

# De misleiding van 70/20/10

Veel HR-afdelingen baseren zich voor opleiding en ontwikkeling nog op de 70/20/10-regel. Ten onrechte. Het wetenschappelijk fundament is uiterst zwak.

Tekst Luc Dorenbosch

Wie het nieuwe boek *De toekomst van werk* van Laszlo Bock van Google in zijn reiskoffer heeft, zal bakkend in de zomerzon bovenaan pagina 254 de volgende zin tegenkomen: "Maar de 70/20/10-regel die door de meeste opleidingsdeskundigen wordt aangehouden, werkt niet." Bam! Mogelijk een klap in het roodverbrande gezicht. Mogelijk een verfrissende constatering van deze *chief people operations* van een bedrijf dat het moet hebben van voorsprong door kennis.

De 70/20/10-regel verwijst naar de verhouding in hoe volwassenen leren: 70 procent op basis van ervaring of informeel leren, 20 procent op basis van blootstelling en interactie met anderen en 10 procent op basis van formeel leren via bijvoorbeeld klassieke educatie. Het is in beginsel een aantrekkelijke richtlijn voor HR-professionals met de opdracht te zorgen voor een kwalitatief goed personeelsbestand dat uitgerust is met kennis en vaardigheden die de huidige en toekomstige tijd van hen verlangt. Welke informele ontwikkelactiviteiten moeten we meer stimuleren? Hoeveel budget moeten we verhoudingsgewijs vrijmaken voor welke opleidingen? Prima beleidsvragen op zichzelf. Alleen het antwoord hierop laten leiden door de

70/20/10-ratio is niet aan te bevelen. Het wetenschappelijke fundament voor de vuistregel is zeer zwak – bijna op het genante af. Laszlo Bock van Google is zelfs zo cynisch dat hij vermoedt dat sommige HR afdelingen zich verschuilen achter de regel. Je hoeft amper een opleidingsbudget of -visie te hebben, want 70 procent van het leren vindt toch wel ergens op de werkvloer plaats. Het verantwoordt tevens een fikse besparing op jaarlijkse opleidingskosten. Daar worden de financiële rekenmeesters dan weer blij van.

## Misleidende retoriek

Een snelle zoektocht op internet leidt naar een zeer lezenswaardig webartikel van de Vlaming Patrick Vermeren met een review, maar ook een harde recensie van de 70/20/10-ratio. Hij toont vooral de dubbelzinnigheid waarmee ook de oorspronkelijke ontwikkelaars en uitbaters van het 70/20/10-gedachtegoed de cijfers gebruiken. Enerzijds melden zij in een persoonlijke correspondentie met Vermeren dat de cijfers helemaal niet belangrijk zijn; ze zijn slechts een geheugensteuntje. Anderzijds gebruiken ze wel allerlei wetenschappelijke bronnen om de 70/20/10-ratio naar buiten toe te verantwoorden. Vermeren trok alle bronnen na en concludeerde dat

## Als je kennis overdraagt aan anderen, ga je zelf ook op zoek naar nieuwe kennis; het leereffect is groot

ze ofwel helemaal geen onderzoek bevatten dat als onderbouwing kon dienen, ofwel de bronnen waren zeer verouderd, uiterst vaag of bij navraag ook niet in het bezit van de ontwikkelaars. Vermeren maakt korte metten met het 70/20/10-raamwerk, dat hij dan ook misleidende retoriek noemt.

Overigens is hetzelfde aan de hand met de zogeheten Tinbergen-norm. Deze stelt dat de salarisverhouding tussen de minst betaalden en best betaalden in een bedrijf, 1 staat tot 5 moet bedragen wil je spreken van een rechtvaardig loongebouw. Broer Akkerboom heeft onlangs alles van Nobelprijs-winnaar Tinbergen herlezen. Conclusie: Tinbergen zelf heeft deze salarisratio nooit concreet genoemd; anderen hebben het hem toegedicht. Zo gaan die dingen blijkaar.

