

K O S T

B A A R

VAN TRAINING
NAAR BUSINESS
IMPROVEMENT

M I S

V E R S

T A N D

JOS ARETS & VIVIAN HEIJNEN



ACADEMIC
SERVICE

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2008 Jos Arets en Vivian Heijnen

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Redactie en vertaling testimonials: Taalwerkplaats, Amsterdam
Vormgeving: Paul van Mil, Heerlen
Opmaak: Di-gitta-al, Schimmert
Stockfoto's: dreamstime.com, istockphoto.com
Portretfoto's: Margot Meijer (www.belicht.nl), e.a.
Druk- en bindwerk: DeltaHage, Den Haag

ISBN 978 90 5261 672 8
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij de auteurs.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

KOSTBAAR MISVERSTAND

tulser 
IMPROVE YOUR RESULT

VOORWOORD

Stof tot nadenken: onderzoek eerst grondig en onderneem dan de goede acties!

Er wordt door bedrijven veel geïnvesteerd in training en ontwikkeling van het management. Dat leidt echter niet altijd tot een verbetering van de performance. We denken wellicht te gemakkelijk dat het investeren in opleiding van onze professionals op zich voldoende is. De vraag is of we daarbij wel voldoende ingaan op mogelijke belemmeringen in de werkomgeving die een optimale performance in de weg staan.

Het boek *Kostbaar misverstand*, en het onderzoek dat daaraan ten grondslag ligt, schudt ons wakker. Het wijst bedrijven en organisaties er nadrukkelijk op dat ze naar de werkomgeving moeten kijken. Als het management een positieve werkomgeving kan creëren, dan heeft dat een gunstig effect op de prestaties. Als er blokkades zijn, dan moeten die eerst worden aangepakt. We denken echter nog te veel dat het presteren van een organisatie vooral afhankelijk is van het investeren in de ontwikkeling van competenties van managers en professionals; de zogenoemde *performanceparadox*. Die paradox ontstaat doordat we wel een betere performance eisen, maar niet altijd de acties ondernemen om de echte oorzaak van het performanceprobleem op te lossen en op te lossen.

Goede training draagt ontegenzeggelijk bij aan de verbetering van bedrijfsresultaten.

Praktijkonderzoek leert ons echter dat 80 procent van de performanceproblemen wordt veroorzaakt door de werkomgeving en niet door een tekort aan opleiding. Toch zien de meesten van ons training als een soort wondermiddel.

De druk op prestaties is vaak zo groot, dat we wel vooruit denken, maar niet altijd in de juiste samenhang. We grijpen al snel naar training en opleiding om tot betere prestaties te komen. Managers willen meestal snel tot concrete acties komen. Men (her)kent immers het probleem en vindt daarom een grondige en objectieve analyse meestal overbodig.

Het boek *Kostbaar misverstand* nodigt uit tot beter doordacht handelen. Meten = weten: onderzoek de echte problemen eerst en onderneem pas daarna doelgericht actie! Het verbaast me dat deze waardevolle tip nu net uit de hoek komt van trainers en opleiders. Waar een goede opleiding al niet goed voor is ...

Ik raad iedereen aan dit boek aandachtig te lezen. Het is een praktische studie die bij kan dragen aan een structureel betere bedrijfsperformance – en daarom gaat het uiteindelijk!



A handwritten signature in dark ink, consisting of several fluid, connected loops and strokes.

Boy Litjens
CEO SABIC Europe

Vraagstelling

Training is door de jaren heen een effectief middel gebleken voor persoonlijke groei en competentieontwikkeling. Op die manier levert training een waardevolle bijdrage aan de ontwikkeling van de hedendaagse kenniseconomie. Het is ook duidelijk dat training de organisatieresultaten kan verbeteren als die onvoldoende zijn door een competentietekort. Maar helaas is dat meestal niet de oorzaak. In 80 procent van de gevallen worden prestatieproblemen niet veroorzaakt door individuen of door een tekort aan competenties, maar door factoren in de werkomgeving van de organisatie (Piskurich, 2002; Rummler, 2004; Pershing, 2006; Biech, 2008). Het is dan ook niet terecht dat managers en opleiders de neiging hebben om training te zien als een one-size-fits-every performance problem (Willmore, 2004). Dit gegeven vormt de kern van het kostbare misverstand:

trainingsresultaten verwarren met organisatieresultaten

Hierbij gaat het om alle situaties waarin organisaties opleiding en training inzetten om hun prestaties te verbeteren op basis van een ervaren of geconstateerde kans of probleem, waarvan de oorzaak níét een tekort aan kennis of vaardigheden is.

Aanleiding

De omvang van de trainingsmarkt in Nederland bedraagt volgens het CBS (2007) circa 3 miljard euro, inclusief verletkosten. We veronderstellen dat in Nederland ongeveer de helft van de trainingen wordt ingezet om organisatieresultaten te boeken. Om vast te stellen of dergelijke trainingen een meetbare bijdrage leveren aan de organisatieresultaten, moeten organisaties de return on investment (ROI) meten. En daar schuilt een probleem: in de VS bleken in 2002 bij slechts 4 procent van alle trainingen evaluaties plaats te vinden waarmee de invloed van de training op de organisatieresultaten kan worden aangetoond. In Nederland ligt dit percentage vermoedelijk niet veel hoger. Dat zou impliceren dat van de helft van de trainingsmarkt 96 procent, ofwel circa 1,4 miljard euro, niet meetbaar kan aantonen dat er organisatieresultaten worden geboekt.

Dat is een kostbaar misverstand om twee redenen:

- Stel dat wel organisatieresultaten worden geboekt, maar niet of onvoldoende gemeten, dan is dat op zichzelf een kostbaar misverstand voor betrokkenen (organisaties, trainers en deelnemers). Zeker in het licht van de conjunctuurgevoeligheid van opleidingen in organisaties, die positief kan worden beïnvloed door de demonstratie van meetbare toegevoegde waarde.
- De bedrijfseconomische waarde van het misverstand kan per individuele organisatie nog hoger uitvallen als de inkomende professionaal streng selecteert en het trainingsaanbod zo veel mogelijk wil inzetten om organisatieresultaten te bereiken. Stel dat 80 procent van de ingezette trainingen niet of onvoldoende meetbaar bijdraagt aan de organisatieresultaten. Geld uitgeven zonder toegevoegde waarde is voor de meeste organisaties een kostbaar misverstand.

Hardnekkig en begrijpelijk misverstand

In de literatuur over de effectiviteit van trainingen wordt al sinds de jaren negentig van de vorige eeuw signaleerd dat er knelpunten bestaan rondom de gemeten effectiviteit van trainingen in samenhang met de meetbare bijdrage aan organisatieresultaten (Mulder, 1998; Broad e.a., 1992). Binnen de beroepsgroep is er sprake van een vaak ongemakkelijke verhouding tussen trainingen en het meten van rendement in termen van organisatieresultaten. In 2008 is in *Leren in organisaties* (vakblad van de opleiders/trainers in Nederland) een themanummer verschenen met als titel: *Waarom zijn trainingen (niet) effectief?* Het begeleidende hoofdredactionele commentaar symboliseert de impasse in de meting van de effectiviteit van opleidingen in organisaties: *'Ondertussen hebben we nauwelijks zicht op de effecten. Voor het aantonen van effectiviteit vallen we meestal terug op positieve voorbeelden uit onze directe omgeving. Die maken dat we geloven in een algemeen positief effect.'*

Het misverstand (trainingsresultaten verwarren met organisatieresultaten) is even hardnekkig als begrijpelijk om onder meer de volgende redenen:

- Leren en presteren (in organisaties) zijn twee te onderscheiden paradigma's.

Er zijn aparte disciplines die zich bezighouden met enerzijds leren (onderwijskundigen/trainers/hr-managers) en anderzijds presteren (economen/bedrijfskundigen/managers) in organisaties. Deze disciplines hebben hun eigen aandachtspunten en manier van handelen, wat onder meer tot uitdrukking komt in verschillen in methodieken en meetmethoden om het leren of juist het presteren in organisaties te bevorderen. Mede hierdoor kan het voorkomen dat de vertegenwoordigers van de verschillende disciplines het gevoel hebben dat ze moeten communiceren met mensen van een andere planeet.

- Uit veel onderzoek komt het algemene beeld naar voren dat opleiden – zeker in een kenniseconomie – een positief effect heeft op de productiviteit van organisaties (Bergenhengouwen e.a. (2002), De Kok, (2000)). Daardoor ontstaat de gedachte dat opleiden goed is voor de productiviteit van organisaties. Bij dit type onderzoek zijn overigens kanttekeningen gemaakt over de geringe omvang en de begrijpelijke bias, omdat opleiden niet de enige factor zal zijn die de productiviteit beïnvloedt (Lynch e.a. (1997)). Maar stel dat het waar is dat opleiden een positieve invloed heeft op de productiviteit van organisaties, dan is dat nog iets totaal anders dan het gericht inzetten van opleidingen of trainingen met de expliciete verwachting daarmee prestatieproblemen in organisaties te verhelpen, ook als de oorzaak niet een tekort aan kennis of vaardigheden is.
- Er zijn vele verschijningsvormen waarin dit kostbaar misverstand zich manifesteert, zie de volgende pagina voor een overzicht.

Voor organisaties en betrokken professionals en deelnemers is het relevant om de kostbare misverstanden in de eigen praktijk te herkennen. Om vervolgens tot oplossingen te komen, die structureel bijdragen aan meetbare organisatieresultaten. Dat komt ook tegemoet aan de toenemende vraag van het (top)management en hr-professionals om de waardecreatie van leren in organisaties meetbaar te kunnen maken. Vanuit hr-perspectief wordt met human performance improvement tegemoet gekomen aan de wens om over methoden en technieken te beschikken waarmee de organisatieadviesvorm en inhoud krijgt. En het (top)management is meer tevreden, omdat de invloed van leren in organisaties bijvoorbeeld kan worden uitgedrukt in herkenbare en meetbare eenheden die in de balanced scorecard van organisaties kunnen worden opgenomen.

Doel en doelgroep

Dit boek is vooral bedoel om een impuls te geven aan de verdere professionalisering van de prestatiegerichte benadering in organisaties en in het hrd-werkveld.

Daarmee denken wij de volgende doelgroepen van bruikbare informatie te kunnen voorzien:

- (top)managers;
- interim-managers;
- organisatieadviseurs;
- hr-managers;
- hr-professionals;
- (externe en interne) adviseurs in staffuncties.

Opbouw en structuur

Twintig kostbare misverstanden leiden tot tachtig oplossingen die zijn ingebed in de methodiek van *business improvement met 'HPI inside'*. Op de volgende pagina vindt u een overzicht van de samenhang tussen de twintig kostbare misverstanden en de tachtig oplossingen. Daarmee zijn de opbouw en de structuur in één oogopslag duidelijk.

Casuïstiek

Na onze eerdere publicaties over de methodiek van human performance improvement (HPI) zijn wij in samenwerking met onze klanten steeds verder gegaan in de vertaling van HPI vanuit een Noord-Amerikaanse methodiek naar een in Europa passende methodiek van business improvement, waarbij HPI de methodische motor vormt om het vliegwiel van continue verbetering in organisaties in beweging te brengen en te houden.

De samenwerking met onze klanten heeft geleid tot een rijk arsenaal van casuïstiek met voor Nederland unieke bewijzen van ROI, die onder meer hebben geleid tot prijzen van de American Society for Training & Development. Met gepaste trots kunnen wij dan ook melden dat de casuïstiek in deze uitgave afkomstig is uit de eigen praktijk; met voldoende waarborgen voor de anonimiteit van onze klanten.

De casuïstiek vormt het levende bewijs van de kracht van *business improvement met 'HPI inside'*. Deze kracht wordt in Nederland nog onderbenut. Deze uitgave is op te vatten als een middel om de verschijningsvormen van het kostbaar misverstand niet alleen te herkennen, maar ook met *business improvement met 'HPI inside'* op te lossen.

Maastricht, november 2008

Jos Arets & Vivian Heijnen

INHOUDSOPGAVE

20 VERSCHIJNINGSVORMEN VAN HET KOSTBAAR MISVERSTAND

1. Training sluit onvoldoende aan bij de bedrijfsactiviteiten
2. Blokkades in de (werk)omgeving blijven bestaan
3. De (werk)omgeving stuurt onvoldoende aan op de gewenste resultaten
4. Training verbetert de professional (in plaats van de prestatie)
5. Gevangen van de prestatieparadox
6. De diplomajacht versterkt de opleidingsreflex
7. Eerst doen, dan denken ...
8. Trainen zonder gekwantificeerd organisatieprobleem
9. Training als podiumkunst
10. De inspiratie-/frustratiecurve
11. De onlogica van training
12. De scheiding tussen formeel en informeel leren in organisaties
13. Mensen leren meer in organisaties door te werken dan door training
14. Trainingen hebben onvoldoende invloed op de werkvloer
15. Coachingsresultaten verwarren met organisatieresultaten
16. 'Data vrije evaluatie'
17. Achteraf evalueren
18. Onderzoek over het rendement van trainingen wordt onvoldoende gelezen/benut
19. Aanbod creëert vraag
20. Checklist



Algemene oplossingen

21 - 30

BIM-model: PLAN analyse

31 - 50

BIM-model: DO oplossingen

51 - 70

BIM-model: CHECK evaluatie

71 - 85

BIM-model: ACT oplossingen verder implementeren

86 - 90

Leren in organisaties

91 - 100

TWINTIG VERSCHIJNINGS- VORMEN VAN EEN KOSTBAAR MISVERSTAND

In dit eerste deel van het boek maakt u kennis met negentien verschijningsvormen van het kostbaar misverstand. Het deel wordt afgesloten met een samenvattende checklist (nummer 20). Al deze misverstanden zijn observaties die wij in de praktijk hebben gedaan. Ze zijn zo veel mogelijk onderbouwd met onderzoeksresultaten en toegelicht met casuïstiek. Deze verschijningsvormen kunnen worden geïnterpreteerd als op zichzelf staande symptomen, oorzaken of dimensies van het kostbaar misverstand.

Kenmerkend voor de verschijningsvormen van het kostbaar misverstand:

- Het is voor de betrokken professionals moeilijk om los te komen van de veronderstelling dat training de meest effectieve keuze is om meetbare organisatieresultaten te boeken, zelfs als de realiteit aantoont dat dit niet het geval is. De parabel van Senge (1992) over de gekookte kikker is dan ook van toepassing: een kikker blijft zitten in koud water dat langzaam aan de kook wordt gebracht, omdat hij eraan went, terwijl dezelfde kikker er onmiddellijk uitspringt als hij in één keer in te heet water terecht komt. Hij kan zich dan niet aan de omstandigheden aanpassen, omdat het letterlijk te heet onder zijn voeten wordt.
- Door een gebrek aan alternatieven wordt vooral gekozen voor de beschikbare mogelijkheden. Training is daar een van. Vaak tegen beter weten in.

TRAINING SLUIT ONVOLDOENDE AAN BIJ DE BEDRIJFSACTIVITEITEN

De geschiedenis van het leren in organisaties begint in de oudheid met training 'on the job'. De afgelopen decennia heeft de professie zich stormachtig ontwikkeld, maar nu lijken we terug bij af: leren door te werken (informeel leren) staat weer helemaal in de belangstelling. Dat is niet toevallig. Naarstig wordt gezocht naar verbindingen van het leren met de ontwikkelingen van organisaties om op die manier de leerfunctie blijvend te laten aansluiten bij wat er in organisaties tegenwoordig wordt verwacht: meetbare toegevoegde waarde.

De geschiedenis van training in vogelvucht

Leren in organisaties is in zekere zin van alle tijden. In de oudheid en de middeleeuwen leren mensen hun vak in de praktijk – tegenwoordig heet dat *informeel leren*, zie nummer 12. In de middeleeuwen volgen daarop vormen van leren waarbij training naadloos verbonden is met werken, zoals in de bekende meester-gezelverhouding (Estep, 2008). Kenmerkend voor deze vormen van training is de *horizontale integratie*: het leren is geïntegreerd in het arbeidsproces. Van transferproblematiek (de problemen die iemand ondervindt als hij het geleerde in de praktijk wil toepassen) is natuurlijk geen sprake, want men leert overwegend in de praktijk.

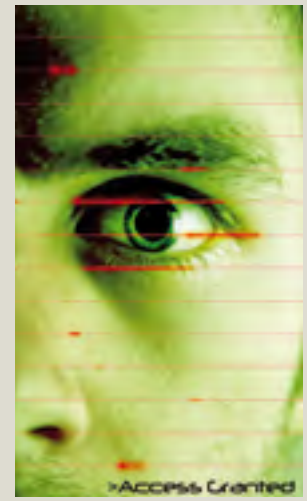
De industriële revolutie heeft geleid tot een omkering in de wereld van training. Om te kunnen voldoen aan de eisen van efficiëntie en effectiviteit – onder invloed van het Taylorisme (Taylor, 1911; Visscher, K. J., 2002; Kanigel, R. 1997) – gaat men trainingen in leslokalen organiseren. De basis is daarmee gelegd voor training als podiumkunst, zie nummer 9, maar dan in een vorm die bekend staat als *skill & drill*. De trainer heeft hierin een dominante rol, want hij wordt geacht de gewenste kennis over te dragen waardoor de deelnemers beter kunnen presteren op de werkplek.

Rondom en vooral na de Tweede Wereldoorlog wordt de wereld van training steeds professioneler. Sleight (1993) beschrijft de belangrijkste principes die in die tijd leidend waren voor training en die nog steeds een zekere actuele waarde hebben:

- Training kan het best worden uitgevoerd door managers binnen het werkveld of de branche via het principe *train the trainer*.
- Trainingen moeten worden uitgevoerd in groepen van negen tot elf deelnemers.
- Voor het geven van de training is het van belang een taakanalyse uit te voeren.
- Verletkosten worden verminderd door training *on the job*.
- Wanneer de medewerkers persoonlijke aandacht krijgen, neemt de loyaliteit aan de organisatie toe.

