

# ZOOM OP ROEM

RETURN ON EXPECTATION MEASUREMENT

VSF investeert in jouw toekomst



## ROEM op kruissnelheid

### DE ORDE VAN DE DAG

“Ha, Frank, ga zitten”

Frank neemt plaats in het ruime kantoor van zijn chef, Karel de Vreese. De muffe geur, de te grote kamerplanten en de vergeelde dossiers verraden dat de chef hier al lang aan het roer staat.

“Ik heb gezien dat het 11 maand geleden is dat je een opleiding hebt gevolgd,” zegt de chef en zonder de reactie af te wachten van zijn trouwe medewerker vervolgt hij, “ik stel voor dat je deelneemt aan de tweedaagse opleiding Excel volgende week. Er is een plaats vrijgekomen en Excel is iets dat altijd wel ergens van pas komt.”

Frank twijfelt of hij zou ingaan tegen het voorstel. Niet alleen haat hij opleidingen, hij weet bovendien hoegenaamd niet wanneer hij Excel zou kunnen gebruiken. Maar aan de andere kant kan hij moeilijk weigeren, want het is nu eenmaal verplicht om één opleiding per jaar te volgen.

“Ok, da’s goed,” zegt Frank met een gemaakte glimlach die zijn gebrek aan enthousiasme moet verbergen.

“Goed zo, dan schrijf ik je in. Ik stuur je de details door,” zegt Karel de Vreese en nog voor Frank aanstalten maakt om het kantoor te verlaten zegt zijn chef al, “tot later!.”

Bovenstaand fragment zou zo kunnen komen uit een ander tijdperk, maar in vele ondernemingen is het nog de dagelijkse realiteit. Medewerkers worden naar opleidingen gestuurd zonder dat de chef ook maar enige notie heeft van de ontwikkelmogelijkheden, de kansen op transfer, de behoeftes, de voorkeuren en de verwachtingen van zijn medewerker. Geen wonder dat diezelfde chef dan achteraf klaagt dat opleidingen tijdsverlies zijn.

### ROEM ZOEMT IN OP DE CHEF

Dat de chef of de “N+1” een speciale werkgroep krijgt binnen ROEM en dat Kristoff en Jetje de moeite doen om Marije Lesterhuis uit te nodigen om te praten over haar scriptie over de rol van de leidinggevende in het motiveren van deelnemers aan



een opleiding, bewijst dat vele opleidingsverantwoordelijken worstelen met het probleem “de chef”.

Binnen onze organisatie, een opleidingscentrum dat deelnemers ontvangt vanuit alle hoeken van het land, toont het probleem zich misschien nog duidelijker: vele deelnemers komen naar het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (het OFO) zonder dat hun directe leidinggevende duidelijke verwachtingen heeft geformuleerd, laat staan initiatieven heeft genomen om ervoor te zorgen dat zijn medewerker het geleerde kan toepassen op de werkplek.

Er zijn uiteraard verschillende facetten aan dit vraagstuk en het was dan ook interessant om de bijeenkomst te starten met een wetenschappelijke blik. Marije Lesterhuis studeerde vorig jaar af als master in de opleidings- en onderwijswetenschappen aan de Universiteit Antwerpen en was zo vrij om ons die blik te bieden. Ze onderzocht of de leidinggevende een invloed

heeft op de trainingsmotivatie van een deelnemer. Bepaalt de leidinggevende mee of een deelnemer autonoom gemotiveerd is –ik wil de opleiding volgen- of veeleer gecontroleerd gemotiveerd –ik zou de opleiding moeten volgen? De conclusie van haar studie is dat leidinggevendens nauwelijks een invloed hebben op de motivatie, maar ook dat leidinggevendens nauwelijks tijd besteden aan het bespreken van de opleiding vooraf of nadien.

## DE WERKGROEPEN: DOEN IN PLAATS VAN DENKEN

Stof tot nadenken dus, maar het vervolg van de voormiddag beperkte zich niet alleen tot nadenken over het probleem. Ten eerste omdat binnen ROEM niet wordt gesproken over problemen (of Kristoff komt je persoonlijk streng berispen 😊) maar over oplossingen. Ten tweede omdat binnen ROEM de nadruk ligt op doen (wat uiteraard niet wil zeggen dat er niet hard wordt nagedacht). Om de druk nog wat op te voeren werden we verplicht om deliverables te specificeren.

De groepen die werkten rond koude evaluatie, warme evaluatie en pre-evaluatie hadden al snel iets op papier en werden beloond met chocolade, maar de groep die zich boog over de rol van de leidinggevende worstelde met het vinden van de juiste invalshoek. Een rondje best practices onthulde wel interessante modellen en visies, die vaak niet of nauwelijks worden toegepast.

Gedreven door de drang naar chocolade, de druk van de andere groepen en de wil om tot iets te komen, werd uiteindelijk toch een kader gecreëerd voor al de inventieve ideeën en tools van de groep. Concreet ging het om een tabel met de verschillende rollen die de leidinggevende idealiter dient op te nemen voor de opleiding, tijdens de opleiding, net na de opleiding en enkele maanden na de opleiding. Merk trouwens de parallel op met de andere ROEM werkgroepen: pre-evaluatie, warme evaluatie en koude evaluatie.

Aan het einde van de bijeenkomst werd door alle deelnemers plechtig beloofd om de tabel met rollen te stofferen met tools, checklists en vragenlijsten zodat we tijdens de volgende ROEM bijeenkomst kunnen bepalen wat we nog verder moeten/kunnen uitwerken en ontwikkelen.



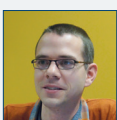
## DE KRACHT VAN INTRINSIEKE MOTIVATIE

Op zich is het wel merkwaardig dat een groep medewerkers uit verschillende organisaties hun kostbare tijd willen opofferen aan ROEM. Voor de Return on Investment alleen moet je het niet doen: de ROEM tool wordt sowieso toegankelijk voor iedereen en pralines of een balpen van Stimulearning kan je moeilijk beschouwen als een sterke drijfveer.

Het gaat hier dus wellicht om Return on Expectations, want ROEM overtreft bij de meeste CoP-deelnemers echt wel de verwachtingen. Kunnen meewerken aan een tool die opleidingen en vooral de evaluatie van opleidingen beter maakt, is gewoonweg een boeiende uitdaging. En te weten komen hoe andere organisaties te werk gaan is verrijkend en toont aan dat de nood om opleidingen te evalueren meer leeft dan je zou verwachten.

Vandaar dat ik geloof dat ROEM echt een impact kan hebben op de manier waarop organisaties omgaan met de evaluatie van opleidingen. En ik durf ook geloven dat alle CoP-deelnemers er net zo over denken ... ■

Koen Beirens



Koen Beirens is docimoloog bij het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid. Hij en zijn team evalueren een variëteit aan trainingen voor federale ambtenaren en geven advies aan federale overheidsinstellingen over evaluatie van leerinitiatieven. Koen is sinds de start van [www.roem.be](http://www.roem.be) actief betrokken in de 25-koppige Community of Practice, waarin vooral de rol van de leidinggevende hem intrigeert.