

ZOOM OP ROEM

RETURN ON EXPECTATION MEASUREMENT

Resultaat van opleiden in organisaties

REN-DE-MENT, RENDEMENT!

Laten we eerlijk zijn. Het is nog geen praktijk dat leren in organisaties als meetbare bijdrage aan de organisatieresultaten met een annual performance report naar de CEO gaat. Dat zou wel zo handig zijn. Zeker in tijden van economische crisis, waarin leren in organisaties onder druk staat. Vooral omdat wij onvoldoende in staat zijn de (meetbare) toegevoegde waarde aan te tonen, hoewel meten nooit een doel op zich kan zijn. Meetbare toegevoegde waarde is alleen aantoonbaar als een resultaatgerichte methodiek wordt gebruikt om mensen en organisaties te ondersteunen in het verbeteren. Training kan dan één van de interventies zijn, maar zeker niet de enige.

MEETPROBLEEM?

Opleiden in organisaties moet leiden tot rendement. Daar is iedereen binnen de hrd-professie het wel over eens. Met opleiden doelen we hier overigens niet op kwalificerend (beroeps)onderwijs, maar op opleidingsstrategieën ter verbetering van de prestaties van organisaties. Maar wat als rendement wordt gedefinieerd als 'de meetbare opbrengst afgezet tegen de gemaakte kosten'? En wat Resultaat van opleiden in organisaties te doen als het topmanagement alleen nog maar geld wil geven aan opleiden, net zoals bij andere organisatieonderdelen, als er sprake

is van meetbare opbrengst? Dan wordt het toch vaak stil. En lijkt er voor hrd'ers zelf nog ontwikkelruimte te bestaan. Want de internationale cijfers over de metingen van rendement van opleiden in organisaties wijzen in de richting van 5-20%. Dat is weinig en dient vooral niet uitsluitend als een meetprobleem te worden opgevat. Meetbare opbrengst van hrd-interventies is de logische uitkomst van een goed gevoerd proces. Daarvoor is een robuuste methodische aanpak een noodzakelijke voorwaarde.

Case 1

Er komt een telefoontje van de manager van een team van voornamelijk ingenieurs, die verantwoordelijk zijn voor water en veiligheid. Hij heeft de behoefte om te spreken over een tweedaagse werkconferentie, bedoeld om het team effectiever met elkaar te laten communiceren. Na een grondige intake komen we met een programmavoorstel, een leuke locatie en een prettige prijs. Het programma omvat ook teambuilding en verloopt op rolletjes. Allerlei oefeningen worden afgewisseld met intieme momenten van self disclosure, waardoor het team het gevoel heeft naar elkaar toe te groeien. De evaluaties zijn voortreffelijk en met een tevreden opdrachtgever is de planning voor een volgende werkconferentie informeel al geregeld. En het moet gezegd: een jaar later verloopt de tweedaagse werkconferentie nog beter. De verwachtingen van de opdrachtgever en de deelnemers worden overtroffen. Toch is er ook het gevoel dat er iets wringt. De klant is tevreden over de training. Maar het team rapporteert dat het onvoldoende presteert: de vereiste output wordt niet gehaald en vergelijkbare teams presteren beter. En ondanks dat ook de manager aanvoelt dat de jaarlijkse werkconferenties niet of onvoldoende bijdragen aan de gewenste organisatieresultaten, wil hij hier zeker mee doorgaan. Het verbetert de sfeer en dat is ook wat waard. Het lijkt hem onder deze omstandigheden onverstandig om het kind met het badwater weg te gooien.

Na afloop van de werkconferentie wordt met de manager afgesproken om een onderzoek te doen naar de oorzaken van het niet realiseren van de vereiste targets door het team. Na een bronnenstudie, observaties op de werkplek en interviews met verschillende teamleden blijkt al snel dat twee oorzaken het onmogelijk maken voor de teamleden om effectief te presteren:

1. Er is onvoldoende duidelijkheid voor ieder teamlid over wat wel of niet wordt verwacht aan output of targets.
2. Ineffectieve en inefficiënte processen in de organisatie leiden tot een gemeten productieverlies voor het team van gemiddeld 40%.