Onvoldoende aansluiting bij de bedrijfsactiviteiten

In de tweede helft van de vorige eeuw is het snel gegaan. Zie tabel 1.1 voor de geschiedenis in vogelvucht. De economische en technologische vooruitgang, het ontstaan van onderwijskunde als aparte universitaire discipline en het volwassen worden van de kenniseconomie hebben ertoe bijgedragen dat training als noodzakelijk wordt ervaren om organisaties beter te laten presteren. De verdere professionalisering heeft er echter ook toe geleid dat het leren steeds verder van de werkvloer is komen te staan. Mede daardoor is de problematiek van transfer volop in de belangstelling gekomen. Want als er niet meer op de werkplek wordt geleerd, dan ontstaat vanzelf het vraagstuk hoe men het geleerde in de praktijk kan toepassen.



1900 - 1925

- Grote technische vooruitgangen in de industrie.
- In organisaties worden de principes van Taylor gehanteerd: gericht op efficiëntie en zo hoog mogelijke productie.

1925 - 1950

- Economische recessie en opbouw door WO II.
- Maatschappelijk meer oog voor werkomstandigheden.
- De invloed van relaties en samenwerking in het werk op de productiviteit wordt ingezien.
- In de jaren vijftig ontstaat de sociale psychologie als vakgebied.

1951 - 1975

- Kwaliteit wordt belangrijk: technologische vooruitgang.
- Van productie-economie naar diensteneconomie.
- Combinatie tussen technische en sociale aspecten van organisaties is belangrijk: sociotechniek.
- De omgeving van organisaties wordt onvoorspelbaarder.
- Opkomst human performance technology.

1976 - 2000

- Nieuwe wereldeconomie, sterk veranderende omgeving.
- Arbeidsmarktproblematiek
- Aandacht voor privé-werkbalans van medewerkers.

2000 - heden

- De klantbehoefte verandert.
- Globalisering, grotere concurrentie (prestatiegerichtheid omhoog).
- Technologie neemt steeds belangrijkere rol in: inhoud is overal en op ieder moment beschikbaar.
- Het leggen van verbindingen, netwerken is een belangrijk concurrentievoordeel.

Sociaaleconomisch

- Rationeeldoelmodel: prestatie en winstmaximalisatie staan voorop. De manager is een harde bestuurder en producent.
- Inteprocessmodel. De manager stuurt op standaardisering van de processen en is controleur en coördinator.

- Human relations-model.
- De manager is mentor en stimulator en heeft aandacht voor het creëren van betrokkenheid, conflictoplossing en motivatie van mensen.

- Alle voorgaande modellen worden nog gehanteerd.
- Het opensysteemmodel: de reactiesnelheid op de veranderende omgeving wordt belangrijker.
- De manager is innovator en bemiddelaar.

- Management zal in staat moeten zijn om alle managementmodellen geïntegreerd toe te passen om op de steeds veranderende omgeving te kunnen blijven reageren.

- Management gericht op toepassing alle managementmodellen.
- Er wordt gestuurd op aansprakelijkheid.
- Het management richt de omgeving zo in, dat mensen beter kunnen presteren.

Management

- Het belang van training wordt ingezien.
- Mensen worden gezien als verlengstuk van machines.
- De productiviteit zal hoger worden als men beter en efficiënter met de machines kan omgaan: hierop worden mensen getraind op de werkplek.

- Grotere groepen medewerkers moeten worden getraind.
- Introductie van de 'train de trainer'-principes rond WO II.
- Na WO II: management getraind in het motiveren van mensen en het creëren van consensus.
- De opkomst van instructional design in Amerika door onder meer invloeden van Maslow over human motivation.

- Ontstaan hrd als vakgebied. Onderwijskunde in Nederland zelfstandige wetenschappelijke richting.
- Trainingen komen los van de werkplek. Belangrijke onderwerpen: groepsdynamica, sensitiviteit, communicatie.
- Ontwikkeling van het cognitivisme.
- Aandacht voor volwassenenonderwijs onder invloed van Knowles en Gagne (behaviorisme).

- Competentiegerichte trainingen ontstaan.
- Principes van de lerende organisatie (Senge).
- E-learning/blended learning.
- Certificerend trainen (Hale).
- Als reactie op rendementsvraagstuk: transferbevorderende maatregelen, just in time leren, leren op de werkplek.

- Snelle introductie van nieuwe technologie in trainingen: games, mp3 en web 2.0.
- Connectivisme.
- Workplace learning and performance professional door de American Society for Training & Development geïntroduceerd: nadruk op leren gericht op organisatieresultaten in plaats van nadruk op training.

Training

Tabel 1.1 De evolutie van trainingen (gebaseerd op de evolutie van managementmodellen: (Quinn, 2007 en Estep in Biech, 2008)

De volgende ontwikkelingen vergroten de kloof tussen training en bedrijfsactiviteiten:

- De gemiddelde hr-professional lijkt in zichzelf gekeerd te functioneren met onvoldoende verbinding met het management en de bedrijfsactiviteiten (Coulson-Thomas, 1999).
- Door de bank genomen zit de hr-professional niet aan tafel bij het (top)management. Dit is een van de redenen waarom *verticale integratie* van training en opleiding zeldzaam is. Hiermee wordt bedoeld dat bij strategische en operationele veranderingen training en opleiding integraal onderdeel uitmaken van de implementatie.
- De hr-professional spreekt de taal van het management onvoldoende (Robinson, 2008).
- Training is verworden tot een op zichzelf staande activiteit met onvoldoende *horizontale integratie*. Het leren is dus onvoldoende geïntegreerd in het arbeidsproces (Rosset, Sheldon, 2001), zie ook nummer 9.
- Formeel en informeel leren worden onterecht van elkaar gescheiden, zie nummer 12.
- Een groot probleem is dat de toegevoegde waarde van trainingen niet goed meetbaar is. (Phillips, 2007; Brinkerhof, 2008 e.a.), zie ook nummer 11, 15 en 17.

Kortom: de wereld van training ziet zich gesteld voor enkele uitdagingen. Het vinden van aansluiting bij de bedrijfsactiviteiten is daarbij erg belangrijk. Onvoldoende aansluiting bij de bedrijfsactiviteiten is een kostbaar misverstand dat zorgt voor een te grote afstand tussen training en organisaties. En dat kan beide partijen duur komen te staan ...

Reflectie

- Hoeveel inspanningen zijn er geleverd om transfer van opleidingen naar de werkplek te bevorderen?
- Met welke effecten op het rendement van opleidingen?
- Met welke effecten op het management?



BLOKKADES IN DE (WERK)OMGEVING BLIJVEN BESTAAN

2

De gedachte dat de belangrijkste blokkades voor een effectieve prestatie van organisaties in de professionals ligt en niet in de (werk)omgeving, is een hardnekkige verschijningsvorm van het kostbaar misverstand. De belangrijkste oorzaken van de prestatieblokkades liggen in factoren in de (werk)omgeving van de organisatie. Het goede nieuws is dat het om factoren gaat die het management zelf kan beïnvloeden. Het onvoldoende herkennen van prestatieblokkades in de (werk)omgeving is misschien wel de meestvoorkomende verschijningsvorm van het kostbaar misverstand.

Prestatieblokkade

Stel jezelf, het management en de professionals de even eenvoudige als confronterende vraag:

'Kun je beter presteren dan je op dit moment daadwerkelijk doet?'

Het antwoord is vrijwel altijd volmondig: 'Ja!' Tijdens trainingen, seminars en individuele gesprekken geven alle managers en professionals steeds hetzelfde antwoord. Ook Stolovitch (2004) rapporteert dat hij van duizenden mensen nog nooit een nee als antwoord heeft gekregen op deze vraag.

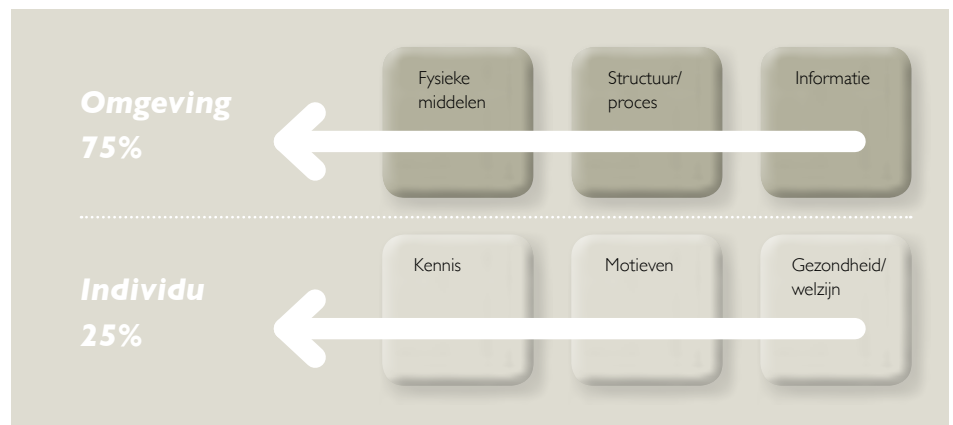
Als iedereen denkt beter te kunnen presteren, dan zijn er blijkbaar belangrijke blokkades die managers en professionals in hun functioneren belemmeren.

Model van Gilbert

Thomas Gilbert (1996) heeft een model ontwikkeld met zes factoren die de prestaties van organisaties positief of negatief beïnvloeden, zie tabel 2.1. De drie factoren in de bovenste rij beschouwt Gilbert als externe factoren of omgevingsfactoren (het gaat om de werkomgeving); deze vallen dus buiten de invloed van de professional. Deze *omgevingsfactoren* sturen het gedrag van de professionals binnen organisaties. Dat is logisch. Iedere professional is afhankelijk van fysieke middelen om te kunnen presteren, en de structuur is van belang, evenals de ondersteunende processen en de beschikbare informatie over de voortgang van de geleverde prestaties. Zie ook de opvallende gelijkenis met het model van Rummler bij nummer 4 en 5.



Tabel 2.1 Model van Gilbert (1996) bewerkt door Sanders, Thiagarajan (2002)



Tabel 2.2 Oorzaken van individuele prestatieblokkades

Gilbert ziet de factoren in de onderste rij als interne persoonlijke factoren, die de professional zelf dus kan beïnvloeden.

Terug naar de vraag over de prestatieblokkade. De resultaten van het onderzoek van Stolovitch (2004) naar de prestatieblokkade zijn verbazingwekkend te noemen. Hij rapporteert dat circa 75 procent van de respondenten de omgeving als belangrijkste oorzaak ziet van de eigen performanceblokkade, terwijl circa 25 procent zegt dat de oorzaken in interne factoren liggen, en daarmee op het niveau van de professional. Zie tabel 2.2. Eigen Nederlands onderzoek onder ruim 1200 respondenten bevestigt de uitkomsten van Stolovitch opvallend nauwkeurig (Tulser: Heijnen, Sneep, 2008). Deze resultaten zijn wonderlijk te noemen, omdat verreweg de meeste interventies om de prestaties van de organisatie te verbeteren, op het niveau van de managers en/of professionals liggen. Dat betekent dat de oorzaken van de performanceproblemen niet bij de wortel worden aangepakt.

Vraagtekens bij de inzet van trainingen

Organisaties kunnen hun prestatie op basis van de uitkomsten van het onderzoek van Stolovitch in 75 procent van de organisatieproblemen alleen fundamenteel verbeteren door de oorzaken in de (werk)omgeving te bestrijden. En dat gaat dus verder dan de inzet van training of coaching. Toch blijkt in de praktijk dat veel managers (en hr-professionals) denken dat problemen in organisaties overwegend worden veroorzaakt door attitudeproblemen, te weinig kennis en/of een gebrek aan vaardigheden. Kortom: door competentieproblemen bij professionals. Dat is een belangrijke reden waarom trainingen en coaching zo massaal worden ingezet om de prestaties van organisaties te verbeteren.

Uit ander onderzoek blijkt dat circa 80 procent van de prestatieproblemen niet wordt veroorzaakt door een tekort aan competenties van de professional: Dean e.a. (1996), Deming (1996), Harless (1989), Elliot (2007), Piskurich (2002), Rummler (2004), Willmore (2004). Met andere woorden: de invloed van de (werk)omgeving op de prestaties van professionals wordt onderschat en tegelijkertijd overschat men de mogelijkheden om via competentieontwikkeling de prestaties van professionals positief te beïnvloeden. Kortom: de belangrijkste oorzaken van performanceblokkades zijn factoren in de omgeving. En dat terwijl in verreweg de meeste gevallen oplossingen worden geselecteerd op het niveau van de professional(s), waaronder training. Dat leidt niet tot organisatieresultaten als de oorzaken niet in de professionals maar in de (werk)omgeving liggen.

Reflectie

- Herkent u dat het bijna een reflex is om te denken dat de performance van de organisatie het best kan worden verbeterd via de managers en de professionals, en dat er onvoldoende gekeken wordt naar factoren in de omgeving?
- Hoe duur is deze verschijningsvorm van een kostbaar misverstand voor de organisatie/afdeling op jaarbasis?

DE (WERK)OMGEVING STUURT ONVOLDOENDE AAN OP DE GEWENSTE RESULTATEN

3

Het verschil in sturing in organisaties is opvallend te noemen. Hoe meer not-for-profit de organisatie is, of hoe creatiever of wetenschappelijker het werk, hoe moeilijker het lijkt om de organisatie zo in te richten dat de omgeving het gedrag van de professionals stuurt. Maar schijn bedriegt. Het merendeel van de organisaties kán wel op een manier worden ingericht die het mogelijk maakt om op de gewenste organisatie-resultaten aan te sturen. Als dat niet effectief gebeurt, dan is er sprake van een veelvoorkomende verschijningsvorm van het kostbaar misverstand.

Omgeving stuurt gedrag

Hoe komt het dat een piloot niet of nauwelijks in staat wordt gesteld om fouten te maken tijdens het vliegen? Of dat het medewerkers van een bloedbank in een ziekenhuis bijna onmogelijk wordt gemaakt om fouten te maken bij het matchen van donorbloed?

Het antwoord is even onthutsend als eenvoudig. In deze twee voorbeelden is de organisatie zodanig ingericht dat de (werk)omgeving het gewenste gedrag en de resultaten van de professionals stuurt. Anders gezegd: de omgeving is zodanig ingericht, dat het bijna niet mogelijk is af te wijken van de vastgestelde doelen, processen, taken en procedures.

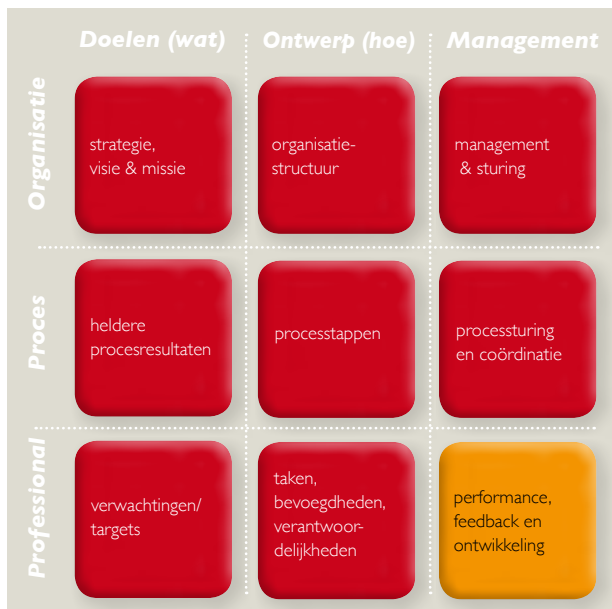
En als een piloot of een professional van de bloedbank een fout maakt, dan is niet de eerste reflex: 'Stuur ze naar een training.' Vrijwel altijd wordt onderzocht of de omgeving van de organisatie nog duidelijker en meer sturend kan worden ingericht, zodat er geen fouten kunnen worden gemaakt – onafhankelijk van de professional die het werk uitvoert.

De samenhang tussen organisatie, processen en professionals

In het negenveldenmodel van Rummler (1995) is de samenhang te zien tussen organisatie, processen en professionals (teams). In deze negen velden, zie figuur 3.1, zijn de drie prestatieniveaus in samenhang gebracht met de prestatiebehoeften van de organisatie. Deze behoeften verwijzen naar de effectiviteit van de organisatie:

- **Doelen.** Op ieder prestatieniveau (organisatie, processen en professionals) is het nodig om doelen te formuleren, die zijn afgeleid van de behoeften van de klanten in termen van service, kwaliteit, kwantiteit, kosten en dergelijke.
- **Ontwerp.** Om de vereiste organisatieresultaten te behalen, moet op alle drie de niveaus een functioneel ontwerp worden gemaakt.
- **Management.** Sturing van de organisatie, de processen en de professionals is noodzakelijk om de gewenste output te halen (Rummler, 1995).

Hoe groter de negatieve invloed van een probleem op de bedrijfsactiviteiten, hoe groter de ervaren noodzaak om de organisatie én de processen zo in te richten, dat ze sturend zijn voor professionals/teams.



Figuur 3.1 Het negenveldenmodel van Rummier (1995)

Het gaat bij Rummier om de samenhang tussen de verschillende velden en om het gegeven dat de organisatie én de processen effectief moeten worden ingericht voordat het zinvol is om professionals en teams te trainen of te coachen. Op de keper beschouwd is het nodig dat een organisatie helderheid verschaft over de doelen die de professional moet halen en de taken die hij moet uitvoeren. Effectief en in samenhang functionerende organisaties sturen in acht velden (rood) aan op het gewenste gedrag en de vereiste resultaten van professionals (oranje). En dat geldt niet uitsluitend voor piloten of professionals van bloedbanken ...



Reflectie

- Het heeft geen zin om geïrriteerd te raken over professionals of teams die niet doen wat de organisatie vereist, want dat betekent doorgaans dat de omgeving van de organisatie hun gedrag onvoldoende duidelijk stuurt. Er is dan werk aan de winkel voor het management. Is deze verschijningsvorm van een kostbaar misverstand herkenbaar?
- Hoe duur is deze verschijningsvorm van een kostbaar misverstand voor de organisatie/afdeling op jaarbasis?
- Waarom denken veel managers en professionals dat deze principes niet voor hen gelden?

TRAINING VERBETERT DE PROFESSIONAL (IN PLAATS VAN DE PRESTATIE)

4

In het aforisme van Geary Rummler (1995) in de titel komt het complexe probleem tot uitdrukking dat het moeilijk is om op systeemniveau naar het functioneren van organisaties en professionals te blijven kijken. Dat is een begrijpelijke verschijningsvorm van het kostbaar misverstand, want het aantal variabelen waardoor de prestatie van professionals en organisaties worden beïnvloed, is duizelingwekkend. Dat is er mede de oorzaak van dat te eenzijdig de nadruk op de professional wordt gelegd om prestaties van organisaties te verbeteren. Overzicht houden op systeemniveau is moeilijker dan wordt gedacht.

