

punten niet kan worden volstaan met continuering van de bestaande opleidingsconcepten en dat hier herziening van opvattingen en werkwijzen wenselijk is.

Aan het eind van de paper zal een aantal conclusies worden geformuleerd rond de vraag wat we van de in dit onderzoek in het bankwezen geconstateerde ontwikkelingen kunnen leren ten behoeve van het opzetten van organisatievernieuwingsprocessen in vergelijkbare sectoren en organisaties.

### **Referentie**

Simons, P.R.J (1995): 'Leren in arbeidsorganisaties: dichotomieën of evenwichten', in *Opleiding & Ontwikkeling, Vol.8*, nr.4, p.4-10.

### **Metten en beïnvloeden van expertise in loopbanen**

B.I.J.M. van der Heijden, *Universiteit Twente*

De opbouw van één of meerdere expertises is noodzakelijk om het hoofd te kunnen bieden aan de snelle ontwikkelingen waaraan een ieder tegenwoordig blootstaat. Het bezitten en het behouden van een bepaalde mate van deskundigheid is een absolute 'must' geworden gegeven de technologische veranderingen, groeiende concurrentie en de toenemende internationalisatie van producten en markten. Tevens dwingen de ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking tot een nauwgezette bewaking en sturing van de loopbaanontwikkeling. In het bedrijfsleven is er tot nu toe nauwelijks aandacht geweest voor de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden of expertises bij medewerkers. Echter, inzetbaarheid van medewerkers in een voor hen nieuw deskundigheidsgebied vereist dat zij in staat zijn om, in een relatief korte periode, nieuwe kennis, vaardigheden en routines op te bouwen. Als de medewerkers niet in staat zijn om de vereiste standaard te bereiken kan obsolescentie, een proces waarbij sprake is van een geleidelijke afname in arbeidseffectiviteit, het gevolg zijn.

In deze bijdrage wordt een meetinstrument besproken dat, in het kader van het onderzoek 'expertise-ontwikkeling in loopbanen', ontwikkeld is om individuele deskundigheden in organisaties te kunnen traceren en te kunnen evalueren, ongeacht het domein van expertise. Het voornaamste doel van het onderzoek is het belichten van manieren om obsolescentie van de individuele medewerker te voorkomen en het aandragen van mogelijkheden om de ontwikkeling van professionele competentie gedurende de gehele loopbaan te stimuleren. Het eerste deel van de presentatie zou kunnen bestaan uit een uiteenzetting van het begrip expertise en een overzicht van de literatuur omtrent expertise-onderzoek gebaseerd op twee verschillende onderzoekparadigma's. In het tweede deel zal ingegaan worden op het ontwikkelde meetinstrument voor de bepaling van de mate van expertise van een individuele medewerker. Tevens wordt aandacht besteed aan de psychometrische evaluatie van het meetinstrument. Uit deze evaluatie blijkt dat een ogenschijnlijk valide en betrouwbaar meetinstrument is ontwikkeld voor het meten van de graad van individuele

deskundigheid. Het kan bruikbaar zijn om te bepalen waar in de organisatie expertise zit en waar er nog hiaten in kennis en vaardigheden te bespeuren zijn. Het kan ook gebruikt worden als een middel om expertise en expertgedrag te onderzoeken.

Doordat het meetinstrument een operationalisatie van het begrip expertise aangeeft, kan daarna ook een begin worden gemaakt worden met het bepalen van de invloed van allerlei persoons-, functie- en organisatiegebonden factoren op het ontwikkelingsproces. Loopbaanontwikkeling is een kerntaak die continu aandacht verdient van het management in arbeidsorganisaties. Ook de medewerker zelf kan door zijn of haar initiatieven in belangrijke mate activiteiten initiëren die bevorderend zijn voor de deskundheidsopbouw. De verantwoordelijkheid voor de invulling van de loopbaan ligt bij beide partijen en moet ook door beiden bewaakt worden.

De voornaamste doelstelling van het hoofdonderzoek is dan ook het achterhalen van de factoren of condities die van invloed kunnen zijn op de individuele deskundheidsontwikkeling. Daarnaast zal bestudeerd worden welke rol de leeftijd en het functioneringsniveau van een medewerker spelen tijdens dit ontwikkelingsproces. Met behulp van dit onderzoek ontstaat er wellicht meer inzicht in de wijze waarop mensen deskundigheden verwerven en kan mogelijk een begin gemaakt worden met de sturing van dit proces. De verwachting bestaat dat uit het onderzoek suggesties voort kunnen komen voor verbetering van individuele arbeidssituaties. In de paper zullen de eerste resultaten van de statistische analyses omtrent de verschillende factoren worden gepresenteerd.

### **De invloed van contextkenmerken en opleidingsklimaat op keuzes binnen strategisch opleiden in arbeidsorganisaties**

A.A.M. Wognum & M. Mulder, *Universiteit Twente*.

Strategisch opleiden staat volop in de belangstelling. Opleidingsfunctionarissen en managers streven er naar opleidingsactiviteiten af te stemmen op actuele en toekomstige ontwikkelingen, problematische en wenselijke situaties en daaruit resulterende opleidingsbehoeften in hun arbeidsorganisatie. De specifieke situatie waarin de arbeidsorganisatie verkeert beïnvloedt de wijze waarop strategisch opleiden vorm en inhoud krijgt. Het is niet altijd duidelijk hoe deze situatie van invloed is op strategisch opleiden en welke aspecten daarbij met name belangrijk zijn. Literatuur en resultaten van enkele onderzoeksprojecten ondersteunen de veronderstelling dat kenmerken van de arbeidsorganisatie strategisch opleiden beïnvloeden. De volgende contextkenmerken worden daarbij vaak genoemd:

- bedrijfstak en branche: lijken van invloed op het soort opleidingsactiviteiten dat centraal staat in arbeidsorganisaties;
- omvang en bedrijfsstructuur: beïnvloeden waarschijnlijk de structuur en de positie van de opleidingsfunctie, maar ook de keuze van op te leiden groepen werknemers en/of de gebieden waarin zij worden opgeleid;