling.

aanbevolen: ervaring in diverse organisaties.

### 7. Loopbaanontwikkeling

Vereisten: gedragswetenschappen, communicatieve vaardigheden.

### 8. Interne advisering

Aanbevolen: ervaring als externe adviseur.

### 9. Opleidingsmanagement

Vereisten: managementervaring op andere afdelingen  
aanbevolen: universitaire graad in organisatie- of bedrijfskunde.

### 10. Opleidingsorganisatie en -beheer

Vereisten: kennis van het opleidings- en personeelswerk  
aanbevolen: ervaring in het plannen en organiseren van projecten, congressen e.d.

### 11. Audiovisuele mediaproductie.

Vereisten: kennis en ervaring in het educatief gebruik van media.

aanbevolen: ervaring in het film of televisiecircuït.

### 12. Organisatie Ontwikkeling

Vereisten: organisatie- en bedrijfskunde  
aanbevolen: ervaring met management ontwikkeling en ruime concernervaring.

---

*Figuur 2. Twaalf sectoren in Human Resources naar Brinkerhoff (1985).*

Uit deze beschrijving van twaalf sectoren vallen ons enkele zaken op.

— De Angelsaksische literatuur met betrekking tot Human Resources vat het werkgebied veel ruimer op dan doorgaans in Nederland tot de opleidingsverantwoordelijkheid gerekend wordt. Met name de sectoren 6: Personeelsplanning, 7: Loopbaanontwikkeling en 12: Organisatie Ontwikkeling zijn in Nederland meestal in aparte stafafdelingen ondergebracht. De sectoren 4: Management Ontwikkeling en 8: Interne Advisering komen slechts gedeeltelijk binnen het bereik van een opleidingsafdeling. Zie voor een aantal gebruikelijke Nederlandse varianten in organisatievormen ook Van Dee & Geerdink (1985).

– De specifieke onderscheiding in opleidingen bij Brinkerhoff naar materiedeskundigheden zoals verkooptraining, technische training enz. komen we bij Nadler en andere auteurs niet tegen. Het zou erop kunnen duiden dat de opleidingsprofessie nog steeds op twee gedachten hinkt: is de opleider een expert in een bepaald vakgebied waarin hij of zij ook lesgeeft, of is hij een expert in het ontwerpen van leersituaties en het begeleiden van leerprocessen ten dienste van andere materiedeskundigen? Of is hij beide?

### 2.3 *Models for Excellence. The ASTD Competence Study*

Een van de grootste onderzoeken die tot op heden zijn uitgevoerd naar de rollen van opleidingsfunctionarissen is de ASTD Competence Study 'Models for Excellence'. (McLagan, 1983). Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de Verenigde Staten in de periode 1980 – 1983 en heeft de volgende produkten opgeleverd:

- a. *The Human Resources Wheel*: een onderverdeling van het Human Resources werkgebied in negen sectoren, waarvan de sector 'opleidingen' er één is.
- b. *Een definitie van het werkgebied 'opleiding'*: het opsporen, vaststellen en – door middel van geplande leerprocessen – helpen ontwikkelen van de kern kwalificaties waarmee individuen in staat zijn om hun huidige of toekomstige functies uit te oefenen.
- c. *The Future Forces*: een lijst met 34 invloeden van technische, organisatiekundige, educatieve, onderwijskundige, sociologische, economische en politieke aard waarvan verwacht wordt dat ze hoogstwaarschijnlijk de eisen met betrekking tot Opleidingen zullen beïnvloeden in de komende vijf jaar.
- d. *The Training & Development Roles*: 15 rollen die te zamen de gehele opleidingssector omvatten.
- e. *The Critical Outputs for the Training & Development Field*: een lijst met 102 produkten en diensten die door opleiders in de diverse rollen geleverd worden.
- f. *The Competency Model for the Training and Development Field*: Een overzicht van 31 kwalificatie-eisen waaraan opleidingsfunctionarissen moeten voldoen, geïllustreerd met gedragsbeschrijvingen op drie bekwaamheidsniveaus.
- g. *The Role Profiles*. een overzicht van de 15 rollen (e) met de bijbehorende produkten en diensten (f) en de daarvoor noodzakelijke kwalificaties (g).

- h. *The Role Clusters*: vier clusters van rollen, gevormd op grond van sterke onderlinge correlaties in vereiste kwalificaties.
- i. *The Roles/Competence Matrix*: een kruistabel waarin de relaties aangegeven worden tussen de vijftien rollen en de 31 kwalificatie-eisen.