Organisaties zijn systemen

Het is niet zo eenvoudig om prestatieproblemen op te lossen. Dat komt onder meer doordat organisaties (complexe) systemen zijn. De verschillende onderdelen functioneren in onderlinge samenhang en in voortdurende interactie met de omgeving.

Negenveldenmodel

In het negenveldenmodel van Rummler wordt de systeembenadering van organisaties gevisualiseerd. Problemen en oorzaken van organisaties blijven niet tot één van de negen velden beperkt. En zoals figuur 4.1 goed laat zien, heeft de oorzaak van een probleem vaak een negatieve invloed op meerdere velden van de organisatie. Als de oplossingen voor het probleem op slechts één veld te lokaliseren zijn, dan bestaat er uitsluitend een toevallige kans dat de gekozen oplossing gaat werken.

Voor managers en professionals kunnen de negen velden symbolisch als muren werken, waar zij maar lastig overheen kunnen kijken. Misschien is het nog net mogelijk om de twee aanpalende velden te zien, maar dan wordt het al moeilijk. Dit is een van de redenen waarom het moeilijk is om op systeemniveau te blijven kijken. Daar komt nog bij dat het aantal variabelen per veld hoog is.

Kenmerken van een systeem

De natuur wordt vrij algemeen als een systeem beschouwd. Veranderingen in het klimaat worden gezien als een complex van factoren die onderling samenhangen en elkaar beïnvloeden, variërend van de gemiddelde stijging van de temperatuur tot het ontstaan van tropische stormen. Ook organisaties en organisatieonderdelen zijn systemen die onderling met elkaar samenhangen, elkaar beïnvloeden en in continu contact staan met de buitenwereld.

Een systeem is volgens Brethower (2008) een verzameling van elementen die met elkaar verbonden zijn door een gemeenschappelijk doel. Carleton (2004) stelt dat een systeem niet kan worden gedeeld in onafhankelijke delen en dat het de volgende kenmerken heeft:

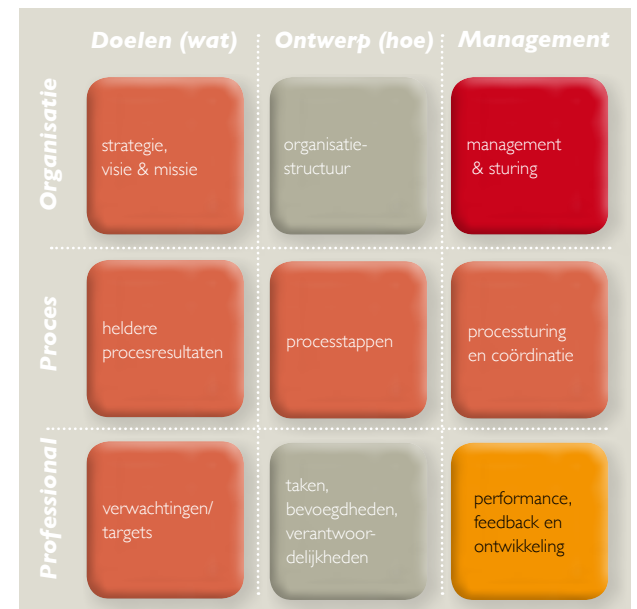
- *Het gedrag van ieder onderdeel heeft effect op het geheel van het systeem.*
- *Het gedrag van de onderdelen en de effecten daarvan op het geheel zijn onderling afhankelijk.*
- *Ook als er subonderdelen in het systeem worden gevormd, dan heeft ieder subonderdeel een effect op het geheel en geen enkel effect is onafhankelijk.*

Uit de praktijk: te lage doorstroming experts

De manager van een grote verzekeraar presenteert als probleem dat mobiliteit in een team met experts onder de maat is. Dit team werkt vooral intern en doordat te weinig experts doorstromen naar consultantfuncties, bereikt de gewenste expertkennis de consultants onvoldoende. Daardoor worden behoorlijk veel fouten gemaakt. De manager vraagt om loopbaancoaching.

Na een eerste gesprek met de manager wordt overeengekomen een onderzoek uit te voeren en daaruit blijkt vrij snel dat de oorzaak van het probleem van de doorstroming onvoldoende sturing door het management is (rode veld) en dit komt tot uitdrukking in onduidelijkheid over de doelen, de overgang tussen het interne proces en het accountproces en onvoldoende coördinatie tussen de twee processen. Doordat de noodzaak van de mobiliteit niet duidelijk gemaakt wordt aan de professionals, krijgen ze de ruimte om er zelf voor te kiezen om niet door te stromen. De 'oplossing' van de manager raakt de oorzaak van het probleem niet. Op die manier wordt het probleem dus niet opgelost.

In figuur 4.1 is het negenveldenmodel van Rummler in een systeemperspectief geplaatst. De velden die elkaar met betrekking tot een probleem beïnvloeden, zijn rood (en lichtrood). Het oranje veld is het veld van de professionals. In dit veld bevindt zich de gekozen oplossing. De figuur maakt duidelijk dat de gekozen oplossing niet zal werken, omdat het probleem niet op het juiste niveau wordt aangepakt. De oorzaak bevindt zich in het rode veld. De oplossing zal dan ook in het veld management & sturing gevonden moeten worden.



Figuur 4.1. Het negenveldenmodel van Rummler (1995) in een systeemperspectief

Reflectie

- Hoe vaak heeft u oplossingen gekozen op het oranje gekleurde veld, terwijl (achteraf) bleek dat de oorzaak op een of meer andere velden lag? Met welke negatieve effecten voor de prestaties van de organisatie?
- Hoe kostbaar is deze verschijningsvorm van een kostbaar misverstand voor de organisatie/afdeling op jaarbasis?

GEVANGENEN VAN DE PRESTATIEPARADOX

5

Van managers worden tegenwoordig steeds meer prestaties gevraagd, zo niet geëist. 'Onderweg naar beter' is het motto, maar dat brengt het gevaar van de prestatieparadox met zich mee. De essentie van de prestatieparadox is dat men training inzet, terwijl men organisatieresultaten verwacht. Dit is een veelvoorkomende verschijningsvorm van het kostbaar misverstand.

Uit de praktijk

'Soms overvalt het me gewoon. Tijdens mijn werk als interim-manager raak ik geïrriteerd door professionals die zich in de kern anders gedragen dan ik graag zou willen. Dat loopt uiteen van onbenullige zaken als erg vroeg naar huis gaan op vrijdag, of te lang koffie drinken, tot te weinig relevante inhoudelijke inbreng tijdens een overleg. Maar belangrijker is het dat ik de op zichzelf staande ervaringen lijk op te stapelen. Het wordt tijd dat ik een trainingsbureau vraag om deze groep eens te trainen in resultaatgerichtheid. Dan ben ik van de ergernis af en de organisatie gaat beter presteren.'

De prestatieparadox

De *prestatieparadox* ontstaat doordat de manager wél een betere prestatie eist, maar dat hij níét de interventies kiest waarmee de werkelijke oorzaak van het prestatieprobleem wordt bestreden. Het gevolg is dat de prestatie niet, of uitsluitend toevallig, wordt verbeterd. *Niet de oorzaak bestrijden en toch resultaten verwachten* ... dat is de kern van de prestatieparadox.

De prestatieparadox wordt onder meer veroorzaakt door:

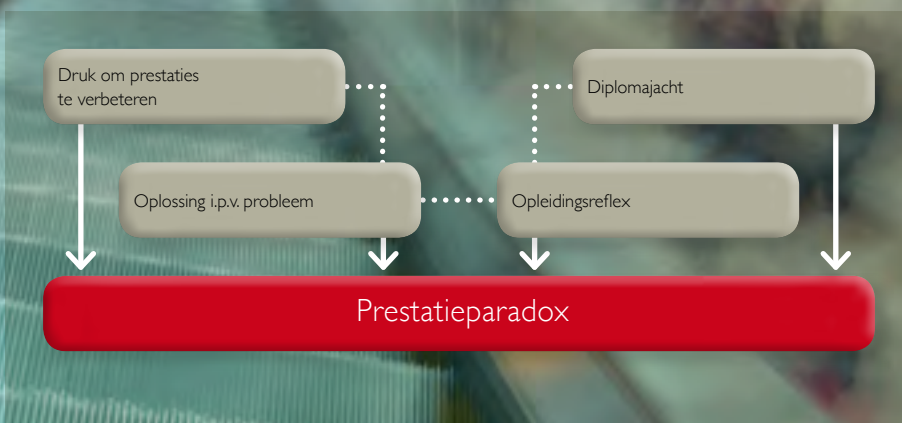
- de diplomajacht, zie nummer 6;
- de opleidingsreflex, zie nummer 6;
- de druk op de manager om de prestaties van de organisatie te verbeteren;
- het principe van 'in oplossingen denken', zie figuur 5.1.

Als de prestatieparadox optreedt, zijn er alleen maar verliezers. Als eerste natuurlijk de manager, die de opdracht heeft gegeven voor de training, maar daarmee niet de verwachte, meetbare verbetering van de prestatie van de organisatie bereikt. Dan de deelnemer: deze volgt verplicht een training waarvan onduidelijk is wat het effect is op de prestatie. Ook de trainer verliest, want het is wel duidelijk wie in dit soort omstandigheden de zwarte piet krijgt toegespeeld.

De consequenties van de prestatieparadox

De negatieve gevolgen van de prestatieparadox zijn herkenbaar:

- kostbare verspilling van tijd en middelen (kosten van de training, verletkosten enzovoort);
- scepsis over de effectiviteit van de manager ('Wie heeft dit bedacht?');
- frustraties bij de manager en de trainer;
- cynisme op de werkvloer over trainingen;
- verhoogde weerstand tegen veranderingen;
- een *déjà-vu*-effect dat ontstaat als in een andere situatie en/of context opnieuw een voorstel wordt gedaan om te trainen; ook als training in die andere situatie of context wel zinvol is. Dit kan leiden tot onverschilligheid en apathie.



Figuur 5.1. Factoren die leiden tot de prestatieparadox

Uit de praktijk – vervolg

'Natuurlijk weet ik dat het er niet toe doet of iemand wel of niet lang koffiedrinkt. Wel of niet te lang met collega's spreekt, wel of niet de afspraken nakomt. Het enige wat ertoe doet, is dat de omgeving zodanig is ingericht dat de fragmentarische observaties van het gedrag er feitelijk niet meer toe doen. De gewenste prestaties zijn immers gemeten en dat is een objectievere basis om in gesprek te komen met professionals en dan zonnodig bij te sturen of zelfsturing als de beste optie te zien.

Steeds duidelijker realiseer ik mij dat ook ik de gevangene ben van de prestatieparadox, omdat ik steeds de neiging heb om de professional(s) te verbeteren in plaats van de prestatie. Het is aan mij om die omgeving zodanig in te richten dat daadwerkelijk het vereiste gedrag én de gewenste organisatieresultaten worden gerealiseerd. Dat is een andere uitdaging dan me als interimmanager te gedragen als gevangene van de prestatieparadox: wel organisatieresultaten verwachten, maar alleen oplossingen kiezen die ingrijpen op het niveau van de professionals. Het leven van een manager kan effectiever en leuker zijn ...'

Reflectie

- Hebt u ook de persoonlijke ervaring dat het heel menselijk is om vooral de professionals te zien als de oorzaak én de oplossing van de prestatieproblemen van de organisatie?
- Met welke positieve of negatieve effecten voor de prestaties van de organisatie?
- Hoe kostbaar is de prestatieparadox voor de organisatie/afdeling op jaarbasis?

DE DIPLOMAJACHT VERSTERKT DE OPLEIDINGSREFLEX

6

Werkgevers, managers, professionals – vrijwel iedereen vindt opleiding, trainingen en diploma's belangrijk! Zo belangrijk, dat we met zijn allen een diplomajacht organiseren. Natuurlijk, diploma's zijn nuttig voor carrière en persoonlijke ontwikkeling. Ook is het een goede zaak dat via diploma's keurig is geregeld wie welk beroep mag uitoefenen. Maar de diplomajacht versterkt de opleidingsreflex, en dat is een herkenbare verschijningsvorm van het kostbaar misverstand.

Diplomajacht

Een diploma vormt, zoals in de praktijk vaak blijkt, géén garantie voor goed presteren op de werkplek. Mintzberg (2004) stelt in zijn boek *Managers not MBA's*: 'Het is niet mogelijk een leider in het leslokaal te creëren.' Een MBA-opleiding leidt wel tot een diploma, maar niet noodzakelijkerwijs tot een effectieve leider. Mintzberg heeft een punt. Organisaties en managers handelen vaak vanuit de veronderstelling dat meer kennis en meer diploma's leiden tot beter presteren op het werk. Dat is ook logisch in een tijdperk waarin kennis een zo prominente rol vervult voor organisaties én voor kenniswerkers.

Factoren die invloed hebben op het presteren

Mensen met meer kennis presteren beter op het werk. Dat klinkt logisch. Maar Harold Stolovitch (2004) noemt het een mythe. Uit onderzoek blijkt dat er andere factoren zijn die meer invloed hebben op het presteren op de werkplek dan kennis. Bijvoorbeeld:

- *feedback op presteren;*
- *cultuur;*
- *passen bij de waarden van het bedrijf;*
- *de mogelijkheid om in teams te werken.*

In de jacht naar meer kennis worden niet alleen diploma's, maar ook trainingen en cursussen gestapeld. Vanzelfsprekend is dit vaak zinvol voor de persoonlijke of professionele ontwikkeling en de planning van de loopbaan. Maar ook het stapelen van trainingen vormt géén garantie voor beter presteren op het werk. De diplomajacht leidt ertoe dat managers en professionals blijven vragen om opleidingen en trainingen. Dit werkt de opleidingsreflex in de hand.

Natuurlijk, opleidingen en diploma's zijn bijzonder nuttig en vormen terecht de basis van de ontwikkeling van professionals én organisaties. Maar opleidingen alleen bieden géén garantie op een verbeterde prestatie op de werkplek.

De opleidingsreflex

De opleidingsreflex (Arets & Heijnen, 2004) werkt in organisaties als volgt. Bij kansen of problemen kiezen managers opleiden vaak als oplossing of interventie (zie figuur 6.1). Er zijn dan twee mogelijkheden:

- Gaat het na de opleiding beter met de professional, dan is de conclusie dat opleiden helpt om de prestaties van organisaties te verbeteren. Een reden te meer om door te gaan met opleiden.
- Zijn de effecten van de opleiding onvoldoende, dan wordt bijvoorbeeld de kans of het probleem anders gedefinieerd. Of men kiest voor een ander trainingsbureau. Om daarna opnieuw te kiezen voor opleiden als middel om de prestaties op de werkplek te verbeteren. Bij onvoldoende effect is dus de reflex vaak: meer van hetzelfde doen.

Redenen om op te leiden volgens Jim Fuller (1999):

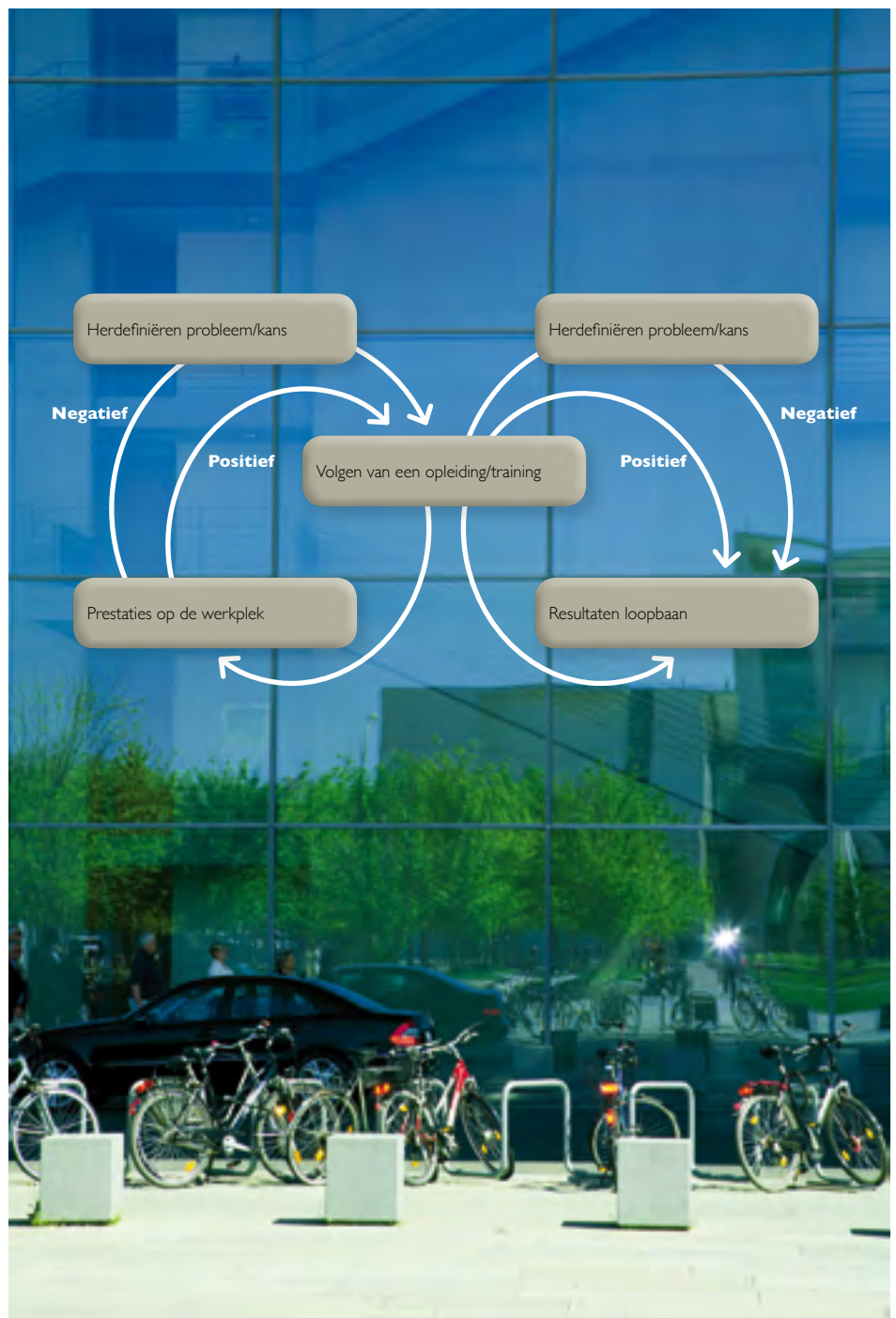
- Professionals vragen om training (vaak ook met eigen loopbaanmotieven).
- Veel organisaties hebben een eigen opleidingsafdeling.
- De meeste managers hebben onvoldoende kennis van alternatieven om de prestaties van organisaties te verbeteren.

