

**Ik zet in mijn reactie op de bijdrage van Sels c.s. vraagtekens bij enkele gehanteerde uitgangspunten, gegeven omschrijvingen en gelegde verbanden. Daarbij zal ik zo veel mogelijk aansluiten bij de lijn van hun verhaal. Kern van mijn reactie is dat ik betreur dat interessante en ‘juiste’ inzichten worden afgewisseld met minder goed onderbouwde en in het kader van de probleemstelling van het artikel soms ook onnodige uitspraken.**

#### **De kwaliteit van het opleidingstraject**

De kwaliteit van het opleidingstraject wordt door de auteurs geformuleerd als ‘de mate waarin bedrijven een volwaardige opleidingscyclus uitbouwen’. Zoals zij vraagtekens zetten bij het investeringsniveau als maatstaf voor opleidingsinspanning, zo zou ik vraagtekens willen zetten bij deze maatstaf voor kwaliteit. Die maatstaf is ook maar een mogelijke maatstaf voor de kwaliteit van een opleidingstraject. Kwaliteit staat bijvoorbeeld ook voor ‘opleidingstraject volgens afspraak’ en ‘opleidingstraject op tijd’. Maatstaven die wel eens ten koste kunnen gaan van de maatstaf ‘volledig doorlopen van de opleidingscyclus’. Neem bijvoorbeeld de maatstaf ‘op tijd’. Het steeds volledig willen doorlopen van de opleidingscyclus kan er in de huidige tijd van elkaar snel opvolgende en

onderling beïnvloedende veranderingen juist toe leiden dat het probleem waarvoor de opleiding een antwoord moet bieden, al niet meer kan worden opgelost (order is al misgelopen of bedrijf is al failliet), respectievelijk al niet meer bestaat (andere prioriteiten).

Daar komt bij dat de specifieke eigen invulling die de auteurs geven aan het door hen gekozen criterium voor kwaliteit, juist op het punt van kwaliteit in een aantal opzichten tekortschiet. De auteurs hanteren een tamelijk traditionele invulling van de opleidingscyclus. Dat is op zich geen probleem. Wel een probleem is dat de gekozen invulling (a) hier en daar onduidelijk of minstens weinig pregnant is, (b) soms ook simpelweg foutief is en bovendien (c) ontwikkelingen in het denken over (en binnen het kader van) die meer traditionele lijn niet meeneemt.

Ik moet me hier beperken tot een paar voorbeelden. Wat betreft het eerstgenoemde punt constateer ik dat bepaalde uitspraken niet of nauwelijks discrimineren. Bijvoorbeeld: ‘Een *formatieve* evaluatie kijkt eerder naar de verdienste van de opleiding. Een *summatieve* evaluatie analyseert in de eerste plaats de toegevoegde waarde van het programma.’ Door de geringe ‘contrastwerking’ tussen ‘opleiding’ en ‘programma’ en tussen ‘verdienste’ en ‘toegevoegde waarde’ is onduidelijk wat het verschil is.

De invulling van tabel 4 klopt op nogal wat plaatsen gewoon niet. Kirkpatrick ziet reacties weliswaar als effecten van opleidingen, maar koppelt het reactieniveau met name aan de procesaspecten van de opleiding: *cursisten geven hun mening* over allerlei zaken rond de opleiding, maar in het algemeen niet over de effecten ervan. De informatie die evaluatie op reactieniveau oplevert, is normaal gesproken *bestemd voor de cursusleiding*. De cursusleiding is daarbij niet de *informatiebron*. Natuurlijk kan ook de cursusleiding 'reageren' (in de woorden van de auteurs: zorgen voor 'feedback aan de deelnemers over hun 'leerproces)'), maar dit valt toch echt buiten de context van de indeling van Kirkpatrick. Leken op evaluatiegebied zegt dit misschien niet veel. Daarom nog het volgende ter onderbouwing van eerdergenoemd punt b. Probeer u eens het tijdstip af te lezen dat gekoppeld is aan het niveau van de resultaten. U ziet dan wat ik bedoel.

