

“Mijn ambitie? Een jaarverslag van leren”



Inleiding:

CZ maakt al sinds 2016 serieus werk van het meten van de effecten van ontwikkelprogramma's op de groei van medewerkers én de bijdrage ervan aan de strategische doelstellingen van CZ. Hiervoor werkt CZ samen met ROI Institute Europe. In gesprek met Joyce van Herk, sinds 2013 werkzaam bij CZ en sinds 2018 in de functie van Product Owner Learning & Development, vertelt zij enthousiast en gedreven over de aanleiding om te starten met meten, de effecten ervan op de organisatie én haar team, en de toekomstplannen.

Wat was de aanleiding om te starten met het verzamelen van data rondom ontwikkelprogramma's?

“Toen we in 2016 met een nieuw leiderschapsprogramma begonnen, stelden we onszelf als HR de vraag ‘Weten we eigenlijk wat we nodig hebben om een stap vooruit te zetten en wat we dan nog te doen hebben?’ ROI Institute Europe heeft destijds geholpen om het nieuwe leiderschapsprofiel op te stellen. De gedragingen daaruit zijn de basis geworden voor een 0- en 1-meting om te kunnen bepalen hoe elke deelnemer zich ontwikkelde, maar ook hoe we als CZ waren gegroeid. Hierdoor ontstond een bredere behoefte om te bepalen welke ontwikkeltrajecten nou écht bijdragen en waaraan. Dat maakt het rendement van ontwikkelactiviteiten zichtbaar en brengen we focus aan in wat we doen. Inmiddels meten we het effect van onze programma's tot minimaal niveau 3 (toepassing

van het geleerde in de praktijk) of niveau 4 (opbrengst van het geleerde in de praktijk), met als doel uitspraken te doen over de bijdrage van deze programma's aan de strategie.

Doordat we sinds 2016 al data verzamelen, hebben we al veel interessante inzichten opgedaan. Toen we 3 jaar geleden bij een reguliere kwartaalrapportage van HR aan de RvB rapporteerden over de uitkomsten van ons nieuwe leerplatform, hoe dat werd gebruikt en wat de effecten daarvan waren, kwam de vraag vanuit de RvB hoe dit dan zat met de andere ontwikkelprogramma's die we inzetten. De rapportage die we hiervoor in samenwerking met ROI gemaakt hebben, werd goed ontvangen. Het stelde ons in staat om gesprekken te voeren op basis van data in plaats van meningen. Ook voeren we nu regelmatig het gesprek over de gewenste ontwikkeling die we als organisatie willen doormaken en wat onze programma's daaraan bijdragen. We verhelderen wat er daarnaast nog nodig is in de context om als organisatie echt door te ontwikkelen.”

Wat heeft het meten en verzamelen van data naast waardevolle inzichten nog meer opgeleverd?

“Voor ons maakt het budgetdiscussies heel zuiver. Als je de toegevoegde waarde van ontwikkelprogramma's met data onderbouwt, kom je niet snel in een situatie terecht waarin je je uitgaven op het gebied van leren en

ontwikkelen moet verdedigen. Natuurlijk zijn wij bij CZ scherp op de kosten, dus is het belangrijk om elke euro te kunnen verantwoorden. Het feit dat wij onze trajecten meten, helpt ons enorm om dat gesprek te voeren én de juiste keuzes te maken.

Bijvoorbeeld het CZ-brede team ontwikkelprogramma, dat is best een behoorlijke investering. We kunnen nu laten zien dat teams zo'n 10 % groeien in performance door het volgen van dit programma! Een ander voorbeeld is ons Young Professional programma, waarbij je investeert in jonge mensen en er toch een paar weg gaan. Dan kan de discussie over nut en noodzaak makkelijk ontstaan. Maar uit de metingen blijkt dat de deelnemende young professionals 20% groeien in het eerste jaar. Daarnaast hebben we inmiddels ook meer zicht op het effect later in hun carrière. We zijn ook wel eens een programma gestopt, een traject rondom feedback, waarvan het effect gewoon onvoldoende was."

"We kunnen nu laten zien dat teams 10% groeien in performance door het volgen van ons team ontwikkelprogramma"

Een andere belangrijke winst van het meten van het effect van ontwikkelprogramma's is de professionalisering van de L&D-functie in de organisatie. We zijn betere gesprekspartners geworden voor de management laag omdat we de dingen die we doen verbinden aan de resultaten van de organisatie. Hiervoor was het best vaak nog 'u vraagt wij draaien'. De organisatie kent veel divisies met veel verschillende mensen en gedachtes en meningen hoe ze zaken op het gebied van leren willen aanpakken. Als je daarin meegaat word je geleefd door de business in plaats van dat je aan het roer zit. We zitten nu door onder andere die data veel meer aan het stuur, weten wat we doen, waarom we het doen en doen dat nog steeds samen met de business.

Dat ging natuurlijk niet meteen vanzelf. We hebben daarover wel wat gestoeid met de business, want die vonden dat we ineens hele lastige vragen gingen stellen. We zijn eisender geworden en dat is ook nodig om te groeien. Anders blijf je doen wat je al deed en de resultaten behalen die je al behaalde.