De meeste professionals hebben dezelfde reflex, maar dan gaat het over hun loopbaan of hun eigen functioneren. Denk aan het principe van de diplomajacht.

Een kanttekening bij deze kritiek op de opleidingsreflex is dat werkgevers die voldoende interessante opleidingsmogelijkheden bieden, aantrekkelijk zijn voor werknemers. Maar het aanbieden van opleidingen is niet de enige manier om professionals te boeien en te ontwikkelen. Daarvoor is het werken aan uitdagende, leerrijke projecten minstens zo belangrijk. Informeel leren speelt daarbij een hoofdrol, zie nummer 12. En omdat het terrein van informeel leren voor veel organisaties nog onontgonnen gebied is, is daar nog wel winst te boeken (Cross, 2007).

Reflectie

- Hoeveel van het beschikbare opleidingsbudget wordt verbruikt door de mechanismen van de diplomajacht en de opleidingsreflex?
- Hoe kostbaar is de opleidingsreflex voor de organisatie/afdeling op jaarbasis?



Figuur 6.1 Het zichzelf versterkende mechanisme van de opleidingsreflex

EERST DOEN, DAN DENKEN ...

7

Professionals zijn probleemoplossers. Ze hebben de neiging om zo snel en concreet mogelijk te handelen. Wanneer daadkracht echter ten koste gaat van de grondigheid van de analyse van het probleem, dan ontstaat een verschijningsvorm van het kostbaar misverstand met vaak hilarische kenmerken als het om de inkoop van trainingen gaat. Dan presenteren de opdrachtgevers vaker de oplossing dan het probleem.

Ik heb een waterprobleem!

Het komt regelmatig voor dat bijvoorbeeld managers, adviseurs, coaches en trainers een probleem niet of onvoldoende degelijk analyseren voordat ze een oplossing kiezen (Rosset, Tobias 1999). Het blijkt zelfs dat minder dan twee derde van de professionals een (degelijke) analyse uitvoert voordat hij een oplossing kiest. Dit is mede de verklaring voor het verschijnsel dat veel opdrachtgevers die trainingen of coaching inkopen, niet het probleem maar de oplossing presenteren.

Fuller (1999) geeft hiervan twee hilarische voorbeelden:

- Als er brand is, krijgt de brandweer nooit de melding: 'Ik heb een waterprobleem.' Het echte probleem is de brand zelf en afhankelijk van de oorzaak is water wel of geen adequate oplossing. Alternatieve blusmiddelen zijn ruim voorhanden en die zijn bijvoorbeeld bij een brand in een chemische fabriek noodzakelijk om het gewenste resultaat te bereiken.
- 'Ik heb een pesticideprobleem.' Dat klinkt nogal komisch. Het werkelijke probleem is natuurlijk 'ongewenste insecten'. Een van

Uit de praktijk

Uit signalen van klanten én medewerkers blijkt dat de bereikbaarheid van een commerciële organisatie onvoldoende is. De manager krijgt elke maand meer klachten en raakt ervan overtuigd dat dit probleem moet worden opgelost. Nadat hij met enkele medewerkers heeft gesproken en hijzelf enkele observaties heeft gedaan, is de manager ervan overtuigd dat training onvermijdelijk is. Binnen zijn netwerk vraagt hij na welke bureaus in staat zijn om trainingen 'telefoonafhandeling' te geven en dan wel op een motiverende, inspirerende manier. De manager voert gesprekken met twee bureaus. Bij het eerste bureau heeft hij een goed gevoel. De trainer denkt vrijwel onmiddellijk aan de slag te kunnen gaan en wil alleen met enkele mensen kort spreken, om maatwerk te kunnen leveren. Bij het tweede bureau heeft de manager een slecht gevoel. De trainer/consultant wil eerst een analyse uitvoeren om te onderzoeken of er andere factoren dan competentietekorten een beslissende rol kunnen spelen bij het niet halen van de vereiste organisatieresultaten met betrekking tot telefoonafhandeling. De manager raakt hierdoor enigszins geïrriteerd, want hij is er echt van overtuigd dat training de oplossing is ... Een halfjaar later is iedereen getraind, maar de bereikbaarheid is niet verbeterd. Het lijkt er zelfs op dat de klachten zijn toegenomen. De gemiddelde tijd per telefoongesprek blijkt te zijn toegenomen, omdat de medewerkers in de training hebben geleerd om klanten zeer vriendelijk en persoonlijk te benaderen. Dat kan door veel vragen te stellen en dit leidt tot verminderde effectiviteit. De manager schakelt alsnog het tweede bureau in en na een degelijke analyse blijken de volgende factoren in de omgeving bepalend te zijn voor de slechte bereikbaarheid: de telefooncentrale is verouderd, het antwoordapparaat wordt bij ziekte van medewerkers regelmatig ingezet, er wordt in een te onrustige kantoortuin gewerkt, waar bellende medewerkers hinder ondervinden, en er zijn geen duidelijke standaarden voor de duur van de gesprekken, het doorverbinden en de kwaliteit van de dienstverlening. Training is volgens het tweede bureau pas een optie als de factoren in de omgeving effectief zijn aangepakt.

Het proces beweegt naar de oplossing: weg van de prestatieanalyse.



Figuur 7.1 Per saldo is in de procesketen bij het inkopen van training of coaching vaak een beweging te zien in de richting van de oplossing, weg van de analyse.

de mogelijke oplossingen kan een bestrijdingsmiddel zijn (pesticide). Het plaatsen van horren is een andere voor de hand liggende oplossing.

De valkuil van vraaggerichtheid

Vraaggericht werken ontslaat de trainer of consultant niet van de plicht om een gedegen advies uit te brengen. Normaal gesproken kan hij een dergelijk advies pas geven als hij het probleem, de invloed op de organisatieresultaten en de dieperliggende oorzaken heeft geanalyseerd.

Maar de praktijk is vaak anders. De meeste opdrachtgevers hebben geen zin in een aanvullende analyse, want 'het probleem en de oplossing zijn al gedefinieerd'. Bovendien stellen zij vaak dat zij hun eigen organisatie natuurlijk als geen ander kennen. Met andere woorden: aanvullend onderzoek naar probleem, invloed en oorzaken is een verspilling van tijd en middelen.

Vraaggericht werken kan – en dat is in de trainingspraktijk vaak het geval – ook worden geïnterpreteerd als meedenken met de al gepresenteerde oplossing. Dan wordt een onderzoek uitgevoerd om de gevraagde oplossingen op maat te kunnen uitvoeren. Dit onderzoek beweegt verder weg van de prestatieanalyse (analyse van het werkelijke probleem), omdat het feitelijk uitsluitend nog gaat over de uit te voeren interventie. In de praktijk zou zo'n onderzoek nu juist tot vragen aan de opdrachtgever moeten kunnen leiden over de effectiviteit en wenselijkheid van oplossingen in de sfeer van training of coaching. Dit is zeker ook zinvol als er veel weerstand is bij de doelgroep en er al een historie bestaat van trainingsoplossingen die allemaal niet of onvoldoende tot de gewenste verbeteringen van de performance van de organisatie hebben geleid. Per saldo is in de procesketen bij het inkopen van training of coaching vaak een beweging te zien in de richting van de oplossing, weg van de analyse. Zie figuur 7.1.

Reflectie

- Is het verschijnsel herkenbaar dat de gepresenteerde oplossing te snel tot interventies en een aanpak leidt, die bij nader inzien toch niet blijkt te werken?
- Hoe kostbaar is deze verschijningsvorm van dit misverstand voor de organisatie/afdeling op jaarbasis?

TRAINEN ZONDER GEKWANTIFICEERD ORGANISATIEPROBLEEM

8

Ook wel eens naar een communicatietraining geweest? Om bijvoorbeeld te oefenen in het geven en ontvangen van feedback? Of effectiever samen te werken in het team? Vaak, misschien wel te vaak, wordt dit type trainingen ingekocht zonder dat er vooraf sprake is van een gekwantificeerd organisatieprobleem waarvan de oorzaak met een training kan worden verholpen. Deze verschijningsvorm van het kostbaar misverstand doet zich vooral voor op het gebied van communicatie, teams, cultuur, projectmanagement en andere generieke competenties die vooral liggen in het vlak van communicatie en samenwerking.

Geen zinvolle oplossing zonder gekwantificeerd organisatieprobleem!

Met training, of welke andere oplossing dan ook, kunnen pas organisatieresultaten worden behaald als aan de volgende criteria is voldaan:

- Het organisatieprobleem is beschreven in termen van een gekwantificeerd verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie.
- Het organisatieprobleem heeft een gekwantificeerde, duidelijke invloed op de organisatieresultaten. Met andere woorden: het organisatieprobleem is relevant.
- De oorzaken van het gekwantificeerde verschil zijn op dieperliggend niveau gezocht en beschreven.

In de praktijk worden trainingen nogal eens ingezet zonder dat op een strikte manier aan deze criteria is voldaan. Meetbare toegevoegde waarde in termen van organisatieresultaten is dan niet mogelijk. Een ander risico is de verwarring tussen de percepties en de realiteit van de organisatie. Dit wordt treffend verwoord in de metafoer van de ijsberg, zie het kader:

De ijsberg



Jeston en Nelis (2008) beschrijven de problematiek van de perceptie op een treffende manier door gebruik te maken van de metafoer van de ijsberg. Circa tien procent van de massa van de ijsberg bevindt zich boven de waterspiegel. Adviseurs en managers vertonen de neiging om minder naar de realiteit (feiten van de organisatie) te kijken en meer te letten op de eigen percepties. Deze percepties sluiten wonderwel goed aan bij de eigen mogelijkheden om te analyseren of om tot oplossingen te komen. Zo zal een coach bijvoorbeeld vooral coachingsproblemen en -oplossingen percipiëren en een interim-manager met name veranderingen van de structuur. De perceptie van het bovenste deel van de ijsberg wordt met andere woorden vaak gevormd door het eigen referentiekader en het eigen aanbod van oplossingen. Daarom is het belangrijk om de percepties te toetsen met feiten en dat kan door af te dalen in de ijsberg; door onder de waterspiegel op basis van feiten de ware aard van het performanceprobleem te onderzoeken en met feiten te onderbouwen, om vervolgens het gekwantificeerde verschil te bepalen en de oorzaken vast te stellen. Dan ben je als trainer/adviseur de eigen perceptie voorbij ...

| Door de klant gepresenteerd probleem | Door de klant gepresenteerde oorzaken | Door de klant gepresenteerde oplossing |
|--|---|---|
| De leden van het team communiceren onvoldoende met elkaar. Er bestaat als gevolg hiervan een informeel circuit met nadelige gevolgen voor de organisatie. | <ul style="list-style-type: none"> • Professionals krijgen te weinig feedback. • Ze voelen zich onvoldoende gewaardeerd door het management. • Er is geen goede gedeelde visie op teamsamenwerking. • Het team lijkt meer op een functionele groep dan op een echt team. | Training communicatie, samenwerken en teamontwikkeling, bij voorkeur in maximaal drie dagdelen. |
| Dit organisatieonderdeel presteert onder de maat ten aanzien van klantgerichtheid. Het lijkt erop dat de klachten toenemen en ook de arbeidstevredenheid van de medewerkers houdt niet over. Al met al is dit niet goed voor de organisatie. | <ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers nemen onvoldoende verantwoordelijkheid. • Zij beseffen onvoldoende wat de waarde van klanten voor onze organisatie is. • Er zijn niet of nauwelijks benchmarkgegevens. • Klachten worden als bedreigend of zelfs beledigend opgevat. | Training klantvriendelijkheid in maximaal vier dagdelen. |
| De cultuur in onze organisatie is onvoldoende resultaatgericht. Eigenlijk komt het erop neer dat afspraken geen afspraken zijn en dat de medewerkers niet doen wat van hen wordt verwacht. | <ul style="list-style-type: none"> • De medewerkers zijn onvoldoende betrokken. • Management en medewerkers zijn onvoldoende aansprakelijk. • Het management stuurt onvoldoende. | Hebessessie met daarin vooral aandacht voor de gemeenschappelijke waarden en dan leuk en inspirerend verpakt. |
| De ervaren werkdruk in onze organisatie is zo hoog, dat een burn-outpreventieprogramma echt nodig is. | <ul style="list-style-type: none"> • Te hoge werkdruk. • Te hoog verloop. • Hoog verzuim. | Training stresspreventie van maximaal twee dagdelen – kan het ook met e-learning? |
| In onze organisatie is het projectmatig werken een regelrechte ramp. Resultaten en deadlines worden vrijwel nooit gehaald. | <ul style="list-style-type: none"> • De leden van de projectgroep voelen zich niet eigenaar van het probleem. • De projectleiders sturen onvoldoende op deadlines. • Vooraf bestaat onvoldoende duidelijkheid over de resultaten. | Leergang projectmanagement waarbij relevante projecten uit de eigen organisatie tijdens de training kunnen worden ingebracht. |

In tabel 8.1. staan enkele voorbeelden van situaties waarin training geen meetbare bijdrage kan leveren aan de gewenste organisatie-resultaten, terwijl het probleem, de oorzaken en de oplossing toch redelijk logisch met elkaar lijken samen te hangen. Het zijn voorbeelden uit de praktijk, die illustreren hoe lastig het soms kan zijn om deze verschijningsvorm van het kostbare misverstand te vermijden. Temeer omdat veel opdrachtgevers en trainers/adviseurs menen dat het ontbreken van een gekwantificeerd organisatieprobleem geen beletsel is om via training organisatieresultaten te boeken. Een structurele oplossing kan in deze gevallen echter pas gevonden worden als de situatie grondig geanalyseerd is. Hoe het anders kan wordt beschreven bij de nummers 31-50.

Reflectie

- Worden in de organisatie trainingen ingezet om de organisatieresultaten te verbeteren terwijl er geen gekwantificeerd organisatieprobleem is?
- Hoe kostbaar is deze verschijningsvorm van het misverstand voor de eigen organisatie/afdeling op jaarbasis?
- Welke gevolgen heeft dit voor het functioneren van de eigen organisatie/afdeling?

Tabel 8.1. Door de klant gepresenteerde (realistische) problemen, oorzaken en oplossingen waarbij training waarschijnlijk het organisatieprobleem niet vermindert of bestrijdt

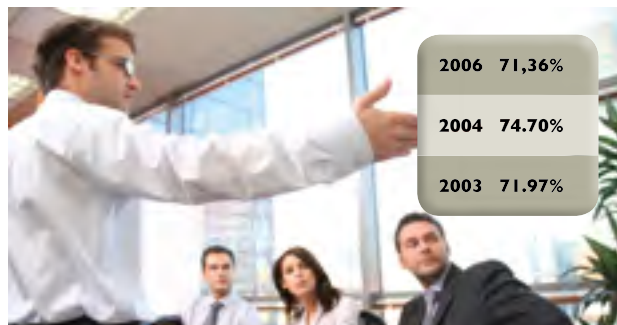
TRAINING ALS PODIUMKUNST

9

Trainen is de afgelopen decennia voor een belangrijk deel geëvolueerd tot een podiumkunst. Dat betekent dat de training los van de werkplek wordt georganiseerd met de belangrijkste rol voor de trainer, die het leerproces regisseert. Hoewel de belangstelling voor informeel leren en leren op de werkplek is toegenomen, blijkt nog steeds dat een groot deel van de trainingen in aparte lokalen of op bijzondere locaties wordt georganiseerd: dit kan een kostbaar misverstand zijn.

Verschijningsvormen van training

Uit het State of the Industry Report van de American Society of Training and Development (ASTD) uit 2007 blijkt dat in de VS circa 70 procent van alle trainingen door een trainer wordt geleid en dat van die trainingen 90 procent in leslokalen plaatsvindt. (zie tabel 9.1) Bij de overige 30 procent is leren gebaseerd op technologie, variërend van e-learning tot EPSS (Electronic Performance Support Systems) en het gebruik van social software waarmee leren via internet in de vorm van blogs, wiki's en andere eigentijdse tools kan worden ondersteund.



Tabel 9.1 Leren in organisaties geleid door een trainer en op aparte locaties (bijvoorbeeld leslokalen) (State of Industry Report ASTD, 2007).

Trainingsindustrie

Internationaal en nationaal is goed te zien dat veel trainingsafdelingen en leveranciers georganiseerd zijn om op een efficiënte en effectieve manier zo veel mogelijk mensen aan programma's deel te laten nemen. Brinkerhof en Apking (2001) spreken in dit verband van 'the delivery business, to process employees through packaged learning interventions', zie ook nummer 16.

Dit alles onder het motto dat trainingen sneller, beter en goedkoper moeten worden uitgevoerd. Het efficiënter moeten organiseren van trainingen draagt er vaak toe bij dat de training als een event, een op zichzelf staande gebeurtenis, wordt beschouwd, waarbij de rol van het management beperkt is tot het accorderen van de training en het beschikbaar stellen van het benodigde budget.