Een voorbeeld van mijn derde kritiekpunt betreft Kirkpatrick's indeling van evaluatieniveaus. Relevante amendementen op deze indeling schijnen aan de auteurs geheel voorbij te zijn gegaan. Ik noem er een: het reactieniveau is geen effectniveau, zoals de andere niveaus dat wél zijn. Reacties zijn wel relevant, maar dan als onderdeel van een dimensie die dwars staat op de dimensie van de effectniveaus. Zie voor een verdere toelichting onder meer Schramade (1984/1985).

Helaas doen dergelijke tekortkomingen de kwaliteit van de gekozen maatstaf voor kwaliteit geen goed. Dat is jammer, want het betreft grotendeels uitspraken die helemaal niet nodig waren in het kader van de tweeledige probleemstelling c.q. de twee onderzoeksvragen van de bijdrage.

## Kwaliteit en kwantiteit

Louter meer geld in 'bedrijfsopleiding' stoppen leidt natuurlijk *niet per se* tot een betere kwaliteit. Daar zijn nogal wat bomen over op te zetten. Meer geld in opleidingen stoppen kan resulteren in een groter volume en/of een betere kwaliteit van opleidingen. Het geld kan natuurlijk ook gewoon verkeerd worden besteed. Maar hoe je het ook wendt of keert, meer kwaliteit kost toch gauw meer geld. Ik kom hier nog op terug.

Sels c.s zetten in hun bijdrage terecht vraagtekens bij het investeringsniveau als maatstaf voor opleidingsinspanning. Zij voeren daarbij aan dat ook de kwaliteit van opleidingstrajecten ertoe doet.

Minder terecht is hun stellingname dat het investeringsniveau er alleen toe doet als er een significante samenhang bestaat tussen de omvang van de financiële investering in opleiding enerzijds en de kwaliteit van opleidingstrajecten anderzijds. Het lijkt me bijvoorbeeld niet verkeerd, zeker in een situatie waarin nog relatief weinig wordt opgeleid, dat er dankzij een groter budget meer opleidingen, voor meer medewerkers, kunnen worden georganiseerd, ook bij gelijkblijvende kwaliteit. Als er heel weinig wordt opgeleid, kan meer toch beter zijn, ook al blijft de kwaliteit gelijk. Zeker als je kwaliteit inperkt tot de betekenis die de auteurs er in het theoretische deel van hun verhaal aan geven. En dan heb ik het nog niet over de latere inperking, in het onderzoeksgedeelte, tot de stappen die het voeren het natraject van de opleidingscyclus beslaan. Uiteraard zijn deze stappen van belang. Het feitelijke opleiden vindt evenwel nog altijd plaats in het niet-onderzochte middentraject...

Vervolgens worden er enkele verstandige dingen gezegd onder de noemers 'Meer is niet altijd beter', 'Detectie aan de top, evaluatie aan de basis' en 'Interne arbeidsmarkten en de opleidingscyclus'. Dat is prettig, maar ze betreffen voor het overgrote deel zaken die al bekend waren vanuit de literatuur en zaken die min of meer toevallig uit het onderzoek komen rollen. Op zich is het niet per se hinderlijk over bekende zaken nog eens te lezen. Ook is bekend dat toevallige resultaten van onderzoek heel interessant kunnen zijn. Het wordt echter wel hinderlijk als je in een artikel meer leest over zaken die los staan van de aangekondigde probleemstelling dan over zaken die daarbinnen vallen. Sterker nog: naar mijn mening behoort de probleemstelling geheel te worden afgedekt en is het bewandelen van zijpaden uit den boze. Het gaat hier om een euvel waaraan helaas nogal wat artikelen van onderzoekers lijden.

