

# ZOOM OP ROEM

RETURN ON EXPECTATION MEASUREMENT

ESF investeert in jouw toekomst



## Ver op de einder wacht voor iedereen de eeuwige ROEM

### EEN EPISCH VERHAAL OVER EEN FORD PINTO EN DONALD KIRKPATRICK

Nog voor de start van de eerste ROEM-sessie dacht ik er nog aan, aan dat ene verhaal van Charles Jennings, helemaal op het eind van zijn Masterclass ergens begin oktober in Brussel. Hij had het toen over de relativiteit van ROI en over hoe voorzichtig je moet omspringen met de interpretatie van ROI in termen van financiële cijfertjes. Om het inspirerende verhaal in enkele zinnen neer te pennen: autoconstructeur Ford ontdekte net voor de lancering van de Ford Pinto dat er af en toe een probleem opdook bij een botsing. Dit probleem kon een explosie veroorzaken, wat voor inzittenden uiteraard nefaste gevolgen kon hebben. Na de berekening van de ROI (i.c. het terugroepen van de wagens met extra kosten versus de lancering en het opdraaien voor de mogelijke gevolgen) bleek dat doorgaan met de lancering financieel veruit de beste optie was. Case closed dus voor Ford. De gevolgen van deze verkeerde en puur op financiële cijfers berekende beslissing laten zich natuurlijk raden...

Het verhaal over de Ford Pinto bleef lang nazinderen en sterkte mij - nog meer dan ooit tevoren - in het geloof dat ROI een zeer moeilijk begrip is en blijft, ook binnen Learning & Development. Aan theorieën geen gebrek, maar vaak loopt het spaak tijdens de praktische uitvoering.



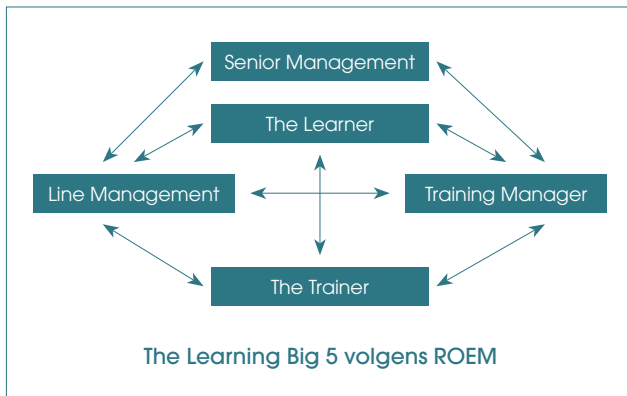
### VOORMIDDAG - WELKOM, BESTE ESF-PARTNERS, IN DESTELBERGEN

Iets later zaten we bijeen in Destelbergen, in de gebouwen van FrieslandCampina, om de echte kick off te geven van het ROEM-project, samen met alle betrokken ESF-partners. Na het obligate rondje kennismaken, kwam plots, alsof het op voorhand afgesproken was, de slide van de Ford Pinto tevoorschijn. Blijkbaar had Charles Jennings op nog mensen best wat indruk gemaakt.

Onder toezicht - en hopelijk goedkeurend - oog van Jetje De Groof en Kristoff Vandermeersch werden de verschillende stappen in het project nog-



maals onder de loep genomen en afgetoetst. Zoals de affiche van het project al weergeeft, is de basis van het project gestoeld op de visie en theorieën van enkele grote denkers, waaronder Donald Kirkpatrick vermoedelijk de bekendste is. Meer dan 50 jaar geleden publiceerde Donald Kirkpatrick zijn 4 evaluatieniveaus met het doel trainingen te verbeteren en inzicht te krijgen in de effecten van training op de organisatie. Hij onderscheidt hierin vier meetniveaus: de directe reactie, meteen na de training ('reactieniveau'), kennis van wat er geleerd is, het niveau van weten en kunnen ('kennisniveau'), het meten van gedrag op de werkvloer ('toepassingsniveau') en de bijdrage van de training aan de performantie van de organisatie ('effectniveau'). Jack Philips deed er in de jaren zeventig van de vorige eeuw een vijfde niveau bovenop: de financiële return, of ROI. Het Kirkpatrick/Philips-model is bij vele L&D-verantwoordelijken goed gekend, maar is vooral in de Angelsaksische landen immens populair. We spreken nu ook niet meer over Kirkpatrick, maar over The Kirkpatricks, de ROI-dynastie heeft zich klaarblijkelijk uitgebreid.



