

Bedrijfstrainingen
genoeg, maar wat is
het rendement?
'Cursussen worden
nog te vaak gezien als
een uitje.'

NRC 28 maart '98

Jacqueline Kuijpers

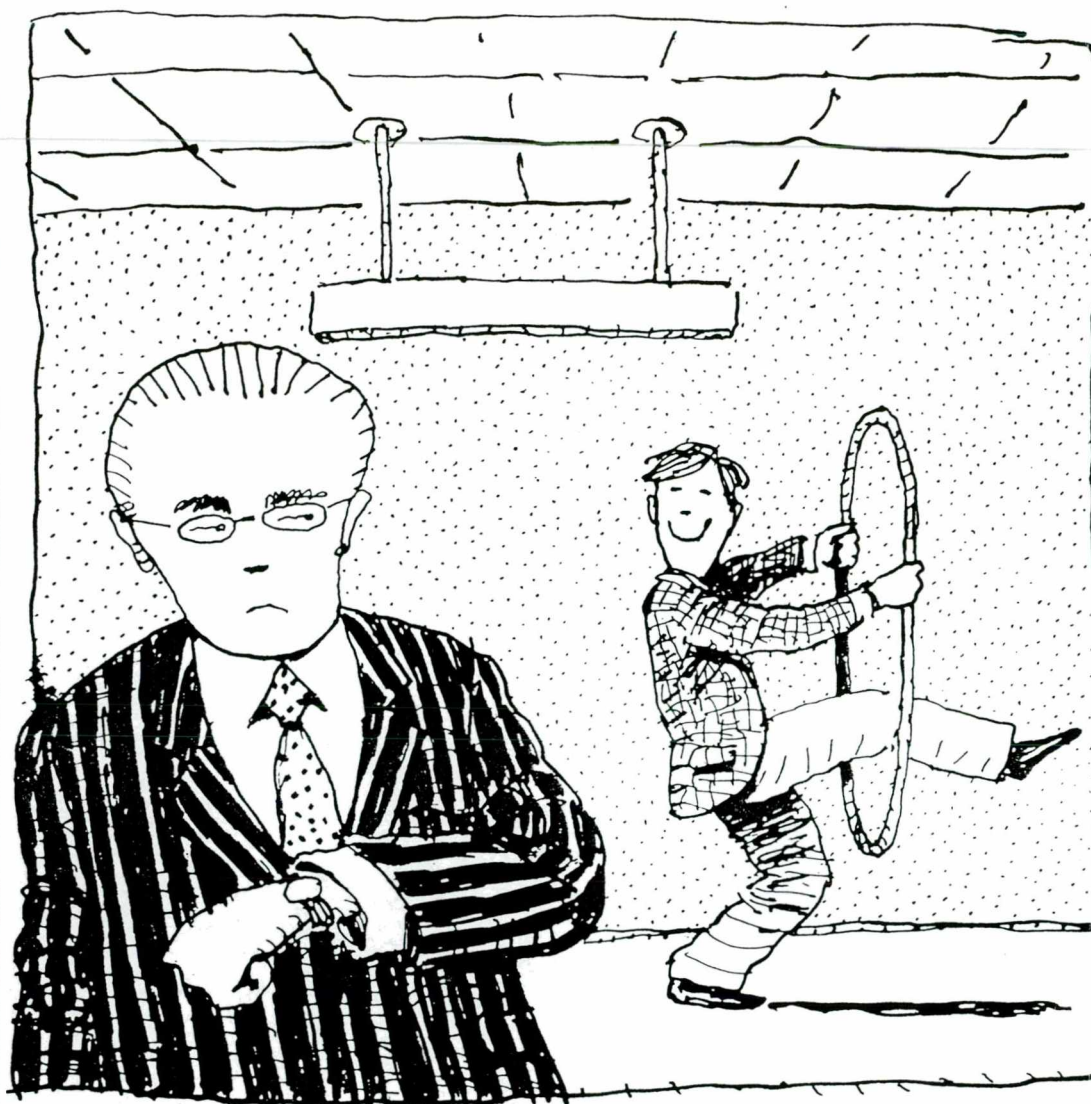
JAARLIJKS VOLGT naar schatting meer dan een kwart van de werknemers een of andere bedrijfsopleiding of -training. Heeft dat zin? Terug op hun werkplek blijken cursisten maar weinig te doen met hun nieuwe kennis en vaardigheden. Vaak staan chefs in de weg. 'Doe maar weer gewoon', krijgt de ondergeschikte te horen als hij enthousiast 'actief' wil luisteren.