Dit onderzoek is van groot belang voor de beschrijving van rollen van opleidingsfunctionarissen, omdat het niet alleen een beschrijving geeft van alle aspecten van de opleidingsprofessie, maar daarbij ook een overzicht geeft van de te leveren produkten en diensten en van de noodzakelijke kwalificatie-eisen. De bovengenoemde produkten van het onderzoek zijn uitstekende hulpmiddelen bij de inrichting en de bemanning van een opleidingsafdeling, de werving, selectie en beoordeling van medewerkers en voor de ontwikkeling of selectie van deskundigheidsbevorderingsprogramma's voor opleidingsfunctionarissen. Ook uit deze bron willen we graag de rolbeschrijvingen weergeven:

- a. *Evaluator*: het onderzoeken van de effectiviteit van een programma, dienst of produkt.
- b. *Groepsbegeleider*: het leiden van groepsdiscussies en groepsprocessen op een zodanige wijze dat de deelnemers kunnen leren en dat de groepsleden het proces als positief ervaren.
- c. *Individuele studie-adviseur*: een medewerker helpen bij het vaststellen van zijn persoonlijke kwalificaties, waarden en doelen en het helpen plannen van loopbaanmogelijkheden.
- d. *Instructietektschrijver*: Het produceren van geschreven les- en instructiemateriaal.
- e. *Instructeur*: Het overdragen van informatie en het aanbieden van leersituaties, op zodanige wijze dat medewerkers kunnen leren.
- f. *Opleidingsmanager*: het plannen, organiseren, bemannen, besturen van opleidingsactiviteiten of opleidingsprojecten en het opzetten van opleidingsactiviteiten in samenwerking met andere delen van de organisatie.
- g. *Marketer*: het verkopen van visies met betrekking tot opleidingen, van leerpakketten, programma's en diensten aan doelgroepen buiten de eigen afdeling.
- h. *Mediadeskundige*: het produceren van software voor het gebruik van audio-, visuele-, computer- en andere hardware technologieën ten behoeve van opleidingen.
- i. *Behoeftenanalist*: het vaststellen van verschillen tussen het ideale en

het werkelijke functioneren, en het specificeren van de oorzaken van deze verschillen.

- j. *Programmabeheerder*: het zorgdragen voor het aanwezig zijn van de ruimtes, de apparatuur, het materiaal, de deelnemers en andere zaken die van belang zijn voor een leersituatie en het zorgdragen voor een vlekkeloze logistiek.
- k. *Leerplanontwikkelaar*: het formuleren van leerdoelen, vaststellen van de inhoud, en het selecteren en ordenen van leeractiviteiten ten behoeve van een specifiek programma.
- l. *Strateeg*: het ontwikkelen van plannen ten behoeve van de vormgeving van de structuur, de organisatie, de richting, het beleid, de programma's, de diensten en de activiteiten op lange termijn teneinde de hoofdpdracht van de opleidingsfunctie te kunnen blijven vervullen.
- m. *Taakanalist*: het opsporen van activiteiten, taken, subtaken, te stellen eisen aan mensen en middelen, die nodig zijn om specifieke resultaten in een functie of een organisatie te bereiken.
- n. *Theoreticus*: het ontwikkelen en testen van theorieën ten behoeve van het leren en het opleiden.
- o. *Transferbegeleider*: het helpen van medewerkers bij het toepassen van het geleerde in de praktijk.

Twaalf van de hierboven beschreven rollen zijn vervolgens geclusterd in de volgende groepen:

- A. Het *Interface Cluster* met de marketingrol, de transferbegeleider, de groepsbegeleider en de instructeur.
- B. Het *Concept Development Cluster* met de leerplanontwikkelaar, de instructietekstschrijver, en de theoreticus.
- C. Het *Research Cluster* met de evaluator, de taakanalist, en de behoefteanalist.
- D. Het *Leadership Cluster* met de strateeg en de manager.

Er bleken geen indicatoren om de rollen van mediadeskundige, individuele studie-adviseur en van programmabeheerder in een cluster op te nemen.

Wij hebben grote waardering voor de produkten van dit onderzoek. De onderzoekers beschrijven niet alleen op een systematische wijze de verschillende rollen van opleiders, maar ze nemen in de rolprofielen ook de verlangde produkten en diensten op en de vaardigheden waarover de opleider moet beschikken om die produkten en diensten te kunnen leveren. Het opnemen van de volledige rolprofielen is, gezien de omvang van het onderzoek, in deze bijdrage helaas niet mogelijk.



