

Twijfels over de effectiviteit van bedrijfsopleidingen. Terecht of onterecht?

Martin Mulder¹

Het afgelopen jaar zijn de bedrijfsopleidingen vaak negatief in het nieuws geweest. Er lijkt een sterke behoefte te bestaan aan het presenteren van lage rendementscijfers en negatieve trends. U hebt het vast wel gezien in de NRC: het rendement van de bedrijfsopleidingen is maar 15%. En: Nederland is cursusmoe in Intermediair Weekblad (De Vos, 1999). In het laatste nummer van PW (Vakblad voor Personeelsmanagement) gaf Rob Voorwinden (1999) terecht tegengas. De titel van zijn bijdrage luidt: 'Geen weggegooid geld'. Ofwel: 'Twijfels over het rendement van opleidingen zijn niet terecht'.

Om onszelf eens wakker te schudden is het wel aantrekkelijk om te roepen dat maar 20% van de opleidingsinhoud in de praktijk wordt toegepast, of dat de return of investment slechts tussen de 10 en 20% ligt. Maar naar de praktijk toe vind ik het ongewenst en onterecht dat onderzoekers blijven hameren op deze percentages. Want wie zegt dat dit werkelijk zo is? Nederlandse onderzoekers hebben dit niet aangetoond. En zullen dat naar mijn mening ook nooit kunnen aantonen. Daarvoor is de uitspraak veel te algemeen. Het is een uitspraak als: 'de snelheid van de vervoermiddelen in Nederland is 45 kilometer per uur'. Bij deze uitspraak zegt iedereen onmiddellijk: 'Wat een onzin'. Er is nogal wat verschil tussen bijvoorbeeld fietsen, brommers, personenauto's en vrachtwagens. Waarom zeggen we dat dan niet bij bedrijfsopleidingen? Ook wat betreft bedrijfsopleidingen is er een enorm verschil, bijvoorbeeld tussen functiegerichte opleidingen, loopbaangerichte opleidingen en opleidingen die zijn gericht op organisatieverandering. En wat betreft de opleidingen die vanuit bindingsmotieven worden aangeboden als secundaire arbeidsvoorwaarde, is de vraag naar het rendement helemaal niet van toepassing.

Waar komen de percentages dan vandaan? En wie verbindt er welke conclusies aan? De meest hardnekkige referentie is wel die van Georgeonson (1982). Hij begon zijn artikel met een vraag naar de reactie op de stelling dat opleidingen maar beperkte transfer hebben. Hij noemde toen een percentage en voegde daaraan toe dat de reactie er wellicht een van herkenning zou zijn, zo van:

'Dat klopt, dat is mijn ervaring ook'. Dat percentage is op diverse plaatsen teruggekomen in de literatuur, zoals bijvoorbeeld in de dissertatie van Ameel (1992), ook uit de Verenigde Staten. Maar Georgeonson heeft helemaal geen onderzoek gedaan naar dit gegeven; zijn veel geciteerde percentage was gewoon een beeld dat hij wilde oproepen om aandacht te vragen voor de problematiek, en voor aanbevelingen om de transfer van bedrijfsopleidingen te verbeteren. Het algemeen gevoel was ook dat de transfer kon worden verbeterd, en dat was in veel gevallen naar mijn mening ook zeker mogelijk.

Ook Broad en Newstrom (1992) worden vaak aangehaald om het gebrek aan transfer van bedrijfsopleidingen te onderstrepen. Zij hebben talloze goede tips gegeven om die transfer te verbeteren. Dat is prima en daar is niks mis mee. Maar ook zij noemen een percentage (40%). Dat percentage is gebaseerd op onderzoek van John Newstrom; hij heeft net zoals Broad (1982) een groot aantal opleidingsmanagers gevraagd naar de mate waarin transfer optreedt en het belang en het gebruik van transfermaatregelen. Zij citeren ook onderzoek van Baldwin & Ford (1988) die schatten dat de slechts 10% van de investeringen in bedrijfsopleidingen resulteren in transfer naar de werksituatie. Maar op basis van al dit onderzoek kan niet worden geconcludeerd dat de transfer van de bedrijfsopleidingen bijvoorbeeld maar 20% is.

Recentelijk wordt het onderzoek van Ida Wognum (1999) aangehaald als 'bewijs' voor de stelling dat het rendement van de bedrijfs-

¹ Prof.dr. M. Mulder is verbonden aan de Universiteit Wageningen en de Universiteit Twente

opleidingen maar 15% is. Maar dat heeft zij in haar onderzoek helemaal niet geconstateerd. Haar onderzoek gaat over de vraag of strategische afstemming samenhangt met de effectiviteit van opleidingen.