Rosset en Sheldon (2001) constateren dat training als podiumkunst, een op zichzelf staande gebeurtenis, de langste tijd moet hebben gehad, zie tabel 9.2. Organisaties, managers en professionals vragen meer dan een inspirerende, op zichzelf staande gebeurtenis die feitelijk niet of onvoldoende meetbaar bijdraagt aan de gewenste organisatieverbetering – wat toch vaak de reden is om te starten met training. Leren moet niet primair als podiumkunst worden opgevat, maar als een proces dat gericht is op de integrale ontwikkeling van professional én organisatie, met een meetbare bijdrage aan de prestatie. Het kostbaar misverstand voorbij.

| Typerend voor training | Training in de toekomst |
|--|--|
| Individuele groei en ontwikkeling | Groei van individu én organisatie |
| Vaardigheden | Vaardigheden, kennis en perspectieven |
| Kluislees | Know-how en weten hoe te leren |
| Kennis en vaardigheden leren | Leren is gericht op kennis en vaardigheden, performance én strategische resultaten |
| De beste manier om het te doen | De beste manier om het te doen, inclusief begrip van de verschillende manieren om te kunnen werken |
| Training heeft onmiddellijk effect | Nu én in de toekomst effect |
| Trainer bezit de deelnemers op nieuwe kennis en vaardigheden | Self-assessments gebaseerd op nieuwe technologie |
| Trainer óf deelnemer leidt het leerproces | Binnen hetzelfde systeem leiden trainer én deelnemer het leerproces |
| Technologie ondersteunt training | Technologie is essentieel om training tijdens, op en buiten het werk mogelijk te maken |
| Trainers onderwijzen op een gepassioneerde manier wat deelnemers nodig hebben; materialen worden gegeven als achtergrondinformatie of hulpmiddel | Professionals verzamelen beste werkwijzen om deze te plaatsen in onlinekennis-, -leer- of -performancelandschappen, waar deelnemers actief in zijn gedurende een langere periode |
| Training is een op zichzelf staande ervaring | Ontwikkeling voltrekt zich door te leren en te werken en kan betrekking hebben op uiteenlopende zaken, zoals een gesprek met de manager; op internet met een collega kennis delen, zelf een assessment uitvoeren of online een geplande les volgen of webinar, om daar vervolgens met deelnemers over te chatten. Ontwikkeling is op te vatten als een proces, waar training een onderdeel van kan zijn. |

Reflectie

- Hoe vaak komt het voor dat in de eigen organisatie/afdeling training als een event wordt opgevat, ingekocht of georganiseerd?
- Met welke positieve en negatieve effecten op de prestaties van de organisatie?
- Hoe kostbaar is deze verschijningsvorm van het kostbaar misverstand voor de eigen organisatie/afdeling?

Tabel 9.2 Training als podiumkunst ten opzichte van training in de toekomst

DE INSPIRATIE-FRUSTRATIECURVE

10

De eerste klap is een daalder waard. Daarom worden trainingen vaak op een uiterst creatieve manier georganiseerd op bijzondere locaties, met aparte werkvormen en inspirerende intermezzo's. Het uitgangspunt is dat deelnemers door inspiratie in hun overtuigingen geraakt moeten worden. Maar op de langere termijn blijkt deze aanpak contraproductief. Dit komt tot uitdrukking in de inspiratie-frustratiecurve.

Uit de praktijk

'We moeten wel iets bijzonders doen, waardoor iedereen volkomen geïnspireerd naar huis gaat.

En volgens mij is dit een combinatie van een aparte locatie, iets van humor en dan ervoor zorgen dat de deelnemers op een hilarische manier met het eigen professionele handelen worden geconfronteerd. Weet je, enige tijd geleden heb ik meegemaakt dat een organisatie een kick-off in een authentieke circustent had georganiseerd. Tot in de kleinste details nagebootst met clowns, een act met dieren en hierin de verpakt de boodschap om de cultuur meer ondernemend te maken. Echt goed, want de mensen spreken er nu nog over. En dat is precies wat ik wil bereiken. Geld speelt niet echt een rol, dus bedenk maar iets unieks.'

Welk trainingsbureau krijgt niet regelmatig een vergelijkbare vraag, waarbij een duidelijk appel wordt gedaan op training als podiumkunst, als opmaat voor een grootschalig verandertraject, een executive development-programma of de gewenste verbetering van klantgerichtheid. Dit leidt in de praktijk nogal eens tot een verschijnsel dat wij de inspiratie-frustratiecurve noemen, zie figuur 10.1.

Na aanvankelijk enthousiasme over de start van een verbeter- of verandertraject blijken de deelnemers vooral gefrustreerd te raken als ze het geleerde in de praktijk moeten toepassen. Dan merken zij (opnieuw) dat ze zelf heel goed weten wat er moet veranderen en hoe, maar dat de gesignaleerde blokkades in de organisatie gewoon niet worden weggenomen. Het enthousiasme over het event, soms versterkt door een daaropvolgend event, verandert in toenemende frustratie – en dat kan leiden tot cynisme en uiteindelijk disfunctioneel gedrag van de deelnemers op de werkplek. Het negatieve deel van de curve wordt versterkt door de moeite die trainers vaak willen en moeten doen om de deelnemers bewust te maken van de eigen verantwoordelijkheid om zelf in de praktijk ook veranderingen door te voeren. Eenmaal terug in de organisatie blijkt dit onmogelijk, vaak door bureaucratie en (onvoldoende geautoriseerd) management. De frustratie kan dan tot een behoorlijk hoog niveau stijgen.

Transferproblematiek is een belangrijke oorzaak van de inspiratie-frustratiecurve. Hoe effectief kunnen deelnemers in de praktijk – in een andere context – toepassen wat ze in trainingen hebben geleerd? Wick e.a. (2008) rapporteren over een onderzoek onder meer dan 200 leiders op het gebied van leren in organisaties. Deze leiders schatten dat slechts 15 procent van de deelnemers het geleerde in de praktijk zodanig effectief toepast dat daardoor het oorspronkelijke doel van trainen wordt bereikt: verbeterde prestatie door de organisatie. Zie ook Brinkerhof (2008) bij nummer 11. De onmogelijkheid om het geleerde in de praktijk toe te passen werkt frusterend voor de deelnemers. Trainingsbureaus blijken gemiddeld 90 procent van de menskracht en de middelen te besteden aan de planning, organisatie en uitvoering van de



Figuur 10.1 De inspiratie-frustratiecurve

trainingen. Dan blijft er niet veel meer over om na afloop van de training nog iets te doen aan ondersteuning om het geleerde daadwerkelijk in de praktijk te brengen (Wick e.a., 2008).

De inspiratie-frustratiecurve wordt daarnaast nog versterkt:

- door leren of training als een op zichzelf staande gebeurtenis op te vatten, en niet als een continu proces waarbij leren en werken op een natuurlijke manier geïntegreerd zijn;
- doordat evaluatie op niveau 1 (zie nummer 16), de tevredenheid van de deelnemers, vrijwel de enige maat is. De deelnemers zullen in eerste instantie geïnspireerd en geamuseerd worden en vaak de bijeenkomst als positief beoordelen. Zeker als het ook nog een prettige of bijzondere locatie is en de organisatie op die manier aandacht schenkt aan alle deelnemers. De positieve effecten van een event kunnen dan voor een deel worden verklaard door het Hawthorne-effect (zie kader hierna). De kosten-batenanalyse voor de organisatie kan een veel somberder beeld vertonen als dit type events leidt tot de inspiratie-frustratiecurve. Meer over evaluatie vindt u bij de nummers 17, 18 en 19.

Hawthorne-effect

In de organisatiepsychologie is het Hawthorne-effect een klassieker. In de jaren twintig van de vorige eeuw werd in de Hawthorne-fabriek onderzoek gedaan naar de mogelijke toename van de productiviteit van de medewerkers, met als uitkomst dat niet allerlei variabelen zoals pauzes en temperatuur de productiviteit zouden hebben verhoogd, maar de aandacht die de arbeiders van de onderzoekers kregen. Nu is er in de loop van de tijd kritiek gepubliceerd op de aannames en de uitvoering van het onderzoek, maar het is een goed onderzocht gegeven dat aandacht voor mensen positieve effecten heeft op de motivatie, de interesse en de eigen effectiviteitsverwachting (de inschatting vooraf of je wel of niet een bepaalde taak kunt uitvoeren). Daarom is het ook aannemelijk dat een grootse kick-off of een training als event enige Hawthorne-effecten zal hebben, maar alleen op de kortere termijn (dagen tot weken). Op de langere termijn wordt ervaren dat de aandacht niet structureel is en in die zin versterkt ook dit de inspiratie/frustratie curve.

Chiesa, M., Hobbs, S. (2008), Zajonc, R.B., Heingartner, A. and Herman, E.M. (1969).

Reflectie

- Herkent u het verloop van de inspiratie-frustratiecurve?
- Met welke positieve en negatieve effecten op de prestaties van de organisatie?
- Hoe kostbaar is dit misverstand voor de eigen organisatie/afdeling?

DE ONLOGICA VAN TRAINING

Veel managers, professionals en ook deelnemers aan trainingen voelen het aan: trainingen zijn niet primair de oplossing om organisatieresultaten te boeken. Dat ligt ook voor de hand, omdat training uitsluitend indirect de prestaties van organisaties kan verbeteren. Het is echter de zogenoemde logica van training die veel managers en professionals op het verkeerde been zet; de basis voor het kostbaar misverstand.

De logica van training

Brinkerhof (2008) heeft het over de logica van training. De route van training naar prestatie (vertaald in organisatieresultaten) is als volgt:

'De rationale voor training is gebaseerd op de begrijpelijke veronderstelling dat competente (dat zijn getrainde) medewerkers effectiever presteren dan de minder competente medewerkers. Bedenk echter wel dat de nadruk ligt op prestatie en niet op de toename van competenties. De invloed van training is op te vatten als voordelen voor de organisatie (zoals toename van de productie, meer kwaliteit en minder kosten) die ontstaan wanneer verbeteringen van de competenties van de medewerkers manifest worden in verbeteringen van de uitvoering van het werk.' (Brinkerhof en Apking, 2001). Zie figuur 11.1.

De logica van training werkt als wordt voldaan aan twee criteria:

- Een tekort aan kennis en vaardigheden is de oorzaak van het prestatieprobleem. Zoals al eerder gesteld in de inleiding en verder bij nummer 2, is dit in de meeste gevallen niet zo.
- Het geleerde moet kunnen worden toegepast op de werkplek. Dat blijkt volgens Phillips (2001) in de meeste gevallen niet mogelijk. Het management, de collega's, de processen en structuren in de organisatie werken dan onvoldoende ondersteunend om het geleerde daadwerkelijk in de praktijk toe te passen. Daardoor heeft de training nauwelijks invloed op de organisatie. De transferproblematiek is te vergelijken met het trainen van professionals om effectief met een bepaald besturingssysteem voor computers om te gaan, dat op de werkplek helemaal niet aanwezig is.



Figuur 11.1 De logica van training (Brinkerhof, 2008)



Figuur 11.2. Transferproblematiek blokkeert de logica van trainingen

De invloed van training op de prestaties van de organisatie

In figuur 11.2 wordt de logica van trainingen nogmaals gevisualiseerd, maar dan vanuit het perspectief van de transferproblematiek. De trainingen zijn in dit voorbeeld perfect uitgevoerd, maar er is een prestatieblokkade doordat de ondersteunende processen, structuren en het management het niet goed mogelijk maken het geleerde in de praktijk toe te passen. Gemakshalve wordt er in dit voorbeeld van uitgegaan dat het geleerde, het onderwerp van de trainingen, relevant is om de prestatie van de organisatie te verbeteren. Maar zoals Coulson-Thomas (2006) aantoonde, is ook dat vaak niet het geval, zie nummer 16.

Zelfs als de competentieontwikkeling (groen) uitstekend verloopt, kunnen prestatieblokkades (rood) ervoor zorgen dat deelnemers het geleerde op de werkplek niet kunnen toepassen. Ook blijkt in de praktijk maar al te vaak dat er nauwelijks aandacht is om de transfer van training naar de toepassing op de werkplek te laten plaatsvinden, zodat de logica van training volgens Brinkerhof en Apking (2001) wordt geblokkeerd.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat volgens Brinkerhof en Apking (2001) de meeste investeringen in training in organisaties heel weinig invloed hebben. Zij definiëren die invloed als het toepassen van kennis en vaardigheden op de werkplek, en dat blijkt voor circa 15 procent van alle deelnemers het geval te zijn. (Tannenbaum & Yukl, 1992; Brinkerhof, 2008).

Het ligt echter meer voor de hand om de invloed van training te omschrijven als de toepassing van kennis en vaardigheden op de werkplek waardoor de prestaties van de organisatie verbeteren. Op basis van deze definitie daalt de invloed van training naar een nog lager niveau dan de eerder genoemde 15 procent (Brinkerhof en Apking, 2001). En dat komt nauwkeurig overeen met de resultaten van het onderzoek van Wick (2008), zie nummer 10.

Reflectie

- Welke ervaringen hebt u opgedaan met trainingen die onvoldoende hebben geleid tot betere prestaties door de organisatie?
- Op welke niveaus worden in de organisatie de trainingen op hun effectiviteit gemeten en beoordeeld?
- Hoe kostbaar is de verschijningsvorm voor de eigen organisatie/afdeling op jaarbasis?

DE SCHEIDING TUSSEN FORMEEL EN INFORMEEL LEREN IN ORGANISATIES

12

Ondanks de massale deelname aan het formele onderwijs (scholing, trainingen en dergelijke) hebben professionals over het algemeen de ervaring dat je het meeste leert door te werken. Op de vraag waar iemand de meest indringende leerervaring heeft opgedaan, noemt 90 procent van de respondenten 'de praktijk' (onder meer (Cheetham, Chivers, 2001; Cinop/ROA, 2006)). Toch is er in organisaties meer budget voor formeel leren, bijvoorbeeld in de vorm van trainingen, dan voor het ondersteunen én benutten van informeel leren. Dat is een boeiende verschijningsvorm van het kostbaar misverstand.

Formeel versus informeel leren

Leren wordt vereenzelvigd met georganiseerde activiteiten op school en op verschillende locaties in de vorm van cursussen, trainingen, werkconferenties enzovoort. Dit wordt *formeel leren* genoemd.

Informeel leren heeft betrekking op alle leeractiviteiten die zonder tussenkomst van een organisatie (onderwijsinstelling, trainingsbureau of werkgever) plaatsvinden: het ongeorganiseerde leren in het professionele en persoonlijke leven. Informeel leren is dus geen cursus of training waar je een diploma of certificaat mee kunt halen. Feitelijk kent informeel leren dan ook geen begin of einde en geen verschil tussen professioneel en persoonlijk. Mensen leren informeel 24/7/365 en dat is van niet te onderschatten belang – ook voor het onderwijs.

Uit de omschrijving van *formeel* en *informeel leren* blijkt dat er eerder sprake is van een continuüm dan van scherp te onderscheiden begrippen, zie figuur 12.1. Want natuurlijk bestaan er ook formeel georganiseerde leeractiviteiten die verbonden zijn met informeel opgedane kennis en ervaringen, terwijl ook informele leeractiviteiten vormen van (zelf)organisatie laten zien. Denk aan de (zelf)organisatie van kennis rondom forums, expertkennis, blogs en wiki's.

Uit een grootschalig onderzoek van de Amerikaanse overheid blijkt dat circa 80 procent van het leren binnen organisaties informeel is; tegenover 20 procent formele leeractiviteiten (Cross, 2007; Cheetham & Chivers, 2001). Zie figuur 12.1.



Figuur 12.1 Formeel en informeel leren in organisaties; geplaatst in een continuüm

Cross (2007) stelt provocerend: 'Professionals leren meer in de koffiekamer dan in het cursuslokaal.' En het Cinop/ROA-onderzoeksrapport (2006) meldt: 'De laatste jaren is het besef gegroeid dat informeel leren een substantieel deel uitmaakt van het totale leerproces van individuen. Er zijn tegelijk aanwijzingen dat verschillen in competentievererving via informeel leren nog groter zijn dan via formeel leren.'

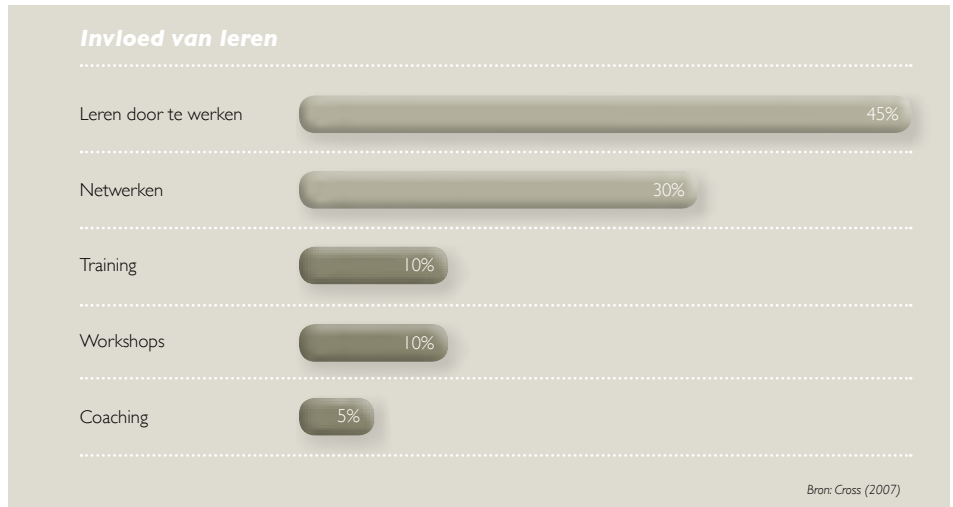
Niet werken is niet leren

Het informeel leren heeft een groot effect op de kennisontwikkeling van mensen. Sterk op de toekomst gerichte mensen kiezen banen waarin zij veel kunnen leren. Voor alle leeftijdscategorieën geldt dat werkenden zich meer ontwikkelen dan niet-werkenden. Een jaar niet werken komt, wat iemands kennisontwikkeling betreft, overeen met een halfjaar minder opleiding volgen. Het blijkt dat werkenden onder de 40 jaar die fulltime werken, zich ook meer ontwikkelen dan leeftijdsgenoten die parttime werken.

(Cinop/ROA, 2006)

De invloed van informeel leren

Informeel leren heeft invloed. Uit onderzoek komen verschillende kengetallen naar voren, maar vrij algemeen wordt aangenomen dat de verhouding tussen formele en informele leeractiviteiten 20/80% bedraagt (Cheetham & Chivers, 2001; Conner, 2004; Cross, 2007 e.a.).



Figuur 12.2 Het verschil in invloed van de verschillende informele leeractiviteiten.

Een kanttekening bij deze cijfers is dat de invloed van formele leeractiviteiten waarschijnlijk eerder wordt overschat dan onderschat, zoals blijkt uit het onderzoek van Cinop/ROA (2006). Zie het kader Kennisgroei door formeel én informeel leren. In figuur 12.2 is het verschil in invloed te zien van de verschillende informele leeractiviteiten.