"We zijn als L&D team eisender geworden en dat is ook nodig om te groeien"

Ook op de inhoud van programma's zijn we scherper geworden. Het is veel duidelijker wat aandacht verdient, we weten beter te duiden waar het hem precies in zit en daardoor worden we meer als expert gezien. We kunnen daardoor veel gericht met externe opleidingsleveranciers in gesprek over wat we willen realiseren met het programma en hoe we de context gaan beïnvloeden zodat het nieuw ontwikkelde gedrag na het programma in de praktijk beklijft (transfer en toepassing naar de praktijk). Externe partijen reageren heel positief op onze werkwijze, soms is het voor hen wennen omdat wij ROI IE meteen vanaf het begin samen met hen aan tafel zetten en een gelijkwaardige rol geven in het programma. Maar gaandeweg zien ook zij echt de meerwaarde ervan."

Lachend zegt Joyce: "Voor mij persoonlijk heeft het me ook gebracht dat ik meer plezier in mijn werk heb gekregen. Ik was vroeger al meer van de wiskunde en economie dan van de talen. Maar vooral omdat onze bijdrage zichtbaar is en we dat ook kunnen uitdragen. Ik kan daardoor beter boven mijn eigen materie uitstijgen en zien wat, in de veelheid van wat we doen, wezenlijk bijdraagt aan de CZ doelen. En waar we beter mee kunnen stoppen.

"Ik kan beter boven de materie uitstijgen en zien wat onze activiteiten wezenlijk bijdragen aan de doelen van CZ"

Je zou verwachten dat de business, waar denken in termen van rendement het uitgangspunt is, alleen maar enthousiast kan zijn hierover. Is dat ook zo?

"Vanuit de business en deelnemers krijgen we nog wel eens wisselende reacties. Soms is er weerstand op het meten en vooral de mate van concreetheid waarmee we uitspraken doen op basis van de data. Het is natuurlijk spannend om

zoiets zachts als ontwikkeling ineens zo meetbaar en tastbaar te maken. Het lijkt daarnaast alsof ze zich nog niet altijd bewust zijn van die behoefte, omdat ze de mogelijkheden niet kennen. Mensen die deel hebben genomen aan een programma en de uitkomsten van de metingen zien en hoe we die gebruiken om programma's aan te passen, zien wat de toegevoegde waarde is. De deelnemers beginnen dan zelf vragen te stellen. Er is bewustwording gecreëerd en mensen hebben zelf ervaren wat het kan brengen. Dan is de weerstand weg. Vanuit de RvB krijgen we ook waardering en erkenning hiervoor en ervaart men dat het echt tot betere gesprekken leidt. "

"Het is best spannend om zoiets zachts als ontwikkeling zo meetbaar en tastbaar te maken"

Jullie hebben al veel bereikt met het structureel meten van de impact van leren op de organisatie. Wat zijn je ambities voor de komende jaren?

"Ik zou meer willen vertrekken vanuit de veranderkant. De gewenste organisatieverandering vertalen naar concreet gedrag en aantoonbaar ontwikkelen hierop vanuit de interventies die we daarbij inzetten. Ik denk dat als we kijken en meten vanuit de brede veranderdoelstelling we met ontwikkelprogramma's nog meer impact kunnen hebben. Het tweede wat ik graag zou willen bereiken is dat we het binnen HR vanzelfsprekend vinden om data gedreven te werken. HR is net als marketing, iedereen heeft er verstand van en bemoeit zich er graag mee, vindt er wat van. Het is veel fijner om het te kunnen hebben over wat wel en niet werkt gebaseerd op data en feiten dan op meningen. De directie had bijvoorbeeld de indruk dat er veel jonge professionals weggingen. Uit de data blijkt dat het verloop heel laag is, zeker in vergelijking met andere organisaties. Voor je het weet neem je op basis van meningen een besluit.

HR breed zijn we de afgelopen 3 jaar enorm gegroeid in het verzamelen van data en het analyseren ervan. Om van analyse te komen tot gerichte voorspellingen hebben we nog een

aantal stappen te zetten. Daarvoor moeten we naar mijn mening investeren in mensen die écht goed zijn in data analyse en interpretatie zodat je de koppeling kunt maken naar de organisatiestrategie en resultaten.

Bij L&D gaan we hiermee in elk geval verder. Mijn collega en ik hebben allebei de leergang van ROI gevolgd om er zelf in te groeien. Wat ik uiteindelijk zou willen is dat we nog meer dan nu de vertaling naar inzichten zélf maken (dat doen we nu nog vooral samen met ROI IE) en het zélf intern verder kunnen brengen. Wat ik ook nog heel graag wil is onze data koppelen aan andere data binnen CZ, daar is nog echt veel te halen. Voor komend jaar is de ambitie in elk geval dat we de bijdrage van leren en ontwikkelen in de volle breedte kunnen rapporteren, een jaarverslag van leren."


"Mijn ambitie: een jaarverslag van leren kunnen maken"


Over ROI Institute Europe zegt Joyce:

"De adviseurs van ROI zijn deskundig, niet alleen in de methodiek, maar ook in skills. Zij verdiepen zich in de context van de organisatie. Daarnaast heeft ROI een brede databank vanwege de ervaring bij veel verschillende bedrijven. Die benchmark is van meerwaarde als je in een organisatie met een complex thema aan de slag bent. Tegelijkertijd verliezen zij zich niet in die data, maar vertellen het verhaal erbij, waardoor de boodschap echt aankomt. En ze blijven nieuwsgierig naar hoe het bij ons werkt. Daardoor heb ik het gevoel dat we samen aan het puzzelen en ontdekken zijn. Dat maakt voor mij de samenwerking uniek."

Wil je naar aanleiding van dit interview meer weten over ons en onze werkwijze? Neem dan contact met ons op!

CONTACTGEGEVENS
ROI Institute Europe

 [+31\(0\) 346 74 55 50](tel:+31(0)346745550)

 info@roiinstitute-europe.nl