'Een leven lang leren' levert de branche jaarlijks zo'n vier miljard gulden omzet op. De totale kosten voor de werkgever bedragen naar schatting het dubbele. Volgende week presenteren een kleine 300 trainingsinstituten zich tijdens de jaarlijkse opleidingsbeurs Didacta 98 in de Utrechtse Jaarbeurs (2-3 april).

Effectmetingen blijken zeldzaam. Prof.dr. Joseph Kessels, hoogleraar bedrijfsopleidingen aan de Rijksuniversiteit Leiden: "Het is krankzinnig dat er zoveel geld en energie in bedrijfsopleidingen wordt gestoken, terwijl we niet kijken naar wat er met die kennis en vaardigheden gebeurt." Al sinds het begin van de hausse in bedrijfsopleidingen midden jaren tachtig wordt met regelmaat gerapporteerd dat cursisten onvoldoende toepassen wat zij geleerd hebben. "Zo'n tien jaar geleden was het rendement tien tot twintig procent", aldus dr. Martin Mulder, universitair hoofddocent Toegepaste Onderwijskunde in Twente. "Recent Amerikaans onderzoek noemt veertig procent, dus er lijkt een stijgende lijn in te zitten. Waarom een opleiding wordt gevolgd is van groot belang. Als je als beloning een weekje naar een cursus mag, is het niet nodig om die kennis in praktijk te brengen. Terwijl dat juist wel nodig is als je een functiegerichte managementtraining volgt."

Het lage rendement geldt zowel vaardigheidstrainingen als kennisgerichte cursussen. Kessels: "Juist van cursussen met een algemeen programma is niet alle kennis bruikbaar. Bovendien doet dit soort opleidingen een groot beroep op het inzicht van de cursist om zelf de lesstof te vertalen naar de werkplek." Het meten van het

CURSISTEN IN DE MIST



nieuwe kennis en vaardigheden belemmert? Uit Amerikaans onderzoek van eind jaren tachtig blijkt dat dit bij 92 procent van de directe chefs het geval is. Leo Dekkers, adviseur Personeelsbeleid bij de gemeente Breda herkent dat wel. "Vooral bij een cursus sociale vaardigheden gaat het erom hoe sociaal vaardig de chef zelf is." Chefs kennen vaak de inhoud van de cursus niet en bovendien blijft het waarom veelal in het ongewisse. Kessels: "Als een chef het moeilijk vindt jou te vertellen dat je als middenkadermanager slecht leiding geeft, is het de gemakkelijkste weg om je op cursus te sturen. Als je dan op die cursus zit weet je nog niet welke boodschap je chef je wil meegeven." En dat terwijl een kleine inspanning wonderen kan verrichten. Mulder: "Als een chef en een cursist voor en tijdens de cursus een kwartier met elkaar over de cursus praten, stijgt het rendement met tientallen procenten."

Met de kwaliteit van de opleidingen zelf is het niet slecht gesteld. Kessels concludeert uit zijn onderzoekingen dat de afgelopen jaren de branche sterk is geprofessionaliseerd: "Er zijn weinig slechte opleidingen meer." "Kwaliteit is moeilijk meetbaar", meent echter Bergenhenegouwen. "Weliswaar heeft een aantal instituten een ISO-certificering, maar dat zegt alleen iets over de organisatie. Een goede maatstaf vind ik de tevredenheid van de cursisten. Volwassenen vormen een mondig publiek."