Ondanks de waardering willen wij ook enkele kanttekeningen maken bij dit onderzoek. In het onderzoek wordt benadrukt dat het bij de beschrijving van *rollen* niet gaat om *functies*, maar om te onderscheiden aspecten binnen functies. Elke opleider zal afhankelijk van zijn functie-invulling en afhankelijk van de soort en de omvang van de organisatie waarin of waarvoor hij werkt een andere mix van rollen spelen. Toch plaatsen wij vraagtekens bij de zin van het definiëren van bepaalde taken van opleiders tot een *afzonderlijk* rolprofiel. Wij denken daarbij in het bijzonder aan de volgende drie rollen: (d) instructietekstschrijver, (k) leerplanontwikkelaar en (m) taakanalist. Het betreft hier inderdaad te onderscheiden *activiteiten*, maar het is onzes inziens niet wenselijk om ze te scheiden. Een proces van leerplanontwikkeling waarin het maken van een taakanalyse, het formuleren van leerdoelen, het vaststellen van de leerinhouden, het vaststellen van de leeractiviteiten en het schrijven van het lesmateriaal over verschillende personen verdeeld is, zal nooit tot een coherent opleidingsprogramma leiden. Niet alleen het produkt van een taakanalyse is noodzakelijk voor relevante leerdoelen, ook het proces van het maken van een taakanalyse is noodzakelijk om relevante leerdoelen te kunnen formuleren en zinvolle leersituaties te kunnen ontwerpen. Onze vrees om deze rollen te scheiden is de laatste tijd bevestigd door ervaringen met enkele grote opleidingsafdelingen, waar een verregaande vorm van arbeidsdeling de bovengenoemde rollen ondergebracht heeft bij verschillende personen. De rollen waren uitgegroeid tot afzonderlijke functies. Met als gevolg dat degene die de leerdoelen moet formuleren terug wil naar de werkplek om zelf opnieuw een gedeelte van de taakanalyses over te doen; degene die belast is met het schrijven van lesmateriaal beschikt over onvoldoende praktijkgegevens om aantrekkelijke, herkenbare teksten en oefeningen te ontwerpen.

Eenzelfde bezwaar tegen een opdeling – van niet te scheiden taken over verschillende rollen – hebben we bij: (f) de manager, (l) de strateeg en (g) de marketer. Aan de managersrol zijn immers de strategische en marketing aspecten inherent. Hetzelfde geldt voor de rollen (b) groepsbegeleider, (e) instructeur en (o) transferbegeleider. Volgens ons behoren deze drie rollen zelfs onder geen beding te worden gescheiden. Een groepsbegeleider of een instructeur die geen aandacht besteedt aan de transfer, de toepassing van het geleerde in de werksituatie, mist zijn opdracht in een bedrijfsopleiding. Een groepsbegeleider die geen informatie overdraagt en een instructeur die geen aandacht heeft voor het leerproces zijn volgens ons ook minder geschikt voor opleidingen. (hoewel er collega's zijn die daarover sterk met ons van mening verschillen).

Wij zouden onze kritiek betreffende het genuanceerde verschil tussen te



scheiden en te onderscheiden taakaspecten niet zo zwaar laten wegen, ware het niet dat in de *rolclusters* de rol van (m) taakanalist niet voorkomt in het ontwikkelcluster. Zo komt de marketingrol niet voor in de leiderschapscluster. Op grond van de gevolgde onderzoeksmethode is dat wel begrijpelijk, omdat de *rolclusters* tot stand zijn gekomen op grond van een tweetal analyses<sup>1</sup> van de kwalificatie-eisen die aan de verschillende rollen gesteld worden.

Het is echter de vraag of je bij de clustering van rollen de vereiste kwalificaties als uitgangspunt moet kiezen of dat je juist een clustering moet maken op grond van een functionele combinatie van rollen. Met het oog op het praktisch gebruik van *rolclusters* ten behoeve van de werving, selectie, beoordeling en deskundigheidsbevordering van opleidingsfunctionarissen geven wij juist de voorkeur aan een functionele groepering van rollen. Een voorstel daartoe bieden we in paragraaf 3.