Terecht stellen de auteurs dat een lager niveau van investering in opleiding ook een teken kan zijn van effectief opleidingsmanagement. Want als er meer aandacht uitgaat naar een goede analyse van problemen en naar de evaluatie van effecten, is een bedrijf beter in staat effectieve van minder effectieve opleidingen te scheiden. En dat kan resulteren in een lager investeringsniveau én een gemiddeld hogere effectiviteit van de opleidingsinspanning. Ik ben het met deze redenering eens, maar bedacht moet worden dat de kosten van een dergelijk voor- en natraject relatief hoog zijn en feitelijk ook gerekend moeten worden tot de opleidingskosten.

Zoals eerder gezegd bevat het artikel helaas uitspraken die zo onduidelijk zijn dat je als lezer moet raden wat ermee wordt bedoeld. Zo wordt de paragraaf over 'Interne arbeidsmarkten en de opleidingscyclus' tamelijk kort door de bocht afgesloten met de volgende

zin: 'Als we de 'kostprijs' namelijk constant veronderstellen, zien we dat in bedrijven met een relatief gesloten interne markt 'met hetzelfde geld' meer zorg wordt besteed aan de diverse stappen van de opleidingscyclus.' Bij zo'n uitspraak blijft veel te raden over. Want wat valt er onder de 'kostprijs'? En wat is 'meer zorg'?

### **Relatie tussen onderzoek en 'conclusies'**

Een conclusie trekken is iets nieuws melden op basis van iets bestaands. De eerste helft van de paragraaf 'Conclusies' bevat onder de noemers 'Een eerste belangrijke conclusie' en 'Een tweede centrale conclusie' louter opmerkingen en onderzoeksresultaten die ik eerder in het artikel ook al heb gelezen. Het etiket 'Samenvatting' ware voor die helft van de slotparagraaf een betere titel geweest. De tweede helft van de paragraaf, onder de noemer 'Het overlopen van deze conclusies', bevat uitspraken die in het artikel nog niet eerder zijn gedaan. Interessante uitspraken, dat zeker, maar ook uitspraken 'zonder nood aan het gepresenteerde onderzoek'. Het etiket 'Aanbevelingen' zou hier op zijn plaats zijn geweest. Helaas echter zijn de aanbevelingen nogal losjes gekoppeld aan de door de auteurs gepresenteerde onderzoeksresultaten.

### **Tot besluit**

De auteurs bevelen overheid en sociale partners aan hun stimuleringsbeleid te richten op de randvoorwaarden voor een effectief bedrijfsopleidingsbeleid. Hun aanbevelingen kan ik grotendeels onderschrijven. Wel past de kanttekening dat hier, net zoals in het gehele artikel, wel erg sterk vanuit een opleidingsparadigma wordt vertrokken en gedacht. Die insteek is te eng. Ook in de

praktijk van 'Investors in People'-trajecten, waarnaar de auteurs in dit verband verwijzen, heeft men ontdekt dat opleidingen en trainingen voor veel bedrijven niet werken, en andere vormen van leren, zoals coaching, mentoring en werkplekleren, wél. Uiteindelijk gaat het erom dat er wordt geleerd, opleiden is daartoe maar een van de middelen.

Drs. P.W.J. Schramade is directeur van Schramade Performance Development/Improvement en voert het hoofdredacteurschap van de volgende publicaties: *Holland/Belgium/Nyenrode Management Review, Opleiding & Ontwikkeling, Handboek Effectief Opleiden, Inkoopgids Bedrijfsopleidingen* en *Nieuwsbrief Performanceverbetering*.

## Referenties

Schramade, P.W.J. (1984/1985). 'Vorbereiding en planning van de effectevaluatie 1 en 2'. In: J.W.M. Kessels en C.A. Smit (red.), *Handboek voor Opleiders in Organisaties*. Deventer: Kluwer/Van Loghum Slaterus, pp. B.1.4-1 – B.1.4-56.

---