Uit onderzoek van de Universiteit van Amsterdam en het sco Kohnstamm Instituut blijkt dat de lesstof algemeen voldoet aan wat cursisten en hun superieuren wenselijk achten. Bergenhenegouwen schrijft die goede afstemming mede toe aan de didactische vorm van het gros van de bedrijfsopleidingen: "Managers zijn gewend zelf het woord te voeren. Dus vragen bedrijfsopleidingen en trainingen een didactische werkvorm waarin de cursisten

ren: die leren de hele dag door op een interactieve manier: 'Kijk eens mama, ik kan al zelf mijn veters strikken.' Dat kijken van die moeder is essentieel. Eenmaal op school moeten kinderen plotseling alleen gaan leren. Dat verandert pas weer op een bedrijfsopleiding, waar veel in groepen wordt samengewerkt. Daar wordt van je verwacht dat je overlegt. 'Afkijken mag', zeg ik wel eens. Bij een bedrijfsopleiding gaat het om het inhoudelijke doel. Je kunt wel met een tien slagen voor een cursus klantvriendelijkheid, maar het gaat erom dat je de geleerde vaardigheden in de praktijk brengt." Maar uit Mulder's onderzoek van zo'n 2.500 opleidingsprojecten blijkt juist weer dat de tevredenheid over opleidingen over het algemeen groter is dan het feitelijke resultaat.

A-VIERTJE

Paul Esveld, manager bij Cedeo, een onafhankelijk instituut voor opleidingsvragen van ondernemers, ervaart dat in veel bedrijven het opleiden van werknemers geen wezenlijk onderdeel van de bedrijfsvoering vormt. "Het hoort er gewoon bij, omdat er geld voor is, of omdat het in de CAO is vastgelegd." Volgens Kessels komt het nog regelmatig voor dat er binnen het bedrijf een A-viertje rondgaat waarop medewerkers kunnen intekenen voor een cursus. Of er is aan het eind van het jaar nog een deel van het voor opleidingen gereserveerde geld over, wat dan alsnog besteed wordt, omdat anders het budget voor het jaar erop verlaagd wordt. Dat zijn geen goede uitgangspunten. Kessels: "Als een bedrijf bewust omgaat met scholing van werknemers analyseert men de knelpunten en wordt vervolgens gekeken welke competenties er nodig zijn om die op te lossen. Als je weet welke van die competenties in jouw bedrijf ontbreken, weet je welke trainingen nodig zijn."

Trainingsbureaus beginnen hierover steeds vaker gesprekken met de directie, constateert J. Samsom, voorzitter van de Vereniging van Trainings- en Opleidingsinstituten. Niet alle gesprekspartners staan daar welwillend tegenover, onder andere omdat zij een te ruime blik in de directiekeuken vrezen. Kessels: "Het middel voor employability is scholing, scholing, scholing. Maar als bedrijven die belangrijke leervoorwaarde niet bieden, heeft de opleidingsbranche straks een hoop verloren." Tijd voor herbezinning? "Misschien wel", zegt Esveld. "Ik merk dat bedrijven kritischer worden. Maar ook voor de deelnemers kan die bezinning aanbreken. Cursussen worden nog te vaak gezien als een uitje."

meen effectmeting. "In onze organisatie is het opleidingstraject decentraal geregeld, dus er is concernbreed geen echt overzicht. Wij kijken eenvoudigweg naar het functioneren van een medewerker om te zien of de cursus zin

DE TEVREDENHEID OVER OPLEIDINGEN

IS MEESTAL GROTER DAN

HET FEITELIJKE RESULTAAT

heeft gehad. En er vinden gesprekken plaats tussen medewerker en baas."