Een ervaren probleem met impact op de business en gevonden oorzaken in de manier waarop de organisatie onvoldoende effectief functioneert, wordt niet met trainen opgelost. Terwijl zowel de manager als de teamleden de impliciete verwachting communiceren dat teambuilding wel degelijk een bijdrage kan leveren aan het effectiever functioneren van de professionals. Een concrete ervaring leert dat 'een prettig verlopen en gewaardeerde training onvoldoende bijdraagt aan de organisatieresultaten, omdat training als oplossing is ingezet zonder de oorzaak van het prestatieprobleem grondig te onderzoeken'.



RESULTAATGERICHTE METHODIEK

In de opleidingspraktijk is case 1 een herkenbare situatie. De case (zie kader) illustreert dat er én een meetprobleem is, maar zeker ook een knelpunt in de aanpak. Wanneer te snel wordt gegrepen naar een training om de prestaties van de organisatie te verbeteren, dan worden trainingsresultaten verward met organisatieresultaten.

Human Performance Improvement (HPI) is een alternatief voor managers en hrdprofessionals die prestaties van mens en organisaties meetbaar willen verbeteren (Stolovitch & Keeps, 1997). Daarvoor is het wel nodig andersom te leren denken.

Niet vanuit oplossingen, zoals trainingen, werkconferenties, coaching en dergelijke, maar met de gewenste organisatieresultaten als uitgangspunt (Sanders, 2002).

Een handzame definitie van HPI is die van James Pershing (2006): "Human Performance Technologie is de studie en ethische praktijk van het verbeteren van productiviteit in organisaties door het ontwerpen en ontwikkelen van effectieve interventies die resultaatgericht, veelomvattend en systemisch zijn."

VERBETERCYCLUS

Het is goed mogelijk om de robuuste methodiek van HPI te vertalen naar een herkenbare aanpak van de verbetercyclus: via de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act).

Plan

In de eerste fase van het verbeterproces staat de analyse centraal. Voer de analyse uit in de volgende drie stappen:

Stap 1: is er een kritiek organisatieprobleem?

De opdrachtgever beantwoordt samen met de adviseur de vraag of het organisatieprobleem voldoende invloed heeft op het functioneren van de organisatie. Dit gebeurt in termen van rendement, kosten, klanttevredenheid, welzijn van medewerkers, kritieke processen, kwaliteit, enzovoort. Als deze invloed niet op een eenvoudige manier met cijfers duidelijk te maken is, dan is er geen kritiek organisatieprobleem. En dus ook geen reden om een oplossing te implementeren of om rendement te meten.

Reflectie: Wat te doen als er géén kritiek organisatieprobleem is terwijl de (in- of externe) opdrachtgever absoluut een training wil?

Stap 2: bepaal het verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie, de prestatiekloof.

De volgende stap is het bepalen welke betrokken afdelingen of onderdelen invloed hebben op het organisatieprobleem, door vast te stellen welk gekwantificeerd verschil bestaat tussen de huidige prestatie van het team (klantgerichtheid, kosten, kwaliteit en dergelijke) en de gewenste prestatie: de prestatiekloof. Denk bijvoorbeeld aan:

- > het verschil tussen de huidige (5) en gewenste (8) klanttevredenheid = 3 punten;
- > het verschil tussen de huidige (20%) en de gewenste (10%) overheadkosten = 10%.

Reflectie: Wat te doen als er géén gekwantificeerde prestatiekloof is? Toch maar trainen, of juist niet? Met welke argumenten?

Stap 3: stel de dieper liggende oorzaak van de prestatiekloof vast.