### Andere verhouding

Er is ook recenter onderzoek dan de (onvindbare) studie uit de jaren zeventig waar de 70/20/10-regel van is afgeleid. In een studie uit 2003 vroegen Enos en collega's ook hier respondenten om aan te geven welke ontwikkelbronnen het meest hebben bijgedragen aan de huidige kennis en vaardigheden. Zij vonden echter een andere verhouding, namelijk een 16/44/30-ratio, in dezelfde volgorde van betekenis. Dit onderzoek is wel alleen onder managers gedaan en men vroeg expliciet naar de ontwikkeling van managementvaardigheden. Een nieuwe studie zal vast weer een andere verhouding vinden.

Het valt hierbij trouwens op dat de verhoudingen lijken te verwijzen naar een loopbaanopbouw. Vraag je mensen waarom ze weten en kunnen wat ze weten en kunnen, dan zullen ze terugkijken op bijvoorbeeld een 20-jarige loopbaan. Daarvan spendeerde men gemiddeld 10 procent van de tijd aan een vervolgopleiding aan het begin van de loopbaan, 20 procent van de tijd zag men zichzelf dingen leren van en met anderen en 70 procent van de tijd

was het ervaring opdoen door gewoon te werken. Bij managers die vaak pas op latere leeftijd deze loopbaanstap maken, kan dus ook in verhouding maar een klein deel van de managementvaardigheden informeel zijn aangeleerd (16 procent) en een groter deel (30 procent) komt van een formele managementopleiding.

Om het nog gecompliceerder te maken toont Nederlands onderzoek van ROA uit 2011 aan dat formeel en informeel leren positief samenhangen. Het is dus niet het een of het ander. Een formele opleiding werkt meer informeel leren in de hand. Of andersom: veel informeel leren wakkert de behoefte aan formele leren aan.

### Het grootste probleem

Als het zo is dat 70/20/10 alleen beschrijvend weergeeft hoe men op verschillende leergebieden (werk)tijd heeft doorgebracht, dan zegt dat helemaal niets over de effectiviteit hiervan. Als ik 70 procent van de dag zou besteden aan alcohol drinken, 20 procent aan beweging en 10 procent aan slapen met de conclusie dat ik nog steeds leef (en me goed voel) waardoor dit in verhouding dus een goede leef-

stijl is, dan zou u dat meteen verwerpen. Het grootste probleem voor HR-professionals en opleiders is het feit dat men moet zorgen dat werknemers (kunnen en willen) blijven met wat van ze gevraagd wordt. De 70/20/10-regel toont zo mogelijk de verhouding in soorten leeractiviteiten die heeft bijgedragen aan dit probleem. De premisse van het onderliggende onderzoek (uit de jaren zeventig!) was immers dat men aangaf in deze verhouding te leren. En heeft het gewerkt?

### Leereffect van doceren

Het gaat er in de huidige arbeidsmarkt juist om hoe personeelsontwikkeling anders moet worden ingericht om mee te kunnen met bijvoorbeeld de snelheid en stand der techniek. Dat gaat niet om de verhoudingen tussen bekende manieren van (in)formeel leren, maar om nieuwe en effectieve (in)formele ontwikkelings- en opleidingsmethodieken. Dan zie je de opkomst van MOOC's (een *massive open online course*) waarin over de hele wereld mensen snelle online cursussen volgen bij de beste universiteiten. Dat is dan een meer effectieve invulling van een bekende manier van formeel leren.

Minder bekend is het leereffect van het doceren of trainen van anderen in wat je als werknemer weet en kan. Google stimuleert dit via een eigen Googler-2-Googler-faculteit waarin werknemers zowel docent als student zijn. Wanneer je eigen kennis overdraagt aan anderen ga je zelf ook op zoek naar nieuwe kennis. Zo leert de collega-leraar informeel door het formeel onderwijzen van collega-leerlingen. En je spaart een trainingsbureau uit, maar nu mét een visie op personeelsontwikkeling anno nu.



Luc Dorenbosch  
onderzoeker/  
baaningenieur  
bij TNO Arbeid