#### *2.4 International Board of Standards for Training, Performance and Instruction*

In het kader van dit literatuuroverzicht willen we ook graag een studie opnemen van de International Board of Standards for Training: 'Instructional Design Competencies. The Standards'. (1986). Het betreft hier een publikatie van een onderzoek naar de kwalificatie-eisen die gesteld behoren te worden aan een leerplanontwikkelaar. De reikwijdte is derhalve veel beperkter dan die van de andere onderzoeken die hier beschreven zijn. De doelen van deze publikatie zijn onder andere het bieden van een hulpmiddel bij: het evalueren van de kwaliteit van opleidingsprogramma's, het vaststellen van de behoeften aan deskundigheidsbevordering van opleiders, het ontwerpen van een functiebeschrijving voor ontwikkelaars, werving en selectie van ontwikkelaars, het ontwerpen van deskundigheidsbevorderingsprogramma's voor ontwikkelaars, het ontwikkelen van een systematiek bij het ontwikkelen van opleidingsprogramma's.

In dit onderzoek behoren tot het werkgebied van de leerplanontwikkelaar een zestiental aspecten waarvan we de volgende samenvatting hebben gemaakt:

1. Het betreft:
  - a. een correlatie van kwalificatie-eisen die in de nabije toekomst kritisch geacht worden voor een bepaalde rol.
  - b. McQuitty's Elementary Linkage Analysis.

- a. Vaststellen of een bepaald functioneringsprobleem veroorzaakt wordt door een gebrek aan kennis en vaardigheden of door andere oorzaken.  
(de opleidingsnoodzaak)
- b. Het plannen van interventies om het functioneringsprobleem te helpen oplossen. Het betreffen zowel opleidingsinterventies als niet-opleidingsinterventies.  
(doelgroeponderzoek, taakanalyses, leerdoelformulering, ontwerp van evaluatiecriteria en van evaluatie-instrumenten)
- c. Het ontwerpen van onderwijsleersituaties.  
(het bepalen van de volgorde, het kiezen van leerstrategieën, het maken en kiezen van de noodzakelijke leer- en hulpmiddelen)
- d. Het evalueren van de opleiding.
- e. Het ontwerpen van een opleidingsbeheersysteem.  
(het ontwerpen en leiden van leerplanprojecten, communicatieve- en adviesvaardigheden voor ontwikkelaars, en het promoten van het belang van zorgvuldige leerplanontwikkeling)

De zestien kwalificatie-eisen (competencies) worden nader verantwoord (rationale) en opgedeeld in een aantal functioneringscomponenten (performances).

Het aantrekkelijke van dit onderzoek is dat de verschillende aspecten van de leerplanontwikkeling binnen bedrijfsopleidingen hier – in tegenstelling tot Nadler en het ASTD-onderzoek – juist wel op een functionele wijze geordend zijn. Aspecten als het onderzoek naar de opleidingsnoodzaak, het uitvoeren van taakanalyses, het schrijven van lesmateriaal, de evaluatie en het leiden en beheren van opleidingsprojecten zijn hier weliswaar onderscheiden maar niet gescheiden.

### *2.5 Nederlands Onderzoek: Thijssen en het Bedonproject*

Voor zover ons bekend is, heeft er in Nederland tot op heden nog geen onderzoek plaatsgevonden naar de rollen van opleiders, in de omvang van de hier beschreven studies uit de Verenigde Staten.

Er zijn in de literatuur wel enkele voorbeelden te vinden van rolverdelingen die de Nederlandse praktijk van bedrijfsopleidingen proberen te weerspiegelen. We noemen hier met name de indeling van Thijssen (1983 en 1988) en de indicaties voor een indeling verkregen uit het Bedonproject (Bedon = Bedrijfsopleidingen in Nederland) (Mulder e.a., 1988).

Thijssen (1988)<sup>2</sup> onderscheidt de volgende vier domeinen:

- a. Management en beleid w.o.
  - leiding, beheer, beleidsonderzoek en beleidsontwikkeling.
- b. Professionele ondersteuning w.o.
  - train-the-trainer, en opleidingskundige adviezen
- c. Cursusontwikkeling en Cursusonderzoek w.o.
  - behoeftenanalyse, evaluatieonderzoek en cursusontwerp.
- d. Uitvoering van cursussen w.o.
  - cursusorganisatie- en begeleidingsactiviteiten.