## RADIO WII - FM

Goed, genoeg theorie, let's get down to business! Waar liggen de uitdagingen? Hoe kunnen wij deze verschillende evaluatieniveaus vertalen en embedden in een tool die voor alle stakeholders relevant is? Inderdaad, we spreken bewust over 'alle' stakeholders, want het ROEM-project wil verder gaan dan de traditionele ROI-beleving en heeft de ambitie om meerdere mensen binnen jouw organisatie in het *Return On Expectations Measurement* verhaal effectief te gaan betrekken. Net dat wordt volgens de partners de harde noot om kraken: hoe betrek je net dat deel van de organisatie dat op vandaag misschien training en ontwikkeling niet zo interessant vindt? Hoe overtuig je deze non-believers? En dan kom je gelukkig al gauw terecht bij één van de meest beluisterde radiozenders binnen jouw organisatie: WII - FM! 'What's In It For Me?'

Hoe overtuig je immers vele mensen? Door hen net dat te tonen dat hen specifieke meerwaarde biedt. Om het met de woorden van Kristoff Vandermeersch te zeggen: we moeten een dashboard creëren, zoals in een wagen, dat de eindgebruiker enkel datgene toont dat hij wil zien. Iedereen rond de gesprekstaf liet zijn/haar mening de vrije loop, wat leidde tot enkele leuke gesprekken, met inzichten uit eenieders organisatie. Wat van zelfsprekend lijkt voor de één, is dit immers hoegenaamd niet voor de andere, zo bleek al gauw. Gelukkig was Jetje er telkens als de kippen bij om de interessante inzichten altijd in goede banen te leiden, met dat ene doel, ver op de einder, voor ogen: ROEM.

## BROOD EN SPELEN

Na goed drie en een half uur doorwerken, kwam de finale beloning in de vorm van een broodjeslunch en vooral boeiende tafelgesprekken. Je hoort vaak wel eens 'netwerken is net als werken'. Wel, dit bleek opnieuw tijdens deze eerste bijeenkomst van de partnerleden: het informele leren is en blijft krachtig en efficiënt.

Stilaan sijnelden trouwens nieuwe gezichten binnen, nu eens alleen, dan weer in duo, zelfs met hier en daar enkele Franse woordjes. De thematiek bleek velen dus te intrigeren, ook over alle vormen van taalgrenzen heen. De Community of Practice was stilaan gevormd. Met een iets meer uitgebreide groep trokken we ons bijgevolg iets later opnieuw terug in de catacomben van FrieslandCampina. En opnieuw was daar de befaamde Ford Pinto. Na een korte intro door Jetje, moesten we al gauw speeddaten. Het leverde boeiende en luidruchtige korte gesprekjes op over ROI en vooral over de perceptie, de reeds opgedane inzichten en de verwachtingen van dit ESF-project. Al gauw waren we opnieuw aanbeland bij dé uitdaging van het project: hoe betrek je alle stakeholders, namelijk het management, de lerende, de trainer, de L&D-verantwoordelijke en de lijnmanager. Hoog tijd dus om toch even dieper in het evaluatieproces te duiken en de diverse rollen hierin te onderzoeken. De grote groep (bijna een 20-tal mensen sterk) werd in subgroepjes opgedeeld en met een taak de deur



werd in subgroepjes opgedeeld en met een taak de deur daarenboven reeds een eerste blik te werpen op de mogelijke valkuilen en kansen, en daarenboven reeds een eerste blik te werpen op de mogelijke next steps. Boeiend was het in ieder geval, aangezien elk vanuit zijn ervaring naar de problematiek keek. Onze groep focuste bijvoorbeeld op de cruciale rol van de lijnmanager in het ROI-verhaal. Zij bepalen uiteindelijk hoe effectief het geleerde op de werkplek kan worden toegepast en zijn daarenboven een spilfiguur om mee te helpen in het creëren van een cultuur waarin evaluatie wordt gezien als routine. Een uur bleek al gauw zeer kort, want daar was de timekeeper om ons tot de orde van de dag te roepen: delen van inzichten met de menigte.

Inspirerend was het juiste woord om het laatste stukjes kennisdeling te omschrijven. En het mocht onmiddellijk als Game of Thrones-achtige waarschuwing dienen voor iedereen: 'Brace yourselves, ROEM is coming!' ■

Mathias Vermeulen



Mathias Vermeulen is L&D manager en HR manager bij FrieslandCampina. FrieslandCampina is één van de zes partners van het ESF-project ROEM. Meer info op [www.roem.be](http://www.roem.be).