Kennisgroei door formeel én informeel leren

Het kennisniveau van mensen die een cursus hebben gevolgd, groeit meer dan dat van mensen die niet aan een cursus hebben deelgenomen. Het leereffect komt overeen met ongeveer twee maanden regulier onderwijs. Dit is een erg groot effect, dat vaker gevonden wordt, maar waar vaak vraagtekens bij worden gezet. De verklaring voor de onwaarschijnlijke uitkomsten:

- *Als de behoefte bestaat om iets nieuws te leren op het werk, wordt een cursus gezien als een verdieping van of een aanvulling op de praktijk. Mensen zullen in totaal dan meer tijd hebben besteed aan leerrijke werkzaamheden dan gesuggereerd wordt in diverse onderzoeken. Dit zorgt voor een overschatting van de invloed van een cursus.*
- *Mensen die toch al een grotere kennisgroei doormaken, hebben een grotere kans om aan cursussen deel te nemen.*

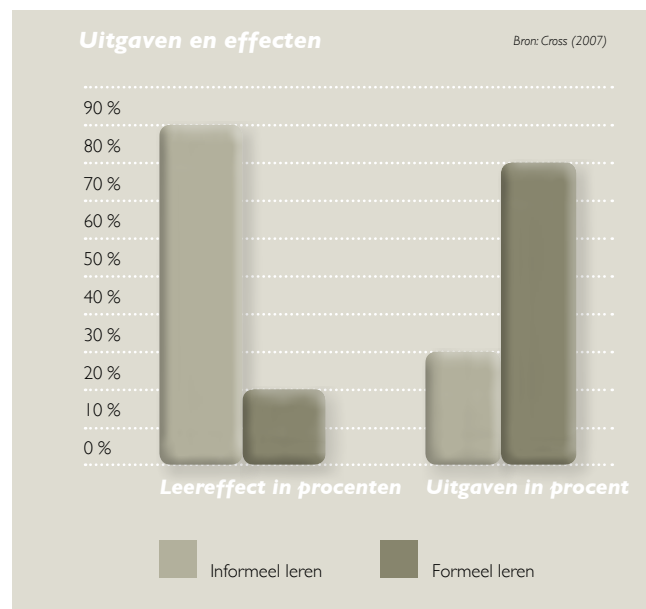
(Cinop/ROA, 2006)

De uitgaven-resultatenparadox

Het is niet vreemd dat de afgelopen jaren de belangstelling voor informeel leren –op de werkplek – fors is toegenomen (zie bijvoorbeeld Van der Krogt, 1995; Onstenk, 1997; Romizowski & Lewis, 1997; Kessels, 1998; Poell, 2001; Simons, 2001; Rosset e.a., 2001; Coffield e.a., 2004; Gladwell, 2004; Rosenberg, 2005; Smits, 2005; Ruyters, 2006; Cinop/ROA, 2006; Cross, 2007; Elkeles & Phillips, 2007; Biech, 2008). Dit is echter vooral belangstelling vanuit de onderwijskunde (bedrijfsopleidingen) en trainers. In organisaties wordt informeel leren niet als een relevante dimensie van kennisproductiviteit beschouwd. Feitelijk wordt informeel leren over het hoofd gezien door de top van organisaties. Dit in tegenstelling tot de formele leeractiviteiten, waarover ten minste moet worden gerapporteerd op het niveau van kosten, aantal deelnemers en tevredenheid.

Dit is de wereld op zijn kop. Voor formeel leren wordt circa 80 procent van het budget beschikbaar gesteld, tegenover 20 procent voor informeel leren. De effecten vertonen echter een heel ander beeld, zie figuur 12.3. Hierbij maakt Cross (2007) wel de opmerking dat deze getallen niet helemaal hard te maken zijn. Maar de schatting van uitgaven versus effecten zijn volgens hem wel realistisch.

Hoewel er kritiek te geven is op de exacte getallen, lijkt het erop dat Jay Cross een belangrijk punt heeft. Informeel leren heeft zeker invloed op organisaties en wordt dus ten onrechte door het (top)management vaak niet gezien en niet geteld.



Figuur 12.3. De uitgaven-resultatenparadox in het geval van trainingen in organisaties.

Reflectie

- Hoe wordt het belang van informeel leren gezien binnen de eigen organisatie als middel om (nog betere) organisatiere-sultaten te behalen?
- Hoeveel kost het de eigen organisatie/afdeling op jaarbasis om informeel leren niet mee te nemen als middel om de vereiste organisatiere-sultaten te behalen?



MENSEN LEREN MEER IN ORGANISATIES DOOR TE WERKEN DAN DOOR TRAINING

13

‘Training works,

but if training
were the only way to learn,
everyone would be in class
all day, everyday.'

Marc Rosenberg

TRAININGEN HEBBEN ONVOLDOENDE INVLOED OP DE WERKVLOER

14

Het is in de praktijk niet eenvoudig om in organisaties de werkvloer te bereiken: de arbeidsprestaties. En dat is vervelend, want juist op de werkvloer werken de grote aantallen professionals, en worden de organisatieresultaten wel of niet geboekt. Door deze verschijningsvorm van het kostbaar misverstand dragen trainingen onvoldoende bij aan de organisatieresultaten.

De inbedding van de arbeidsprestaties

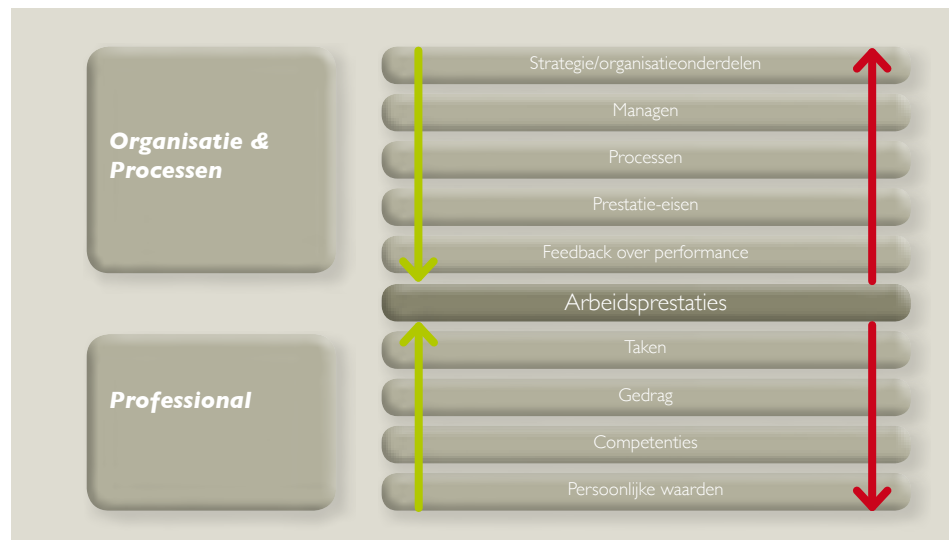
Het is niet zo eenvoudig om de arbeidsprestaties te beïnvloeden, en daarmee de resultaten. Figuur 14.1 toont de verschillende lagen waar een manager 'doorheen moet' voor hij het niveau van de arbeidsprestaties bereikt. Het is daarom niet verwonderlijk dat veel managers en organisaties moeite hebben om op het niveau van de uitvoering de prestatie te verbeteren. Dat komt onder meer doordat de arbeidsprestatie niet gelijkgesteld kan worden aan de professional. Dit is de kern van de prestatieparadox, zie kostbaar misverstand nummer 5. De professional verbeteren leidt niet automatisch tot een verbeterde arbeidsprestatie.

De richting van de advisering/training

Volgens Rummler (1995) zijn veel organisatiestrategieën tot mislukken gedoemd, niet als gevolg van een gebrekkig geformuleerde visie, maar door een gebrekkige implementatie. Het is duidelijk dat de strategie van de organisatie op het niveau van de arbeidsprestaties tot effectiviteit dient te komen. Daar waar de meeste professionals in direct contact met klanten komen en mede het succes, of falen, van de organisatie bepalen. Onder meer de volgende vier verschijnselen dragen ertoe bij dat trainingen onvoldoende invloed hebben op de arbeidsprestaties:

- *Trainingen zijn gericht op persoonlijke waarden*

Trainingen worden vaak gebruikt om het gedrag van professionals te beïnvloeden door competentieontwikkeling en om hen te raken op het niveau van hun persoonlijke waarden, in de veronderstelling dat



Figuur 14.1 De inbedding van de arbeidsprestaties (Arets, 2006)

daarmee organisatieresultaten kunnen worden behaald. De training beweegt zich op die manier dus weg van de arbeidsprestaties.

- *Advieserij richt zich op de strategie*

Veel adviseurs zijn van mening dat de organisatie het meest beslistend te beïnvloeden is via verandering van de strategie of het management en daarna pas via processen en feedback op de prestatie (informatie die nodig is om te beoordelen of de prestaties in overeenstemming zijn met de doelen, naar Rummler, 1995). In principe doet zich hetzelfde verschijnsel voor als bij trainingen. Ook de advieserij beweegt zich dus weg van de arbeidsprestaties – eveneens in de veronderstelling op die manier organisatieresultaten te behalen. Daarbij laten management en adviseurs kansen liggen, omdat met name de kennis van de mensen op de werkvloer regelmatig onvoldoende wordt benut om bijvoorbeeld de strategie van de organisatie te verbeteren of om kosten te besparen of processen effectiever in te richten, zie het kader:

De werkvloer weet beter hoe het daar werkt dan het (top)management

Het is een bekend verschijnsel dat veel (top)managers zich bij strategieontwikkeling, het ontwerpen van organisatieontwikkeling en verandertrajecten doorgaans omringen met teams van lagere managementlagen en stafmedewerkers. Weisbord (1997) beschrijft in dit verband dat veel topmanagers verbijsterd zijn over de eigen onwetendheid over het functioneren van de organisatie als ze worden geconfronteerd met professionals van de werkvloer, die nauwkeurig blijken te weten hoe de sturing, de processen en het systeem werken en waar ze onvoldoende functioneren.

- *Witte ruimte*

In organisaties bestaan volgens Rummler (1995) zogeheten *witte ruimte*. Hiermee worden letterlijk de witte vlekken in het organigram bedoeld, die de verschillende afdelingen of onderdelen van elkaar scheiden. Vaak heeft die scheiding een nadelige invloed op de prestatie. Hier kan aan worden toegevoegd dat er ook horizontale white spaces bestaan, waarbij de verschillende, gestapelde lagen in de organisatie ook door witte vlekken van elkaar gescheiden worden – vaak tot tevredenheid en comfort van de mensen op de werkvloer, op wie veranderingen in strategie, structuur en sturing in de praktijk daardoor weinig tot geen invloed hebben. Het werk gaat voor hen immers door.

- *Onvoldoende budget voor opleiden op de werkvloer*

Phillips en Schmidt (2004) hebben onderzocht dat tussen de 5 en 25 procent van het jaarlijkse budget voor trainen bestemd is voor het management. Als daarbij wordt opgeteld dat de gemiddelde (interne) trainingsafdeling in Noord-Amerika circa 30 procent overhead heeft, dan is het aannemelijk te veronderstellen dat niet meer dan 50 procent van het gehele opleidingsbudget beschikbaar is voor de professionals op de werkvloer (Maister, D. 2008). Dat is weinig, zeker als je kijkt naar de verhouding in aantallen tussen managers en professionals. In Nederland zijn ook relatief weinig middelen beschikbaar om grote aantallen professionals op de werkvloer op te leiden.

Reflectie

- Worden trainingen benut als middel om op het niveau van de arbeidsprestaties tot meetbare organisatieresultaten te komen, die bijdragen aan het realiseren van de strategie van de organisatie?
- Hoe (kosten)effectief worden de opleidingsbudgetten in de eigen organisatie benut? Worden de professionals ermee bereikt? Met welke consequenties voor de prestaties van de organisatie?
- In veel organisaties is het besef al langer doorgedrongen dat opleiden een belangrijk onderdeel van het hrm-beleid is. Belangrijke motieven zijn de verbetering van de prestaties van de organisatie, talentmanagement en het boeien en binden van professionals. Het is merkwaardig dat deze redenering kennelijk uitsluitend voor het management geldt. Want de gemiddelde professional op de werkvloer ... daar is maar relatief weinig budget voor beschikbaar. Daarnaast is het ook vreemd dat opleidingsbudgetten sterk onderhevig zijn aan de economische conjunctuur. Is het in economisch slechtere tijden dan niet meer (zo) relevant om op te leiden, om professionals aan de organisatie te binden, om de prestaties van de organisatie te laten toenemen? Zijn deze constatering herkenbaar in de eigen organisatie? Hoeveel kost deze verschijningsvorm van een kostbaar misverstand in kwalitatieve en kwantitatieve zin de eigen organisatie/afdeling op jaarbasis?

COACHINGSRESULTATEN VERWARREN MET ORGANISATIERESULTATEN

15

Coaching lijkt bijna niet meer weg te denken als aanvulling op training, of als de gepersonaliseerde vorm hiervan. Net als voor training geldt ook voor coaching dat dit niet altijd een effectief middel is om organisatieresultaten te behalen. Coachingsresultaten verwarren met organisatieresultaten is een veelvoorkomende verschijningsvorm van het kostbaar misverstand.

Vraagtekens bij de meetbare toegevoegde waarde

Met training worden trainingsresultaten bereikt. En die zijn uitsluitend om te zetten in organisatieresultaten als een competentietekort de oorzaak is van het prestatieprobleem, zie ook nummer 8. Voor coaching geldt ook dat coachingsresultaten alleen om te zetten zijn in organisatieresultaten als een competentietekort de oorzaak is van het probleem. Er moet worden voldaan aan de volgende criteria:

- Een gekwantificeerd organisatieprobleem is vastgesteld.
- Het organisatieprobleem heeft invloed op de resultaten.
- Het organisatieprobleem wordt veroorzaakt door een competentietekort van de gecoachte.
- Afspraken over de opbrengst voor de organisatie in termen van ROI (return on investment) zijn gemaakt.

Op het speelveld van de persoonlijke ontwikkeling is het de vraag of en in welke mate organisaties bereid zijn en blijven om te betalen voor coaching als oplossing met nog veel onduidelijkheden over:

- meetbare toegevoegde waarde voor de organisatieresultaten;
- de titel en terminologie, waarbij bijvoorbeeld een businesscoach niet zonder meer degene is die garant staat voor organisatieresultaten;
- het vereiste opleidingsniveau;
- de eisen die worden gesteld aan bij- en nascholing, of gestructureerde vormen van intervisie (het is evenals bij psychologen noodzakelijk dat een coach deelneemt aan een gestructureerde vorm van intervisie om het eigen handelen kritisch te laten toetsen);
- wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van de gestandaardiseerde diagnostiek en interventies;
- de te hanteren methoden om diagnoses te stellen;
- de methodieken van behandeling of ondersteuning;
- de gehanteerde labels, concepten en modellen met betrekking tot methoden, interventies, resultaten en metingen;
- de manieren van evaluatie met meetbare resultaten.



Prof. dr. Arnoud Arntz vergelijkt in zijn testimonial de coach met de (klinisch) psycholoog en besteedt daarbij aandacht aan de verschillen tussen de twee beroepsgroepen, hun inzetbaarheid en de risico's die ontstaan als de verkeerde keuze wordt gemaakt. Opvallend is dat volgens Arntz iedere professional die goed kan luisteren en empathisch vermogen heeft, andere mensen kan helpen door hen te leren na te denken over zichzelf en problemen te structureren. Daarmee is de vraag legitiem waarom managers niet overwegend zelf de rol van de coach invullen. Is het niet juist bij uitstek de taak van de managers om ook goed naar de eigen professionals te luisteren en hen te ondersteunen bij het effectiever functioneren in de context van het werk?

PROFESSOR DR. ARNOUD ARNTZ

(UNIVERSITEIT MAASTRICHT)

HOOGLERAAR CAPACITEITSGROEP MEDISCHE, KLINISCHE EN
EXPERIMENTELE PSYCHOLOGIE

De afbakening van het beroepsdomein van de (klinisch) psycholoog is (inter)nationaal behoorlijk duidelijk. Hetzelfde geldt voor de vereiste opleidingen, bijscholing, (gestandaardiseerde) diagnostiek en behandeling. Ook wordt er veelvuldig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het functioneren van de (klinisch) psycholoog.

Natuurlijk zie ik tussen de coach (wie is dat eigenlijk?) en de psycholoog grijze gebieden in de aanpak en behandeling. Beiden richten zich onder meer op problemen met betrekking tot loopbaanontwikkeling, relaties (werk en privé) en scheidingen. Toch doet de (klinisch) psycholoog beduidend meer. Denk bijvoorbeeld aan de behandeling van persoonlijkheidsstoornissen en fobieën, waar de psycholoog een groter arsenaal aan diagnostiek en interventies ter beschikking heeft dan de coach. Bovendien is de psycholoog hiervoor (academisch) opgeleid en het is voor mij onduidelijk welke minimale opleidingseisen er gelden voor coaches.

Mijns inziens zijn er behalve de opleidingseisen nog enkele relevante verschillen:

- Psychologen gebruiken de Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders voor gestandaardiseerde diagnostiek en behandeling.
- De wetenschappelijke verankering van het vakgebied van de psychologie kent een langdurige traditie. Dit in tegenstelling tot het vakgebied van de coach, dat voor mij geen herkenbare wetenschappelijke verankering heeft.
- Wetenschappelijk onderzoek naar evidence based practice, wetenschappelijk aangetoonde werkzaamheid van de diagnostiek en behandeling, is gangbaar in het vakgebied van de psychologie. In de wereld van coaching zie ik dat niet.
- De wettelijke regelingen (de wet Big) gelden voor de psycholoog en niet voor de coach.

- In tegenstelling tot de psycholoog kan de coach ondersteuning verlenen bij financiële vraagstukken in organisaties, het effectiever laten functioneren van teams en systemen, en kan hij bemiddelen (mediation) bij werkgerelateerde conflicten enzovoort.