Hoewel het Bedonproject (Mulder e.a., 1988) niet als expliciet doel heeft om een overzicht van opleidersrollen te produceren, is uit de onderzoeksopzet en de resultaten wel een indeling in rollen af te leiden:

a. Hoofden van opleidingen: de hoogstverantwoordelijke functionarissen die zich geheel met opleidingen bezighouden met als hoofdactiviteiten<sup>3</sup>:

- opstellen van het opleidingsbeleid, het ontwikkelen en uitvoeren van opleidingen, organisatie, beheer, planning en coördinatie, leidinggeven aan de afdeling, adviseren en begeleiden, externe contacten.

b. Chefs van opleidingen: coördinatoren van groepen opleidingen met als hoofdactiviteiten:

- organiseren, plannen en coördineren, ontwikkelen en uitvoeren van opleidingen, opleidingsbeleid, leidinggeven, begeleiding en scholing van interne docenten, interne bedrijfscontacten en het samenstellen van opleidingsplannen.

c. Opleiders: docenten, instructeurs met als hoofdactiviteiten:

- het ontwikkelen en uitvoeren van opleidingen, organisatie en beheer, begeleiding en advisering van cursisten.

d. Administratieve ondersteuning: met als hoofdactiviteiten:

- algemeen administratieve taken, planning en coördinatie en administratie van intern en extern opleidingsaanbod, financiële administratie, verzorgen van lesmateriaal.

2. De indeling van Thijssen verschilt in de publikatie van 1988 op enkele onderdelen van die uit 1983. Wij laten hier de meest recente indeling volgen.

3. Met hoofdactiviteiten duiden we die activiteiten aan die in het Bedonproject gemiddeld 4% of meer van de totale werktijd vragen.

e. Personeelsfunctionarissen met opleidingactiviteiten: met als hoofdactiviteiten:

- personeelsbegeleiding, werving/selectie, overplaatsingen, loopbaanbeleid, organisatie en beheer van interne en externe opleidingen, planning en coördinatie van opleidingen.

Naar aanleiding van het werk van Thijssen en de resultaten uit het Bedonproject is het interessant om ook hier opmerkingen te maken over de indeling van opleidingsrollen en -taken. Thijssen maakt een indeling die voornamelijk gebaseerd is op een clustering van activiteiten naar werkterrein. Het Bedonproject maakt een indeling die voortkomt uit een functionele ordening. Deze functionele ordening wekt nauwelijks verbazing, omdat de informanten gekozen zijn op grond van een functionele onderscheiding in hoofden, chefs, opleiders, administratieve medewerkers en personeelsfunctionarissen met opleidingstaken.

Het gebruik van rollen, produkten en vaardigheden van opleidingsfunctionarissen als hulpmiddel bij de werving, selectie, beoordeling en deskundigheidsbevordering vraagt echter zowel om een inhoudelijke (à la ASTD en Thijssen) als een functionele ordening (à la Bedon). De combinatie van inhoudelijke rollen en functionele benamingen levert echter problemen op. Problemen die worden veroorzaakt door zeer verschillende invullingen van functiebenamingen met inhoudelijke opleidingskundige taken. Deze verschillen worden veroorzaakt door bijvoorbeeld verschillen in de omvang en de structuur van de opleidingsafdeling, maar ook door de verschillen in beleid ten aanzien van opleidingen. Deze verschillen zijn op een zorgvuldige wijze in kaart gebracht door Van der Krogt & Plomp (1987) en door Van der Krogt en Plomp (1989). Deze auteurs hebben aangetoond dat de organisatie van de opleidingsafdeling, het aanbod van opleidingen en de bedrijfscontext van grote invloed zijn op de invulling van de opleidingsfunctie. Deze invulling hebben zij geordend in vier modellen: het makelaarsmodel, het beleidsgerichte model, het schoolgerichte model en het projectenmodel. Ook hier gaat het niet om absolute verschijningsvormen maar om hoofdvormen, die in combinaties en in variaties kunnen voorkomen. Bij het zoeken naar een praktisch model voor werving, selectie, beoordeling en deskundigheidsbevordering van opleidingsfunctionarissen, hebben wij geprobeerd om de resultaten van de eerder beschreven onderzoeken te combineren met de vier modellen van Van der Krogt & Plomp. Een dergelijke combinatie moet volgens ons een bruikbare oplossing bieden voor de problemen die voortkomen uit een eenzijdige inhoudelijke ordening, dan wel uit een in de praktijk gegroeide functionele ordening. Wij hebben ons de vragen gesteld: Welke opleiders heb je nodig in elk van de