Voordat je tot een oplossing komt voor de prestatiekloof, stel je eerst de dieper liggende oorzaak vast. Gebruik hiervoor altijd een model, zoals het negenveldenmodel van Rummler (1992). Bedenk dat ruim 80% van de oorzaken van prestatieproblemen van organisaties in de werkomgeving ligt. Denk aan oorzaken als onvoldoende taakduidelijkheid, gebrekkige processen en te weinig sturing. Met andere woorden, een kennistekort als oorzaak van een prestatieprobleem komt in 10 tot 20% bij prestatieproblemen voor. Alleen dan is een trainingsachtige interventie, gericht op het wegwerken van het kennistekort, een terechte keuze.

Reflectie: Wat te doen als er géén oorzaken voor de gekwantificeerde prestatiekloof zijn vastgesteld? Wel of niet met interventies starten? En zo ja, met welke interventies en gebaseerd op welke argumenten?

Do

De analyse vormt een degelijke basis om oplossingen te kiezen voor het bestrijden van de oorzaken. Stel vast op welk niveau de oorzaken zich bevinden (organisatie/processen/ professionals). Het niveau van de oorzaak stuurt het selecteren, ontwerpen en implementeren van de oplossingen.

Check

De evaluatie is een integraal onderdeel van het verbeterproces. De daadwerkelijke evaluatie vindt plaats in deze fase, maar het evaluatieplan is in fase Plan gemaakt en in Do al voor een deel uitgevoerd (metingen). Alleen op die manier is het mogelijk om vanaf het begin consequent te meten en te beoordelen of het verbeterplan meetbaar toegevoegde waarde kan bieden. Evaluatie is de basis om het verbeterplan als een businesscase aan het (top) management te presenteren.

Act

Continu werken aan performanceverbetering is in essentie de kracht van de PDCA-cyclus. Met metingen als basis om zo nodig bij te sturen of het bestaande verbeterplan op effectiviteit te toetsen. De fase Check biedt de mogelijkheid om eventuele fouten, vergissingen of onwerkbare elementen van het verbeterplan aan te passen. In de fase Act benut je een communicatieplan als hulpmiddel om de oplossingen verder te implementeren en alle belangrijke mensen vanaf het begin te informeren en erbij te betrekken. Ook het evaluatieplan blijft een belangrijk instrument om de voortgang van het verbeterplan te bewaken en zo nodig bij te sturen. Zo kan de organisatie sturen op het realiseren van de gewenste organisatieresultaten.

METEN IN DE VERBETERCYCLUS

Een resultaatgerichte aanpak voor de analyse van een performancevraagstuk maakt helder wat de gewenste prestatie is en waar de organisatie nu staat ten opzichte van de gewenste prestatie. Ook geeft het invulling aan de te bereiken ambitie. Deze analyse is het startpunt voor de aanpak van de prestatiekloof.

Een 'meetplan', als onderdeel van een verbeterplan, geeft invulling aan het vaststellen of deze aanpak inderdaad tot de gewenste prestatieverbetering leidt.

Ook een meetplan begint met het vooraf goed nadenken over opzet en inhoud. Hoe en waarmee is de prestatieverbetering vast te stellen? Hierin zijn de volgende punten van belang (Obdeijn & Lubberts, 2013):

Cultuur

Sluit aan op de cultuur en werkwijze in een organisatie. Cultuur binnen de organisatie is richtinggevend. Is een organisatie op (financiële) cijfers gericht, kies dan voor een aanpak die cijfermatige data oplevert. Is een organisatie meer ontwikkelings- en/of procesgericht? Dan levert een gestructureerde set van interviews met de verschillende betrokkenen mogelijk meer relevante informatie op.