Bij veel bedrijven vormen de jaarlijkse functioneringsgesprekken tussen medewerker en chef het moment om de gevolgde opleiding te evalueren. Maar wat als nu juist die baas het toepassen van

zelf aan de slag gaan en hun eigen ervaringen inbrengen. Luisteren naar ideeën en oplossingen van anderen stimuleert je eigen creativiteit en motiveert enorm", aldus Bergenhenegouwen. "De beoordelingsreis in het regulier onderwijs werkt geïsoleerd leren in de hand. Je ziet het aan kleine kinde-

HET VELD

Olympische janboel

WOEDE EN ONBEGRIP op het Olympus berichtte deze krant vorige week. Nu moet u zich daar niet al te veel bij voorstellen. Als er in het onderwijs iets gebeurt dat docenten en ouders beiden niet zint, zorgt deze mixture steevast voor heel wat poppenkast. Wat was er aan de hand? Het Olympus College bleek te hebben besloten de Havo- en vwo-afdeling met ingang van het volgende schooljaar op te heffen en de leerlingen te adviseren hun opleiding voort te zetten aan het Hugo de Groot College.

Het Havo en vwo opheffen: zoets doet geen enkele school voor zijn plezier. Het Olympus zag dus klaarblijkelijk geen andere uitweg, wat nog eens wordt bevestigd door de cijfers. De leerlingenaantallen liepen de laatste tijd spectaculair terug: vier en vijf vwo telden nog slechts 48 leerlingen. Financieel gezien kun je dan natuurlijk niet verantwoord vwo-schooltje spelen en onderwijskundig gezien evenmin, omdat je met zo weinig leerlingen maar een beperkt aantal vakkenpakketten kunt aanbieden. Het verbaast me niet dat die afdeling wordt opgeheven maar wel dat men er zo lang mee heeft gewacht. Op het Olympus is het al veel langer een janboel, getuige het verslag in deze krant. Nu zou je verwachten dat dit de realiteitszin van de betrokken docenten had bevorderd. De shock van de opheffing heeft echter niet mogen bewerk-

stelligen dat hun blik verder is gaan reiken dan hun kortstondig eigenbelang. De leraren zijn 'uiterst bedroefd' over de uitholling van het Olympus College. Ze zeggen jarenlang 'heel hun hart' te hebben gegeven aan de bijzondere groep leerlingen. Klasseleraar A. Sprong van 4 vwo: "Onze school loopt achter, dat is waar. Zo hebben mijn kinderen in de eerste klas te weinig wiskunde gehad, in de tweede te weinig Nederlands. Maar ik ben ervan overtuigd dat ik die achterstand kan inlopen. Vreselijk dat die leerlingen moeten overstappen. Dat wordt niks, op het Hugo de Groot College (30 tot 40 procent allochtonen) hebben de docenten veel minder speciale kennis van deze groep dan wij." De leerlingen hebben achterstand, concludeert hijzelf, ten gevolge van slecht onderwijs, constateert hij verder, en dan zouden die leerlingen gedupeerd zijn als ze elders heen moeten? Hoe durft die meneer Sprong. Zijn kletsboek illustreert hoe zeer in het onderwijs maar één ding werkelijk telt: de eigen werkgelegenheid. Het belang van de leerlingen wordt daar al jaar en dag aan ondergeschikt gemaakt en het zijn de meest kwetsbare ouders die onder die misleiding het meest te lijden hebben. Was de klandizie overwegend wit geweest, dan was de school al veel eerder aan haar slechte onderwijs ten onder gegaan.

Het is een zegen dat scholen of afdelingen van scholen die de concurrentie niet aankunnen, moeten sluiten. Het duidt er immers op dat ouders kritischer zijn geworden. Dat nu in de desbetreffende buurt met zijn vele allochtonen geen Havo- of vwo-school meer is te vinden, stemt mij niet tot droefenis. Integendeel, de perikelen van het Olympus zijn niet het gevolg van een teruglopende belangstelling onder allochtonen voor Havo en vwo, maar vormen het bewijs dat zij zozeer zijn geïntegreerd, dat ook zij bij het kiezen van een school verder zijn gaan kijken dan de eigen buurt lang is.

Leo Prick



BRIEVEN

VAKIDIOTEN 2

Met veel belangstelling lees ik steeds de bijdragen van dr. Leo Prick in de bijlage Wetenschap en Onderwijs. Maar in het stuk 'Vakidioten'

getrokken, alleen maar op grond van de ervaring die hij met zijn kind op diens middelbare school heeft opgedaan. Van iemand van dr. Pricks statuus had ik wat meer voorafgaan-