| Rollen | Context                      | Makelaarsmodel      | Beleidsgerichte model                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Schoolgerichte model                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Projectenmodel                                                                                                                                                             |
|--------|------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1.   | De management- en beleidsrol | nauwelijks aanwezig | (lange termijn) opleidingsbeleidsplan en -begroting, sterkte en zwakte analyse, mogelijkheden en bedreigingen voor de opleidingsfunctie. Beschrijving van de opleidingsfunctie in de toekomst. Kosten/batenanalyses van de opleidingseffecten voor de organisatie. Positief werkklimaat voor de medewerkers, goed opgeleide en professionele interne adviseurs, selectie van externe instituten en adviseurs. | Opleidingsbeleidsplan en -begroting. Jaarplannen met betrekking tot het opleidingsaanbod. Marketingplan ten behoeve van de interne opleidingen. Positief werkklimaat voor de medewerkers, goed opgeleide en professionele ontwikkelaars en docenten. Uitgewerkte procedures voor het ontwikkelen en uitvoeren van opleidingen. Evaluaties van de geproduceerde opleidingen. | Projectplanningen en -begrotingen. Selectie van projectleiders en samenstellen van projectgroepen. Selectie van externe instituten en adviseurs. Evaluaties van projecten. |
| 3.2.   | De adviesrol                 | nauwelijks aanwezig | Analyses van organisatieproblemen die het beste met behulp van opleidingen opgelost kunnen worden. Adviezen omtrent de vormgeving van taakhulp, naslagwerken en werkinstructies. Adviezen omtrent de invulling van de opleidingsfunctie door het lijnmanagement. Adviezen omtrent de implementatie van zelfstudie-systemen. Adviezen omtrent de integratie van theorie en praktijk.                           | Adviezen omtrent de implementatie van zelfstudie-systemen. Adviezen omtrent de integratie van theorie en praktijk. Advisering van mentoren en praktijkbegeleiders. Deskundigheidsbevordering van de interne ontwikkelaars en docenten.                                                                                                                                      | Inhoudelijke adviezen aan projectgroepen ten aanzien van probleemanalyse, cursusontwikkeling, uitvoering en evaluatie.                                                     |
| 3.3.   | De ontwikkelrol              | niet aanwezig       | toezicht op de ontwikkeling van opleidingen door derden. Maatwerkprogramma's: probleemanalyses, intensieve samenwerking met de bedrijfsonderdelen.                                                                                                                                                                                                                                                            | Maatwerkprogramma's: probleemanalyses, kostenberekeningen, taakanalyses, leerdelen, toetsen, effectevaluaties, lesprogramma's, lesmateriaal, discussiemateriaal, cursusboeken, simulaties, praktijk- en stageopdrachten, leermiddelen voor het gebruik op video, film, dia's, computers en overhead projectors. Intensieve samenwerking met de bedrijfsonderdelen.          | Maatwerkprogramma's ontwikkeld in intensieve samenwerking met de bedrijfsonderdelen.                                                                                       |

| Rollen                   | Context | Makelaarsmodel                                                                                                         | Beleidsgerichte model                                                                                                                                                                                                                                             | Schoolgerichte model                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Projectenmodel                                                                                             |
|--------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.4. De docentenrol      |         | ad hoc aantrekken van binnen of buiten de organisatie.                                                                 | ad hoc aantrekken van binnen of buiten de organisatie. Groeps- en procesbegeleiding. Informatieoverdracht. Opgeleide cursisten. Leerresultaten die toegepast worden in de werksituatie.                                                                           | Groeps- en procesbegeleiding. Informatieoverdracht discussies en oefeningen. Gebruik maken van video, film, dia-projectie, computers en overhead projectie. Opgeleide cursisten. Leerresultaten die toegepast worden in de werksituatie.                                                                                                                                    | ad hoc aantrekken van binnen of buiten de organisatie. Groeps- en procesbegeleiding. Informatieoverdracht. |
| 3.5. Het programmabeheer |         | Databank van het externe cursusaanbod. Databank van deelnemers aan externe cursussen. Inschrijvingen en reserveringen  | Toezicht op ontwikkeltrajecten. Coördinatie van de cursusuitvoering. Reservering van faciliteiten. Databank van het externe cursusaanbod. Databank van deelnemers aan in- en externe cursussen. Inschrijvingen en reserveringen. Databank van conferentie-oorden. | Toezicht op ontwikkeltrajecten. Coördinatie van de cursusuitvoering. Opstellen van cursusrooster. Planning van docenten en cursisten. Reservering van faciliteiten. Databank van het interne en externe cursusaanbod. Databank van deelnemers aan in- en externe cursussen. Inschrijvingen en reserveringen. Reproductie van lesmateriaal. Databank van conferentie-oorden. | Planning van cursisten, reservering van faciliteiten.                                                      |
| 3.6. De mediadeskundige  |         | niet aanwezig                                                                                                          | niet aanwezig (soms in combinatie met de huisdrukkerij)                                                                                                                                                                                                           | Audio-visuele producties, overhead transparanten, computerondersteunde opleidingsprogramma's, grafieken en tekeningen naar ontwerp van de ontwikkelaars. Onderhoud aan apparatuur. Adviezen omtrent gebruik van hulpmiddelen. Adviezen omtrent nieuwe ontwikkelingen in educatieve media. Planningen en begrotingen voor audiovisuele producties.                           | niet aanwezig (soms in combinatie met de huisdrukkerij)                                                    |
| 3.7. De studieconsulent  |         | Databank van het externe cursusaanbod. Databank van deelnemers aan externe cursussen. Inschrijvingen en reserveringen. | Individuele studieplannen in het kader van loopbaanontwikkeling. Databank van het externe cursusaanbod. Databank van deelnemers aan externe cursussen. Inschrijvingen en reserveringen.                                                                           | Individuele studieplannen in het kader van loopbaanontwikkeling. Databank van het interne en externe cursusaanbod.                                                                                                                                                                                                                                                          | niet aanwezig                                                                                              |