Commitment

Ook voor het meetplan zelf is betrokkenheid van de beslissers/stakeholders een cruciale voorwaarde voor succes. Een door beslissers geaccepteerd en methodisch robuust uitgevoerd meetproces leidt tot resultaten die beslissers accepteren. Zonder discussie achteraf, als de resultaten in de praktijk tegen zouden vallen. Deze discussie bestaat namelijk niet meer, omdat de metingen vanaf het eerste begin integraal deel uitmaken van de HPI-methodiek. Hier wenkt een geheel nieuw perspectief voor de hr(d)-wereld.

Organisatie

Zijn één of meerdere instrumenten in beeld, toets deze keuze op de volgende aandachtspunten:

- > Wie gaat de meting uitvoeren? Intern of extern? Heeft de organisatie de juiste middelen beschikbaar? Hebben (interne) medewerkers de juiste kwaliteiten om de meting uit te voeren?
- > Passen de instrumenten bij de omvang van de meting? Het maakt nogal een verschil of de meting op één locatie of op alle internationale locaties van een organisatie wordt uitgevoerd.
- > Wanneer is de uitvoering van de meting? Het opzetten van een meting en de invulling van instrumenten kost tijd. Zijn er nog twee weken beschikbaar dan is de keuze voor een instrument waarschijnlijk anders dan in de situatie dat er nog drie maanden tijd is.

Reflectie: Wat te doen als beslissers geen betrokkenheid tonen en/of commitment hebben voor een meetplan? Wel of niet doorgaan met het uitvoeren? Of wat is nodig om wel commitment te krijgen?

DO & METEN

Het doen is niet meer of minder dan het uitvoeren van het opgestelde meetplan. Dat lijkt eenvoudig, maar in de praktijk ontstaat vaak weerstand als de uitvoering start. Transparantie is de belangrijkste voorwaarde voor een meetproces zonder of met weinig weerstand. Maak de deelnemers of betrokkenen duidelijk hoe het proces verloopt. Maak helder wat met de resultaten gaat gebeuren. Geef aan wie in het meetproces welke rol heeft en waarop hij aanspreekbaar is.

Metten kost tijd. Dat klopt! In veel organisaties vergt het opzetten en uitzetten van metingen en het verzamelen en verwerken van gegevens (te) veel tijd en energie. Door gebruik te maken van bestaande meetinstrumenten kun je dat beperken. Daarnaast zijn er inmiddels verschillende (digitale) hulpmiddelen beschikbaar voor de ondersteuning van een meting. Dit varieert van programma's voor het maken van (digitale) vragenlijsten, evaluatiefuncties in een LMS of specifieke tools als Metrics that Matter™ of ROINavigator™.

Case 2

Een organisatie is twee jaar geleden gestart met het werken in resultaatverantwoordelijke teams (RVT). De teams kregen meer verantwoordelijkheid voor onder andere de uitvoering van het primaire proces, de aansturing binnen het team en de samenwerking met ketenpartijen. Na een jaar is, in nauwe samenwerking met medewerkers en management, een nulmeting uitgevoerd op basis van een aantal vooraf benoemde resultaatgebieden.

Omdat de teams geen referentiekader hadden waar ze nu eigenlijk stonden ten opzichte van deze resultaatgebieden, is de nulmeting gebruikt als positiebepaling. Waar staan we nu en wat zijn de verbeterpunten per team? Voor de totale organisatie en per team is vervolgens een aantal verbeterpunten opgepakt.

Dit jaar is een eenmeting uitgevoerd. Deze meting gaf de organisatie het inzicht of de geplande acties ook tot betere prestaties hebben geleid op de verschillende resultaatgebieden.

CHECK & METEN

De check is in de uitvoering van het meetplan eigenlijk de meest eenvoudige stap. Vanuit de analyse vooraf is immers al met de betrokkenen vastgesteld welke prestatieverbetering de organisatie wil realiseren. Het vaststellen in welke mate de prestatiekloof is gedicht, is het vergelijken van de gewenste prestatieverbetering met de resultaten van de metingen.