Natuurlijk ben ik van mening dat een coach nuttig werk kan doen. Voor veel mensen bestaat het doel van hulpverlening of coaching vooral uit het vinden van een luisterend oor en iemand die het probleem kan structureren, zodat zelfreflectie wordt geïnitieerd. Daarvoor heb je geen arsenaal nodig van behandelopties en diagnostische tools, maar een effectief ontwikkeld empathisch vermogen. Maar daardoor ontstaat wel het gevaar dat:

- te laat professionele hulpverlening wordt ingeschakeld bij psychopathologie zoals depressie en fobieën;
- de coach gaat invullen of interpreteren, waardoor het initiëren van zelfreflectie wordt verstoord. Een deel van het behandelen hangt namelijk samen met basale processen als 'begrepen worden of spiegelen'. Dit heeft ook te maken met het psychologisch placebo-effect. Op het moment dat de coach suggesties gaat doen, wordt het link.

De effectiviteit van de coach, naar analogie met de psycholoog, wordt beïnvloed door de kwaliteit van de relatie. Uit wetenschappelijk onderzoek komt naar voren dat:

- de coach en de gecoachte een als constructief en effectief ervaren relatie moeten hebben, waarbij de coach ook voldoende deskundigheid demonstreert;
- er overeenstemming moet zijn over de doelen en de te hanteren methodiek(en);
- de coach empathisch moet zijn en goed moet kunnen luisteren;
- gestructureerde vormen van intervisie met ervaren collega's nodig zijn om het eigen methodisch handelen te toetsen en continu te verbeteren;
- coaches in het bedrijfsleven vooral goed in staat moeten zijn om de context van de organisatie te begrijpen: de machtsverhoudingen, het leiderschap;
- de coach persoonlijke reacties naar een hoger niveau moet tillen.

Dat vraagt op metaniveau om reflectie, zodat kan worden vastgesteld of het een probleem van de coach of van de gecoachte is. Het is een bekende valkuil van hulpverleners dat persoonlijke problemen of ervaringen worden opgelost in de relatie met de gecoachte. De gecoachte wordt dan het instrument om de eigen problemen op te lossen. Niet of onvoldoende verwerkte persoonlijke problemen van de coach kunnen dus de effectiviteit van de coaching onder druk zetten. Zo is het dus niet per se waar dat een coach die zelf burn-out heeft doorgemaakt, mensen met een dreigende burn-out effectief zou kunnen ondersteunen. Het is zaak eerst kritisch te bekijken of de coach de eigen burn-out wel voldoende heeft verwerkt en geïntegreerd in zijn persoonlijke/professionele leven.



Veel trainers, deelnemers en managers worstelen met de vraag hoe waardevol trainingen nu eigenlijk wel zijn. Het blijkt in de praktijk keer op keer lastig om meetbaar aan te tonen of en in hoeverre trainingen bijdragen aan de verbetering van de prestaties van de organisatie. Hier ligt een nieuwe verschijningsvorm van het kostbaar misverstand op de loer, namelijk de gedachte dat het zo moeilijk is om de effectiviteit van trainingen voor organisaties te meten.

Een geheel eigen jargon en model om effectiviteit te meten

Training kan een kostbaar misverstand zijn, doordat de effectiviteit ervan verkeerd wordt gemeten. Managers denken bij het evalueren van trainingen doorgaans aan de zogeheten smileys: de ervaren tevredenheid over de training, de trainer, de organisatie en de locatie. Natuurlijk zijn er ook managers die trainingen verbinden met de bedrijfsactiviteiten en de resultaten van de training beoordelen op basis van de stijging van de verkoop, de daling van het verzuim, de toename van klantgerichtheid, arbeidstevredenheid enzovoort. Maar in de praktijk blijken trainers en adviseurs een geheel eigen jargon en model te hebben ontwikkeld om de effectiviteit van trainingen te meten en te beoordelen. Dit betreft het model van Kirkpatrick (1975, 1994) – aangevuld met de return on investment (ROI) van Phillips (2004), tabel 16.1. De drie oranje velden zijn voor veel managers bekend en tegelijkertijd wordt ervaren dat dit type gegevens niet of nauwelijks invloed heeft op de organisatieresultaten. De rode velden kunnen voor de organisatie interessant zijn, maar ze worden erg weinig gemeten. In de VS werd in slechts 7 procent van alle evaluaties in 2002 aandacht besteed aan deze velden. Dat is behoorlijk weinig en de situatie zal vandaag de dag in Nederland niet veel beter zijn.

| Niveau evaluatie | Kenmerken |
|------------------|--|
| 1 | Tevredenheid deelnemers <ul style="list-style-type: none">• Algemene tevredenheid• Inhoud van het programma• Vaardigheden van de trainer• Leeromgeving• Geplande actie |
| 2 | Geleerde kennis en vaardigheden <ul style="list-style-type: none">• Kennis en vaardigheden die de deelnemers aan het eind van de interventie verworven hebben• De mate van zelfvertrouwen van de deelnemers over de geleerde kennis en vaardigheden |
| 3 | Toegepaste kennis en vaardigheden <ul style="list-style-type: none">• Vaststellen in welke mate het geleerde wordt toegepast en hoe vaak• Dieper inzicht in de werkomgeving waar het geleerde wordt toegepast:<ul style="list-style-type: none">• Inzicht in de blokkades voor toepassing in de organisatie• Inzicht in de factoren die de toepassing van het geleerde bevorderen |
| 4 | Invloed op de organisatieresultaten <ul style="list-style-type: none">• Dit kan gaan om harde resultaten, zoals productiecijfers, maar ook zachte gegevens, zoals afname van het verzuim. |
| 5 | Return on investment (ROI) <ul style="list-style-type: none">• Vertaling van de invloed op de resultaten in geld (opbrengst)• Berekenen ROI: $\frac{\text{opbrengst} - \text{totale kosten van de interventies}}{\text{totale kosten}} \times 100\% = \text{ROI}$ |

Tabel 16.1. De vijf niveaus van evaluatie volgens Kirkpatrick/Phillips



Tabel 16.2 Wel en niet gerealiseerde waarde voor organisaties bij trainingen (Brinkerhoff 2008)

Het model van Kirkpatrick (1994) zal voor de meeste managers onbekend zijn. En eerlijk is eerlijk. Ook niet iedere hr-professional is volledig ingevoerd in de achtergronden en de mogelijkheden van dit model om de effectiviteit van trainingen voor organisaties op vijf niveaus te meten. Laat staan dat managers het gevoel hebben dat deze vijf niveaus van evalueren aansluiten bij de kengetallen waarop in de organisatie wordt gestuurd. Daarnaast geeft Piskourich (2002) aan dat zelfs het vierde niveau van evaluatie over gedrag gaat. Kirkpatrick gaat ervan uit dat invloed op de resultaten gerealiseerd wordt door het feit dat er een gedragsverandering heeft plaatsgevonden. Dat is opmerkelijk in het licht van het feit dat 75 procent van de organisatieresultaten bepaald wordt door factoren uit de omgeving van de professional en dus maar 25 procent door gedrag van individuele professionals.

'Datavrije evaluatie'!

Robert Brinkerhoff (2008) is nogal stellig. Volgens hem is het merendeel van de evaluaties van trainingen onvoldoende onderbouwd met valide en betrouwbare gegevens. Dat zit zo. De gemiddelde deelnemer aan een gemiddelde training zal gemiddeld genomen een gemiddelde score weergeven over de gemiddelde tevredenheid of de gemiddelde toepassing van kennis en vaardigheden in de gemiddelde organisatie. Gemiddelde scores vertekenen de werkelijkheid, denk aan de toename van het gemiddelde inkomen van honderd daklozen als daar het inkomen bij wordt opgeteld van Bill Gates. En zo, stelt Brinkerhoff (2008), discrimineren de gegevens onvoldoende en wijzen de uitkomsten iedere keer weer op een verdeling van de scores zoals weergegeven in tabel 16.2. 'On average is mediocre' – 'On average most people don't get it'. Dat is misleidend. Er is dus iets anders aan de hand.

Niet de gemiddelde meting op de verschillende niveaus van evaluatie bepaalt of een training leidt tot toegevoegde waarde voor de organisatie, maar de vraag of de competentieontwikkeling in de training leidt tot toepassing in de praktijk op een manier die waarde toevoegt voor de organisatie (zie ook de logica van trainingen bij nummer 11). Met andere woorden: het inzetten van trainingen leidt in hoofdlijnen tot voorspelbare resultaten. Deze resultaten zijn min of meer onafhankelijk van alle metingen en komen erop neer dat de toegevoegde waarde van trainingen wordt bepaald door de professionals die in de groep thuishoren. Hoe meer deelnemers in de groene groep terecht kunnen komen, hoe meer kans bestaat dat de ROI voor de organisatie toeneemt. Brinkerhoff stelt dat het evalueren van trainingen onnodig is, omdat de gegevens steeds dezelfde uitkomsten laten zien. Hij noemt dit data free evaluation.

Reflectie

- Welke ervaringen hebt u opgedaan met trainingen die onvoldoende hebben geleid tot betere prestaties door de organisatie?
- Op welke niveaus worden in de organisatie de trainingen op hun effectiviteit gemeten en beoordeeld?
- Hoe kostbaar is de verschijningsvorm voor de eigen organisatie/afdeling op jaarbasis?

ACHTERAF EVALUEREN

17

Iedereen is het erover eens: trainingen moeten worden geëvalueerd. Alleen blijkt in de praktijk dat dit toch vaak een moeizaam proces is met onduidelijkheden over de methodiek, de aan te leveren cijfers voor het management en de bruikbaarheid van de evaluatie. Een belangrijke oorzaak van deze knelpunten wordt gevormd door de traditie om de evaluatie pas (grotendeels) na afloop van de training te plannen, uit te voeren en te rapporteren. Dit is weer een geheel andere verschijningsvorm van het kostbaar misverstand.

Doorgaans wordt de evaluatie van trainingen niet vooraf, maar achteraf opgezet en uitgevoerd. Vaak bestaat de evaluatie er dan uit dat op niveau 1, 2 of 3 volgens Kirkpatrick (1997) vastgesteld wordt of de training wel of niet heeft voldaan aan de verwachtingen en de gestelde doelen (zie nummer 16 voor de beschrijving van de vijf niveaus van evalueren). Deze traditie van achteraf evalueren past in het beeld dat het moeilijk is om via trainingen vooraf bepaalde organisatieresultaten te bereiken. Met de logica van training in het achterhoofd (Brinkerhof 2001, 2006, 2008) wordt verondersteld dat toename van competenties leidt tot betere prestaties van de organisatie. Uit onze kennis van de evaluatiepraktijk van trainingen blijkt dat de toename van de competenties doorgaans niet accuraat wordt gemeten.



Voor opdrachtgevers en trainers kan het kostbaar zijn als de evaluatie van trainingen pas achteraf wordt opgezet. En wel om drie redenen:

- *Impliciete verwachtingen*

Het is de praktijk om de verwachtingen die opdrachtgever en trainer hebben over leerdoelen en werkwijze, uitgebreid te bespreken en te toetsen. Het gevaar bestaat dan dat de impliciete verwachtingen van de opdrachtgever over de door hem gewenste effecten op de prestaties van de organisatie niet aan de orde komen. In dat geval is zowel opdrachtgever als trainer de gevangene van de logica van de training (Brinkerhof 2001). Voor de trainer kan het vervelend zijn dat hij wordt afgerekend op on-eigenlijke verwachtingen, waarvan het mogelijk vooraf al duidelijk is dat die niet kunnen worden waargemaakt met het ontworpen trainingsprogramma. Voor de opdrachtgever kan het heel teleurstellend zijn, omdat kosten en opbrengsten niet in verhouding tot elkaar staan. Bedenk dat een uitgebreid trainingsprogramma zo duur kan zijn als een exclusieve auto (of twee), zodat het letterlijk een kostbaar misverstand is als de gewenste opbrengsten niet worden behaald.

- *Onvoldoende mogelijkheden om gericht naar de geformuleerde resultaten toe te werken en om bij te sturen*

Het is geen toeval dat Phillips (2007) voorstelt om de evaluatie vanaf het begin te plannen en uit te voeren. Volgens Phillips is helderheid over de te bereiken organisatieresultaten een voorwaarde om deze ook te kunnen bereiken. Maar het is misschien nog belangrijker dat op deze manier de te bereiken organisatieresultaten nog voor het programma start duidelijk zijn voor de betrokken professionals. Ook worden afspraken gemaakt over de meting van de voortgang,

Uit de praktijk: impliciete verwachtingen

Voor de start van een preventieprogramma 'Voorkomen psychische belasting' is met de opdrachtgever uitgebreid gesproken over de te behalen organisatieresultaten.

Rondom de intake zijn veel gegevens verzameld en de samenwerking is zonder meer constructief te noemen. De opdrachtgever toont zich erg betrokken en wil over allerlei details bij voorkeur ook meedenken. Zo worden veel discussies gevoerd over leerdoelen en zelfs over de werkvormen waarmee de beoogde trainingsresultaten kunnen worden bereikt. Als het preventieprogramma al een behoorlijke tijd draait, wordt in overleg met de opdrachtgever een evaluatieplan opgesteld. In dit proces van het bepalen van de gewenste resultaten blijkt de opdrachtgever duidelijk impliciete verwachtingen te hebben, die onmogelijk in tijd en middelen binnen het preventieprogramma kunnen worden gerealiseerd. Daarmee wordt onderstreept hoe kostbaar het in de praktijk kan zijn om achteraf in plaats van vooraf het evaluatieplan te maken.

zodat bijsturing tijdens de uitvoering van het programma nog mogelijk is. En dat men zich gezamenlijk inspant om de gewenste organisatieresultaten te bereiken, is een zichzelf versterkend mechanisme.

- *Mythevorming rondom ROI*

Metingen van ROI voor trainingsprogramma's zijn er in de praktijk niet zoveel. Het is daarom niet verwonderlijk dat twee hardnekkige mythen zijn gevormd: 'Het berekenen van ROI is een koud kunstje' en 'De berekening van ROI hoeft niet wetenschappelijk te zijn'. Door deze twee mythes, die onterecht tot stand zijn gekomen, ontstaat bij veel managers het gevoel dat de gegevens over ROI ongeloofwaardig zijn. Daarom is het nodig om de ROI-berekeningen niet al te simpel voor te stellen. Niet alles kan in de vorm van 'A4-management' tot de juiste resultaten leiden. ROI dient op een methodische manier, via vastgestelde standaarden, te worden berekend. Anders kan terecht aan de validiteit en betrouwbaarheid worden getwijfeld.

Het is dan ook niet voor niets dat Phillips (2007) verzucht: 'Het gaat er niet om geloofwaardige gegevens te presenteren aan het management, maar om het management de overtuiging te geven dat het klopt.' Dit wordt samengevat in het aforisme 'Show me the real money and make me believe it!'

Reflectie

- Hoe vaak wordt, als het de bedoeling is om organisatieresultaten te bereiken via trainingen, vooraf aan de trainer gevraagd of er een evaluatieplan is? En zo ja, of daar expliciet in vermeld staat dat ROI wordt gerealiseerd?
- Hoeveel kost het de organisatie/afdeling op jaarbasis wanneer er geen evaluatieplan is vastgesteld voordat trainingsprogramma's starten?

ONDERZOEK OVER HET RENDEMENT VAN TRAININGEN WORDT ONVOLDOENDE GELEZEN/BENUT

18

Ten minste vanaf de jaren negentig staat het rendement van trainingen op de agenda van managers, trainers en onderzoekers. En in de loop van de jaren blijkt uit veel onderzoek dat trainingen lang niet altijd tot de gewenste organisatieresultaten leiden. Een belangrijke oorzaak van deze verschijningsvorm van een kostbaar misverstand is het gegeven dat de opdrachtgevers en de beroepsgroep deze onderzoeksresultaten onvoldoende benutten om wel tot de gewenste organisatieresultaten te komen. Dat is immers de andere kant van de medaille: door te onderkennen wat minder goed gaat, ontstaat een natuurlijke basis om hier iets aan te doen. De onderzoeksresultaten vanuit verschillende invalshoeken op een rij.

Volgens Coulson-Thomas (1999) staat de trainingswereld aan de vooravond van enkele uitdagingen en zijn veranderingen dringend noodzakelijk. Een uitgebreid onderzoek, interviews en bedrijfsbezoeken bij organisaties die samen verantwoordelijk zijn voor de training van meer dan 460.000 mensen, tonen onder meer het volgende aan:

- 'De meeste cursussen/trainingen zijn over hun houdbaarheidsdatum heen, terwijl op hetzelfde moment de belangrijke prioriteiten van bedrijven worden genegeerd.
- Hr-professionals werken hard, maar velen onder hen lijken niet verbonden met de buitenwereld. Heel veel geld is besteed aan modieuze initiatieven zoals trainingen op het gebied van empowerment, kwaliteit, teams en leiderschap.
- Training leidt niet tot nieuwe kennis en intellectueel kapitaal. Bestaande begrippen en kennis worden gedeeld, maar nieuwe kennis, die nodig is voor marktleiderschap, wordt niet gegeneerd.
- Verreweg de meeste organisaties leggen de nadruk op de interne ontwikkeling van het management en de professionals en zijn nog niet zo ver om 'shared learning' te realiseren met onder meer klanten, leveranciers en onderaannemers.
- De meeste trainers volgen de trend. Bieden aan wat al beschikbaar is in plaats van fundamenteel na te denken over wat het beste zou zijn in specifieke situaties. Mede daardoor worden overwegend standaardprogramma's aangeboden, die los staan van de individuele behoeften en interesses van de deelnemers.
- Opleidingen en trainingen worden door de bank genomen beschouwd als kosten, in tegenstelling tot strategische activiteiten van vitaal belang voor het creëren van kennis, intellectueel kapitaal en waarde voor klanten.' (Coulson-Thomas, 2006)

Dr. Jack Phillips, bekend van zijn studies naar ROI bij trainingen en performance consulting, heeft honderden trainingsprogramma's bestudeerd en benoemt vijf belangrijke redenen waarom trainingen niet werken:

- Het trainingsprogramma is eigenlijk onnodig, maar wordt toch uitgevoerd op verzoek van het (top)management of andere groepen.
- Het programma is niet verbonden met of afgeleid van een organisatieresultaat of behoefte uit de organisatie, en beïnvloedt als gevolg daarvan ook niet de metingen in de organisatie.
- De inhoud van het programma is niet relevant voor de huidige baan – het heeft betrekking op vaardigheden en kennis die op dat moment niet nodig zijn.
- Het programma leidt niet tot de toepassing van de kennis en vaardigheden op de werkplek (gewoonlijk is dit reden nummer één).
- De training wordt in de omgeving van het werk niet ondersteund door de manager; het team, de systemen, de processen, de cultuur enzovoort (Phillips in Rosset, 2001).
- Deelnemers worden niet verantwoordelijk gehouden voor de resultaten (Elkeles & Phillips, 2007).