Figuur 3. Organisatiemodellen, Opleidersrollen en Produkten.

vier organisatiemodellen? En welke produkten zal een opleider daar moeten leveren?

### 3. Opleidingskundige rollen en hun produkten

In de hier volgende beschrijving kiezen we voor een zevental rollen:

- de manager,
- de adviseur,
- de ontwikkelaar,
- de docent,
- de programmabeheerder,
- de mediadeskundige,
- de studieconsulent.

Het aantal van zeven is een aanzienlijke vereenvoudiging in vergelijking met de vijftien rollen uit het ASTD-onderzoek. De vier *rolclusters* uit het ASTD-onderzoek hebben volgens ons het bezwaar dat er moeilijk een functionele indeling mee te maken is, omdat in de ASTD-clusters een aantal rollen van elkaar gescheiden worden, die in de praktijk, bij een functionele indeling, niet gescheiden mogen worden. De vier werkerterreinen van Thijsen maken het moeilijk om de rollen van programmabeheerder, mediadeskundige en studieconsulent onder dak te helpen.

De hier voorgestelde indeling in zeven rollen is een ordening die, in grote opleidingsafdelingen met een verregaande arbeidsindeling, tot zinvolle, te onderscheiden functies kan leiden, en die in kleine opleidingsafdelingen behulpzaam is bij het afbakenen van taakinhouden. In de zeven rollen kunnen alle vijftien ASTD-rollen op grond van inhoudelijke affiniteit gecombineerd worden, terwijl ze een functionele indeling, zoals die uit het Bedonproject is af te leiden, niet in de weg staan.

Aan het slot van deze paragraaf zullen we elke rol beschrijven in de context van (zie hiervoor figuur 3):

- *het makelaarsmodel:*  
het adviseren van individuele medewerkers over het volgen van cursussen buiten het bedrijf; het selecteren van opleidingen op de externe markt voor gebruik in het eigen bedrijf.
- *het beleidsgerichte model:*  
het adviseren over bedrijfsproblemen, met name over de rol die opleidingen daarbij kunnen spelen; het mede vorm geven aan het oplei-

dingsbeleid als integraal onderdeel van het bedrijfsbeleid.

- *het schoolgerichte model*:  
het ontwikkelen en uitvoeren van opleidingen.
- *het projectmodel*:  
een tijdelijke (deel)projectorganisatie die voorziet in de opleidingskundige ondersteuning van complexe organisatieveranderingen.

Centraal staan de produkten die in de betreffende rol geleverd dienen te worden. Op die wijze hopen we een overzicht te bieden dat zowel recht doet aan een verantwoorde inhoudelijke invulling, als wel aan een in de praktijk voorkomende functionele invulling.