Kortom, we hebben hier te maken met misinterpretaties en overgeneralisaties. We moeten gewoon stellen dat we niet precies weten wat de gemiddelde effectiviteit is van de bedrijfsopleidingen in Nederland. We kunnen hooguit stellen dat in bepaalde onderzoeken is gekeken naar de effecten van de opleidingen, maar die onderzoeken zijn meestal kleinschalig. Denk bijvoorbeeld aan de onderzoeken van Van Sandick en Schaap (1993), Den Ouden (1992), Gielen (1995), Glaudé (1997) en Van der Klink (1999). Al deze onderzoeken hebben betrekking op slechts één of enkele opleidingen. De onderzoeken van Kessels (1993) en Wognum (1999) vormen hierop een uitzondering. Zij hebben in hun onderzoeken grotere aantallen opleidingen onderzocht.

De grootschalige onderzoeken naar bedrijfsopleidingen van de afgelopen jaren zijn de onderzoeken voor *Intermediair Weekblad* en voor de VETRON. Uit het onderzoek voor *Intermediair Weekblad* is gebleken dat de deelname aan vervolgoedingen onder hoger opgeleiden de afgelopen jaren iets is teruggegaan. Het gaat hierbij om enkele procenten. Daaraan heeft Evert de Vos de conclusie aan verbonden dat Nederland cursusmoe is. Zo ver zou ik niet willen gaan. Bedacht moet worden dat het onderzoek onder lezers van *Intermediair Weekblad* is gericht op een specifiek segment van de arbeidsmarkt: de hoger opgeleiden in een aantal sectoren, zoals de techniek, productie, automatisering, de financieel-administratieve sector en het management. Grote delen van de arbeidsmarkt, de lager en middelbaar opgeleiden, en de minder harde sectoren, worden in dat onderzoek niet meegenomen. En als nog ongeveer een kwart van de hoger opgeleiden op het moment van enquêteren deelneemt aan een vervolgoeding, dan vind ik dat persoonlijk in het geheel niet weinig. Integendeel: ik vind het zelfs een buitengewoon hoog percentage. Het houdt in dat zeer veel mensen door het jaar heen deelnemen aan een of andere vervolgoeding. Naar de redenen voor de terugloop van de deelname aan vervolgoedingen is in het onderzoek voor *Intermediair Weekblad* niet gevraagd.

Verklaringen die worden aangedragen zijn allemaal speculatief en gebaseerd op impressies. Misschien worden hoger opgeleiden kritischer, of – erger – worden ze afgeschrikt door de signalen die door onderzoekers worden uitgezonden over het tegenvallende resultaat van opleidingen. Een citaat als: 'Het rendement van bedrijfsopleidingen is maar 15%', blijft makkelijk hangen, en betekent voor misschien meer mensen dan wij in eerste instantie denken dat zij iets meer terughoudend zullen zijn als het gaat om het deelnemen aan een opleiding. Leidinggevendenden kunnen er ook argumenten aan ontleen om aanvragen van medewerkers voor deelname aan opleidingen af te wijzen, in de trant van: 'Investeren in opleidingen levert toch niets op'.

Over het onderzoek voor de VETRON is nog niet veel gepubliceerd. Publicaties over dit onderzoek zouden ook gauw de indruk kunnen wekken van reclame. Toch denk ik dat het goed is nu eens enkele resultaten te melden die uit dat onderzoek naar voren zijn gekomen. Allereerst even een schets wat dit onderzoek inhoudt. Op basis van klantenbestanden van de opleidingsbureaus wordt een aselechte gestratificeerde steekproef getrokken. Er wordt rekening gehouden met het aantal projecten dat een bureau heeft uitgevoerd en het soort projecten. De opdrachtgevers staan in dit onderzoek centraal. Zij krijgen een vragenlijst om de tevredenheid over en de effectiviteit van het project te beoordelen. Er zijn inmiddels zes metingen verricht, gespreid over de jaren 1993 tot en met 1997. In totaal zijn 3317 opleidingen onder de loep genomen. In de vragenlijst zijn vragen opgenomen over de mate waarin de doelstellingen van de opleidingsprojecten zijn bereikt. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen doelstellingen die zijn gericht op het verwerven van kennis, vaardigheden en attitudes, het veranderen van het werkgedrag, en de bijdrage aan de verandering van de organisatie. Er zijn vijf antwoordalternatieven: 1 = in het geheel niet, 2 = ongeveer een kwart, 3 = ongeveer de helft, 4 = ongeveer driekwart en 5 = volledig. In percentages omgezet zou dat zijn: 0%, 25%, 50%, 75% en 100%. Bij de analyse van de gegevens zijn de projecten ingedeeld in de drie categorieën die overeenkomen met de doelstellingen die met de projecten worden nagestreefd.