ACT & METEN

Relatief weinig organisaties geven concreet invulling en opvolging aan de 'act'. Het succes van de act in case 2 (zie kader) is vooral bereikt door de actieve betrokkenheid van medewerkers en management. Er was niet of nauwelijks discussie over de resultaten van zowel de nul- als de een-meting. Dit heeft ertoe geleid dat er draagvlak was voor de verbeteracties. Daarnaast is bewust een keuze gemaakt voor een beperkt aantal verbeteracties die de teams zelf belangrijk en relevant vonden.

CONCLUSIES

- › Via HPI is het mogelijk om tot meetbare organisatieresultaten te komen. Competentieontwikkeling kan in dit verband ook als een organisatieresultaat zijn benoemd. Zeker bij prestatieproblemen in de organisatie, waarbij een kennistekort de oorzaak is.
- › Het is noodzakelijk dat de metingen aansluiten bij de corebusiness. Daar moeten de verbeteringen worden gedemonstreerd.
- › Het hanteren van een robuuste methodiek om te meten sluit aan bij HPI. Het zijn twee zichzelf versterkende processen, waarmee hr(d) concreet de blik verschuift naar de core business. Dan hoeft er niet meer te worden gesproken of hr(d) wel of niet businesspartner zou worden. Dan is het gewoon een feit.
- › Het succes om prestatieverbetering te meten is in hoge mate afhankelijk van betrokkenheid en commitment van betrokken medewerkers en leidinggevendenden.
- › Verzand niet in een grote hoeveelheid verbeteracties. Met HPI en een robuust meetplan is gericht inzicht te verkrijgen in verbeterpunten die er echt toe doen. De kracht zit vervolgens in het beperken tot de belangrijkste. ■



REFERENTIES

- › Arets, J., & Heijnen, V. (2008). Kostbaar Misverstand: Van Training naar Business Improvement. Den Haag: SDU.
- › Arets, J., & Overduin, B. (2006). Liever (g)een training. Den Haag: SDU.
- › Obdeijn S., & Lubberts M. (2013). Haal je kop uit het zand! Leren met zichtbaar resultaat. Den Haag: Performa.
- › Rijk, R. de, Toes, K., Phillips, J., & Phillips, P. (2012) De waarde van leren. Neer: Kloosterhof.

Met dank aan  www.tvoo.nl



Jos Arets is CEO van Tulser en ontwerpt (innovatieve) oplossingen, waarmee mensen en organisaties meetbaar beter kunnen presteren. Hij publiceert regelmatig boeken, artikelen en blogs.

Jos is een van de sprekers op L&D Talks 2015 en verzorgt er een keynote en masterclass rond Learning & Performance.



Stephan Obdeijn is senior hrd-adviseur bij EMC Performance en voorzitter van NVO2, het netwerk en beroepsvereniging van HRD professionals in Nederland.

Hij is specialist in het vaststellen van zichtbaar resultaat in de business van hrd-activiteiten. Hij hielp de partners in ROEM met de uitwerking van 'Hoe formuleer ik doelstellingen?' en 'Hoe koppel ik organisatie-doelen aan leerdoelen en vice versa?'



ROEM staat voor 'Return on Expectation Measurement' en is een webbased tool die organisaties en werknemers helpt na te gaan of hun leer- en opleidingsinspanningen effect hebben. Bovendien biedt ROEM ook informatie over elementen (met betrekking tot de leeractiviteit, de lerende en/of de organisatie) die verbeterd kunnen worden zodat in de toekomst een betere transfer van het geleerde wordt gerealiseerd. Bedoeling is dat organisaties die de tool gebruiken meer aandacht gaan besteden aan de kwaliteit en effectiviteit van opleidingsinitiatieven, zodat de nieuw verworven competenties van de werknemers beter aansluiten bij wat ze effectief nodig hebben op de werkplek.

Organisaties die interesse hebben in ROEM kunnen een URL aanvragen via www.roem.be of één van de demoesessies volgen.