### Literatuur

- Bentvelsen, N., Lent J. van, Mulder, M. (1988). *Bedrijfsopleidingen vandaag en morgen*. Enschede: OCTO - Universiteit Twente.
- Brinkerhoff, D.W. (1987). Recruiting and Selecting the Human Resource Development Staff. In: R.L. Graig (red.), *Training and Development Handbook*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Brinkerhoff, D.W. (1985). The HR Professional Staff. In: W.R. Tracey (red.), *Human Resources Management & Development Handbook*. New York: AMACOM.
- Chaddock, P.H. (1976). Selection and Development of the Training Staff. In: R.L. Graig, red. *Training and Development Handbook*. New York; McGraw-Hill Book Company.
- Chalofski, N.E., & Reinhart, C. (1988). *Effective Human Resource Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Civil Service Commission (1976). *The EDS Curriculum Plan: An Outline of Learning Experiences for the Employee Development Specialist*. Washington D.C.: Bureau of Training, Training Leadership Division, CSC.
- Dee, G.A. van, & Geerdink, Th.D. (1985). Plaats van Opleidingen. In: J.W.M. Kessels & C.A. Smit, *Handboek Opleiders in Organisaties*. Deventer: Kluwer/Van Loghum Slaterus, afl. 3. C.2. 1-14.
- Fetteroll, E.C. (1985). Selecting and Training the Trainer. In: W.R. Tracey (red.), *Human Resources Management & Development Handbook*. New York: AMACOM.
- International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (1986). *Instructional Design Competencies. The Standards*. Iowa City, IA.: University of Iowa.
- Kessels J.W.M., & Smit, C.A. (1987). Naar een Consistent Opleidingsbeleid. In: A.E. van de Bunt (red.) *Handboek Organisatie*. Alphen aan den Rijn: Samsom, afl. 14.
- Krogt, F. van der, & Plomp, M. (1987). Vier modellen voor de organisatie van opleidingsafdelingen. In: J.W.M. Kessels en C.A. Smit, *Handboek Opleiders in Organisaties*. Deventer: Kluwer/Van Loghum Slaterus, afl. 8. C.3.1.-1-26.



- Krogt, F. van der, & Sloot, F. (1989). Twee bedrijfsopleidingen doorgelicht. Een analyse van opleidingsafdelingen met behulp van vier organisatiemodellen In: M&O 1989/1 pag. 35-52.
- Lee, Ch. (1985). Trainers' Careers. In: *Training*, november, pag. 75-76.
- McCullough, R.C. (1987). *Planning Your Professional Development in Human Resource Development*. Alexandria, VA., ASTD.
- McCullough, R.C. (1987). Professional Development. In: R.L. Graig, (red.) *Training and Development Handbook*. New York, McGraw-Hill Book Company.
- McLagan, P.A., (1983). *Models for Excellence*. The Conclusions and Recommendations of the ASTD Training and Development Competence Study. Washington: ASTD.
- Mitchell, G. (1987). *The Trainers's Handbook*. New York: AMACOM.
- Mulder, M., Akkerman, J.S., Bentvelsen, N. (1988). *Bedrijfsopleidingen in Nederland*. 's-Gravenhage: SVO Instituut voor Onderzoek van het onderwijs.
- Nadler, L. (1980). *Corporate Human Resources Development. A Management Tool*. New York: Van Nostrand Reinhold Company, ASTD.
- Nadler, L. (1981). Een model voor de professionalisering van de opleidingsfunctionaris. In: A.H. Bos, L. Derijcke, A.L.M. Knaapen e.a. (red.) *Praktisch Personeelsbeleid*. (suppl. 43), Deventer/Antwerpen: Kluwer, 6.2Nad.01-14.
- Ontario Society for Training and Development (1979). *Competency Analysis for Trainers: A Personal Planning Guide*. Toronto: OSTD.
- Pepper, A.D. (1985). *Managing the Training & Development Function*. Aldershot, Hants: Gower.
- Robinson, K.R. (1985). *A Handbook of Training Management*. London: Kogan Page.
- Thijssen J.G.L. (1983). Professionalisering van Bedrijfsopleiders. In: J. Möller en Tj. Plomp, (red.), *Ontwikkelingen in de Toegepaste Onderwijskunde: zinvol perspectief voor bedrijfsopleidingen?* Enschede: TH-Twente/ICOT.
- Thijssen, J.G.L. (1987). Zwaartepunten voor de professionalisering van bedrijfsopleiders. In: M. Mulder (red.) *Aspecten van Bedrijfsopleidingen*. Enschede: Universiteit Twente/Toegepaste Onderwijskunde.
- Thijssen J.G.L. (1988). *Bedrijfsopleidingen als werkterrein*. 's-Gravenhage: Vuga/ROI.