De resultaten (uitgedrukt in de mate waarin de doelstellingen van het project zijn bereikt)

voor deze categorieën projecten zijn weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1 Resultaten van bedrijfsopleidingen

Gerichtheid van de projecten	Gemiddelde	Standaarddeviatie	N
Leerresultaten	4.07	.84	3051
Werkgedrag	3.90	.96	2685
Organisatieverandering	3.15	1.29	1959

Omgerekend in procenten zou dit voor de drie categorieën projecten respectievelijk zijn: 77 %, 73% en 54%. Dat is heel wat anders dan de lage percentages die hierboven zijn aangehaald.

Ik wil wel graag vragen enigszins terughoudend te zijn bij het gebruik van deze percentages. Het gaat mij er alleen maar om te zeggen dat er kennelijk meer dan genoeg bedrijfsopleidingen worden verzorgd waarvan in ieder geval de opdrachtgevers zeggen dat de doelstellingen in hoge mate worden bereikt. Of die opdrachtgevers de waarheid spreken is natuurlijk de vraag. Maar dezelfde vraag geldt voor de onderzoekers die claimen dat hét ren-

dement van dé bedrijfsopleidingen bijvoorbeeld maar 15% is.

Teun van Aken heeft zich in een bijdrage in het Nederlands Tijdschrift voor Bedrijfsopleidingen een tijd geleden vrij negatief uitgesproken over het nut van effectiviteitsonderzoek. Mij lijkt dat dit onderzoek, gezien de uiteenlopende verhalen over de effectiviteit en het rendement van bedrijfsopleidingen, juist broodnodig is. Niet alleen voor de onderzoekers zelf, maar ook voor de bureaus en potentiële deelnemers. Ik zou het buitengewoon spijtig en zeer onterecht vinden als deelname aan bedrijfsopleidingen zou worden geweigerd op grond van onjuiste cijfers.

Literatuur

Ameel, L.J. (1992). *Transfer of training for a basic sales skills program (dissertation)*. United States International University, School of Human Behavior.

Baldwin, T.T & J.K. Ford (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for future Research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105

Broad, M.L. (1982). Management Actions to Support Transfer of Training. *Training and Development Journal*, 36, 5, 124ff.

Broad, M.L. & J.W. Newstrom (1992). *Transfer of Training; action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading: Addison-Wesley.

Georgenson, D.L. (1982). The problem of transfer calls for partnership. *Training & Development Journal*, 36, 10, 75-78.

Gielen, E.W.M. (1995). *Transfer of training in a corporate setting. (dissertation)*. Enschede: Universiteit Twente.

Glaudé, M.Th. (1997). *Werkplek-opleidingen als innovatie. (dissertatie)*. Utrecht: Universiteit Twente.

Kessels, J.W.M. (1993). *Towards design standards for curriculum consistency in corporate education. (dissertation)*. Enschede: Universiteit Twente.

Klink, M.R. van der (1999). *Effectiviteit van werkplekopleidingen. (dissertatie)*. Enschede: Universiteit Twente.

Ouden, M. den (1992). *Transfer na bedrijfsopleidingen. Een veldonderzoek naar de rol van voornemens, sociale norm, beheersing en sociale steun bij opleidingstransfer*. Utrecht: Rijksuniversiteit Utrecht.

Sandick, A.S. & A.M. Schaap-Neuteboom (1993). *Rendement van een bedrijfsopleiding*. Zaandam: Albert Heijn Opleidingen.

Voorwinden, R. (1999). Geen weggegooid geld. *PW Vakblad voor Personeelsmanagement*, 23, 19, 30-33.

Vos, E. de (1999). Nederland is cursusmoe. *Intermediair*, 35, 30, 12-15.

Wognum, A.A.M. (1999). *Strategische afstemming en de effectiviteit van bedrijfsopleidingen*. Enschede: Universiteit Twente.