Vaak wordt er niet aan gedacht, maar natuurlijk zijn deelnemers aan trainingen medeverantwoordelijk voor het behalen van organisatieresultaten na afloop van het programma. In de praktijk blijken de deelnemers zelf zich niet of onvoldoende verantwoordelijk te voelen voor de beoogde resultaten van de training voor de organisatie. Maar ook de manager, de trainer en de ontwerper van het programma denken er te vaak niet aan dat de deelnemer zelf een beslissende rol kan spelen in dit kader.

Andere redenen waarom trainingen onvoldoende leiden tot organisatieresultaten zijn gebaseerd op de andere verschijningsvormen van een kostbaar misverstand.

Reflectie

- Wordt training/opleiding gezien als een kostenpost of als een strategisch relevante activiteit?
- De uitkomsten van het onderzoek van Coulson-Thomas zijn niet om vrolijk van te worden. Hoe relevant en herkenbaar is dit voor training en opleiding in de eigen organisatie?
- Hoe herkenbaar zijn de faalfactoren van training volgens Phillips in de eigen organisatie? En de verschijningsvormen van een kostbaar misverstand?
- Hoeveel kost dit de eigen organisatie/afdeling op jaarbasis?



AANBOD CREËERT VRAAG

19

Het is een bekend markt-mechanisme: aanbod creëert vraag. Het is bijvoorbeeld bekend dat door de aanleg van een nieuwe snelweg de verkeersintensiteit toeneemt. Hetzelfde geldt voor het aanbod van nieuwe medische ingrepen: dit leidt tot een toename van het gebruik. En zo gaat het natuurlijk ook met training. Dit is een zichzelf versterkende verschijningsvorm van het kostbaar misverstand.

De dubbele Abileneparadox

De Abileneparadox ontstaat als een groep, vaak gedwongen door een bepaalde situatie, tegenovergesteld handelt aan wat de individuele leden eigenlijk willen; zie het kader. Trainers en deelnemers hebben regelmatig te maken met de Abileneparadox, omdat nu eenmaal de training, de locatie, het programma en vaak ook de werkvormen al vaststaan. En daarmee is lang niet iedereen het eens, zonder dat de groep in staat is dit effectief te managen: ze kunnen de Abileneparadox niet omzeilen.

Veel trainers hebben in de loop der jaren de ervaring opgedaan dat het geven van een training niet altijd leidt tot de gewenste oplossing als het om organisatieresultaten gaat. Hetzelfde geldt voor de deelnemers. Veel van de weerstand tegen trainingen kan worden verklaard door het gegeven dat de deelnemers aanvoelen dat de training onvoldoende bijdraagt aan de oplossing van de problemen die zij in de organisatie ervaren, of aan het benutten van kansen. Het is dan ook niet voor niets dat de gemiddelde trainer ontzettend effectief om kan gaan met weerstand in groepen,

De Abilene-paradox

Een hete zondagmiddag in Texas. De familie Coleman speelt domino op de veranda. Iemand komt op de idee naar Abilene te rijden (circa 100 km verderop) om daar een hapje te eten. De rest van de familie zegt dit een goed idee te vinden. Wat volgt is rampzalig. Te lang in een auto zonder airco. Het eten in het restaurant is behoorlijk verkeerd. Eindelijk terug zegt een van de familieleden dat het toch wel een slecht idee was om naar Abilene te gaan. Dit wordt onmiddellijk door iedereen bevestigd. Niemand had zin om te gaan, maar iedereen stemde in, om maar geen spelbreker te zijn. En dan blijkt zelfs dat degene die het idee opperde om naar Abilene te gaan, dit alleen maar heeft gezegd om iets naar voren te brengen. Terwijl het eigenlijk ook niet zijn bedoeling was om helemaal naar Abilene te rijden.

De Abileneparadox ontstaat als een groep, vaak gedwongen door een bepaalde situatie, tegenovergesteld handelt aan wat de individuele leden eigenlijk willen. Dit wordt verklaard door groepsconformisme en het feit dat de leden van de groep géén feedback durven te geven als gevolg van:

- angst om te falen;
- angst om tegen de (schijnbare) groepsconsensus in te gaan.

Voor groepen is het omgaan met overeenstemming vaak net zo moeilijk als het hanteren van conflicten. En dat heeft ongewenste effecten voor individuen en organisaties. Denk bijvoorbeeld aan (management)teams die instemmen met besluiten terwijl ze het daar met zijn allen niet mee eens zijn. Dat kost niet alleen veel geld. Het kan ook letterlijk leiden tot de ondergang van een organisatie of een deel daarvan.

om op die manier toch te proberen de deelnemers te inspireren. Met mogelijke frustratie tot gevolg na afloop van de training, zie ook de inspiratie-frustratiecurve, nummer 10.

De dubbele Abileneparadox ontstaat doordat in veel trainingen wordt gerefereerd aan deze metafoor voor het niet effectief managen van groepen. Men ziet de paradox wel, maar paradoxaal genoeg kan men die niet voorkomen in de eigen groep.

De druk om te presteren

Problemen, met negatieve effecten op de prestaties van de organisatie, vragen om een oplossing. Het is dan ook niet vreemd dat veel managers steeds sterker de druk ervaren om de prestatie voortdurend en vooral snel te verbeteren. Deze ervaren druk versterkt bij het management de noodzaak om, als aan training wordt gedacht, snel tot een concrete oplossing te komen. Het is niet voor niets dat trainingsbureaus fraaie brochures en websites hebben om het aanbod op een heldere en vooral aantrekkelijke manier te presenteren. Dit aanbod versterkt zeker de vraag, en daar is niets mis mee. Behalve als het aanbod een bijzondere verschijningsvorm van het kostbaar misverstand is, omdat in marketingtermen organisatieresultaten worden beloofd die vaak niet kunnen worden waargemaakt. De druk om te presteren leidt overigens ook bij trainingsbureaus tot de noodzaak om snel en efficiënt te leveren.

Trainingsbureau of pizzeria?

Door de groei van de trainingsmarkt zien trainingsbureaus zich gedwongen om de productiviteit rondom het leveren van trainingen te verhogen. Het risico ontstaat daardoor dat de trainingen

hun oorspronkelijke doel (een bijdrage leveren aan het verbeteren van de prestatie van organisaties) voorbijschieten. In de dagelijkse praktijk kunnen veel trainingsbureaus niet anders dan een standaardproduct optuigen met een klein beetje maatwerk. Want iedere keer, voor iedere klant een uniek en ook nieuw ontwikkeld product ontwerpen en realiseren, dat is niet erg kosteneffectief. Het is bovendien vrijwel onmogelijk, want de grondpatronen van bijvoorbeeld een training feedback of timemanagement blijven hetzelfde. De vergelijking met pizzeria's dringt zich op. De basis van iedere pizza is gelijk, alleen het beleg verandert. Dat is bij het leveren van pizza's gewenst, zeker als de kwaliteit uitstekend is.

Voor trainingen ligt dit moeilijker. Niet zozeer de kwaliteit, maar de werkzaamheid van trainingen staat behoorlijk onder druk, zie ook nummer 9. Het is alsof je een pizza eet die heel lekker is, maar die de honger niet wegneemt ...

Ook het vermeende maatwerk van de trainingsindustrie staat onder druk. Zo constateert Coulson-Thomas (1999) in een omvangrijk onderzoek dat de meeste trainingen over hun houdbaarheidsdatum heen zijn. En hij vervolgt met de constatering dat de inhoud van de gemiddelde training onvoldoende bijdraagt aan het genereren van nieuwe kennis, die ertoe bijdraagt dat ondernemingen op de markt meetbaar beter gaan presteren. Al met al schetst hij een somber beeld van de trainingsindustrie, waarbij niet training op zichzelf een doel zou moeten zijn, maar het leren.

Reflectie

- Ook het gevoel of de ervaring dat trainingen vaak niet tot de gewenste organisatieresultaten leiden?
- Met welke negatieve effecten voor de professionals/organisatie?
- Hoe kostbaar is dit misverstand voor de eigen organisatie/afdeling?

AFSLUITENDE CHECKLIST VERSCHIJNINGSVORMEN

20

Vink aan in hoeverre deze verschijningsvormen van het kostbaar misverstand voorkomen in de organisatie. Voeg indien mogelijk de kosten in van het misverstand. Dit is de kans om te verbeteren. Verder is in deze tabel de oplossingsrichting te vinden die in het vervolg van dit boek wordt uitgewerkt. Om de kostbare misverstanden in de toekomst te vermijden, is het nodig om van de wereld van training te bewegen in de richting van de wereld van business improvement.

Checklist voor de verschijningsvormen van het kostbaar misverstand

Wereld van trainingen

| | ja/nee | € |
|---|--------|---|
| 1 Training sluit onvoldoende aan bij de bedrijfsactiviteiten | | |
| 2 Blokkades uit de (werk)omgeving blijven bestaan <ul style="list-style-type: none"> • De reflex om 'iets te doen' met professionals bij prestatieproblemen wordt onderkend. • Training is een van de middelen om de prestaties van de organisatie te verbeteren. • Voordat een training als middel voor prestatieverbetering wordt ingezet, vindt een onderzoek plaats naar factoren in de omgeving van de organisatie die als prestatieblokkade voor het te trainen gedrag kunnen functioneren. • Prestatieblokkades in de omgeving worden opgelost voordat wordt begonnen met training. | | |
| 3 De (werk)omgeving stuurt onvoldoende aan op de gewenste resultaten <ul style="list-style-type: none"> • Strategie en visie geformuleerd. • Strategie bekend bij het management en op de werkvloer. • Het organisatieontwerp is functioneel om de strategie te realiseren. • De sturing door het management is afgeleid van de strategische doelen. • De strategische doelen zijn vertaald in herkenbare, SMART organisatieresultaten. • De processen om de strategie te implementeren zijn effectief en efficiënt. • De operationele sturing én coördinatie door het management zijn effectief. • De kwalitatieve en kwantitatieve targets voor de professional/het team zijn duidelijk geformuleerd en bekend op de werkvloer. • De taken en bevoegdheden zijn helder en bekend op de werkvloer. | | |
| 4 Verbeteren van de professional (in plaats van de prestatie) <ul style="list-style-type: none"> • Oorzaken van problemen worden op systeemniveau bekeken. • Oorzaken liggen op het niveau van organisatie, proces én professional. • Oorzaken worden eerst aangepakt op organisatie/procesniveau. • Oorzaken op de dimensie van de professional worden zoveel mogelijk gelinkt naar de andere dimensies. | | |
| 5 Gevangen van de prestatieparadox <ul style="list-style-type: none"> • Van training worden geen organisatieresultaten verwacht. • Om organisatieresultaten te behalen, wordt niet alleen getraind. • Er wordt gekeken naar meerdere alternatieve oplossingen. | | |
| 6 De diplomajacht versterkt de opleidingsreflex. <ul style="list-style-type: none"> • Als de oorzaak van een organisatieprobleem een competentietekort is, zijn opleidingen/trainingen de oplossing. Als de oorzaak op een ander vlak ligt, wordt gekozen voor een andere oplossing. • Als na een eerste oplossing blijkt dat het prestatieprobleem niet wordt opgelost, dan wordt gekeken naar de oorzaak hiervan voordat dezelfde interventie (bijvoorbeeld een training) nog een keer wordt ingezet. • Opleidingen en trainingen voor (individuele) professionals worden duidelijk getoetst op de meerwaarde voor de gewenste prestaties van de organisatie. • Mensen worden geselecteerd op basis van meerdere criteria, niet alleen op basis van formele diploma's. | | |

Wereld van trainingen

ja/nee €

7 Eerst doen, dan denken ...

- Bij ieder organisatieprobleem wordt een analyse uitgevoerd.
- Bij een probleem kijkt men niet alleen naar de door de manager gepresenteerde oplossing, maar onderzoekt met ook alternatieven.

8 Trainen zonder gekwantificeerd organisatieprobleem

- Het organisatieprobleem is omschreven als een gekwantificeerd verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie.
- Het geformuleerde organisatieprobleem heeft een te definiëren, duidelijke invloed op het behalen van de organisatieresultaten.
- De oorzaken van het organisatieprobleem zijn vastgesteld. In het geval van training is de oorzaak een competentietekort.

9 Trainen als podiumkunst

- Training is gericht op de groei van individu én organisatie.
- Training is geïntegreerd in de cyclus werken én leren.
- Training is een onderdeel van een proces van meetbare prestatieverbetering in de organisatie.
- Training is gericht op het bijdragen aan meetbare organisatieresultaten.

10 De inspiratie-frustratiecurve

11 De onlogica van training

- Training wordt ingezet als er een competentieprobleem is geconstateerd.
- Trainingen worden geëvalueerd op niveau 1 tot en met 5.
- De ROI van trainingen is altijd bekend.

12 Formeel en informeel leren

- De verhouding in budget tussen formeel en informeel leren is circa 20:80.
- Trainingen zijn geïntegreerd met informeel leren.
- De opbrengsten van informele leerprocessen worden binnen de organisatie systematisch verspreid (bijvoorbeeld in de vorm van best practices).

13 In organisaties wordt meer geleerd door te werken dan door te trainen

14 Trainingen hebben onvoldoende invloed op de werkvloer

- De strategie van de organisatie is doorvertaald naar de werkvloer.
- De organisatieresultaten zijn bekend bij de professionals op de werkvloer.
- De architectuur van leertrajecten is erop gericht om op het niveau van de werkvloer prestatieblokkades op te heffen.
- De werkvloer en de managementlagen zijn met elkaar verbonden, er is geen sprake van horizontale white spaces.
- Interventies worden getoetst op het daadwerkelijk bereiken van het niveau van de arbeidsprestaties.
- Er is voldoende budget voor ondersteunende ontwikkeltrajecten voor de professionals (en niet alleen voor managers) op de werkvloer, waarbij leren en werken worden geïntegreerd

15 Coachingsresultaten verwarren met organisatieresultaten

- De coach is deskundig en is transparant over de coachmethodiek.
- De coach hanteert een methodisch ontwikkelplan dat is besproken met de lijnmanager.
- Persoonlijke ontwikkeling is gericht op het boeken van organisatieresultaten.
- Er is sprake van geplande evaluatie en terugkoppeling naar de opdrachtgever.
- De coach organiseert intervisie met de eigen beroepsgroep.

16 'Datavrije evaluatie'

- Evaluatie van trainingen/opleidingen wordt op niveau 4 en 5 uitgevoerd.
- De evaluatie van trainingen/opleidingen wordt gekoppeld aan de balanced scorecard van de organisatie.
- Meer dan 50 procent van de deelnemers van een training voegt door de training waarde toe aan de organisatie.

17 Achteraf evalueren

- De trainer maakt samen met de verantwoordelijke lijnmanager een evaluatieplan.
- Er wordt alleen dan gemeten als er ook consequenties aan verbonden worden.
- De evaluatieplannen zijn gericht op het berekenen van ROI en gaan verder dan het afstemmen van de leerdoelen met de trainer.

18 Onderzoek over rendement van trainingen wordt niet gelezen/benut

- Trainingsprogramma's zijn verbonden aan een organisatieresultaat.
- De inhoud is relevant.
- De manager wordt betrokken bij de trainingsprogramma's, zodat hij de omgeving zo in kan richten dat de geleerde kennis en vaardigheden kunnen worden toegepast in de praktijk.
- De trainingsafdeling wordt beschouwd als een investering en niet als een kostenpost.

19 Aanbod creëert vraag

OPLOSSINGEN VAN TRAINING NAAR BUSINESS IMPROVEMENT

De oplossingen voor prestatieproblemen in organisaties, of het benutten van kansen tot verbetering, vragen om een systematische en doelgerichte methodiek. De algemene kenmerken van deze methodiek, *business improvement met 'HPI inside'*, zijn in het BIM-model gevisualiseerd.

Bij de nummers 21-30 wordt het algemene karakter van het BIM-model beschreven. De uitwerking van het BIM-model per fase komt bij de oplossingen 31-90 uitgebreid aan bod.

Met een algemeen overzicht van het BIM-model – en de onderliggende modellen en theorieën – wordt een ruime hoeveelheid achtergrondinformatie en context gegeven, die nuttig is om de gedetailleerde uitwerking van de oplossingen contextueel en conceptueel te kunnen plaatsen.

VAN TRAINING NAAR BUSINESS IMPROVEMENT

21

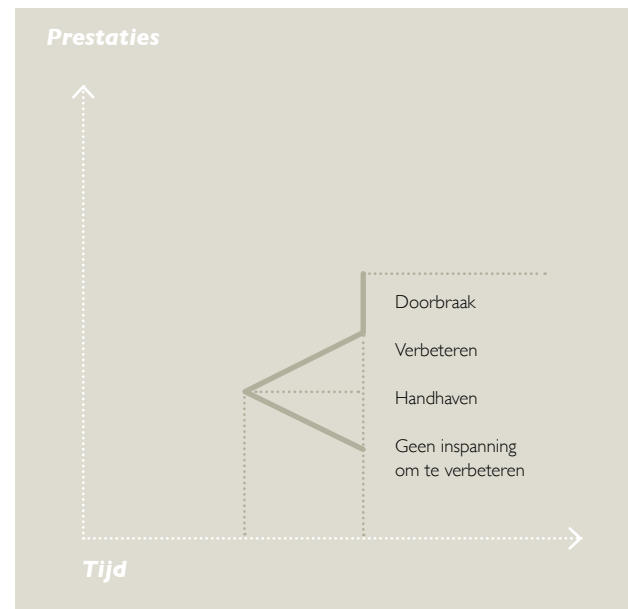
'To improve or not to improve, that's the question.' Deze variant op Shakespeare is van toepassing op de noodzaak van organisaties om continu te blijven verbeteren. Het heeft er alle schijn van dat het laaghangende fruit met betrekking tot het verbeteren in organisaties inmiddels wel is geplukt. Het verbeteren van organisaties wordt daarvoor voor het management een nog uitdagender taak. Daarbij grijpt men opvallend vaak naar training als middel. Dat is niet altijd even effectief. Behalve training bestaan er nog andere methoden om de prestaties van organisaties te verbeteren, waaronder business improvement.

De noodzaak om te verbeteren

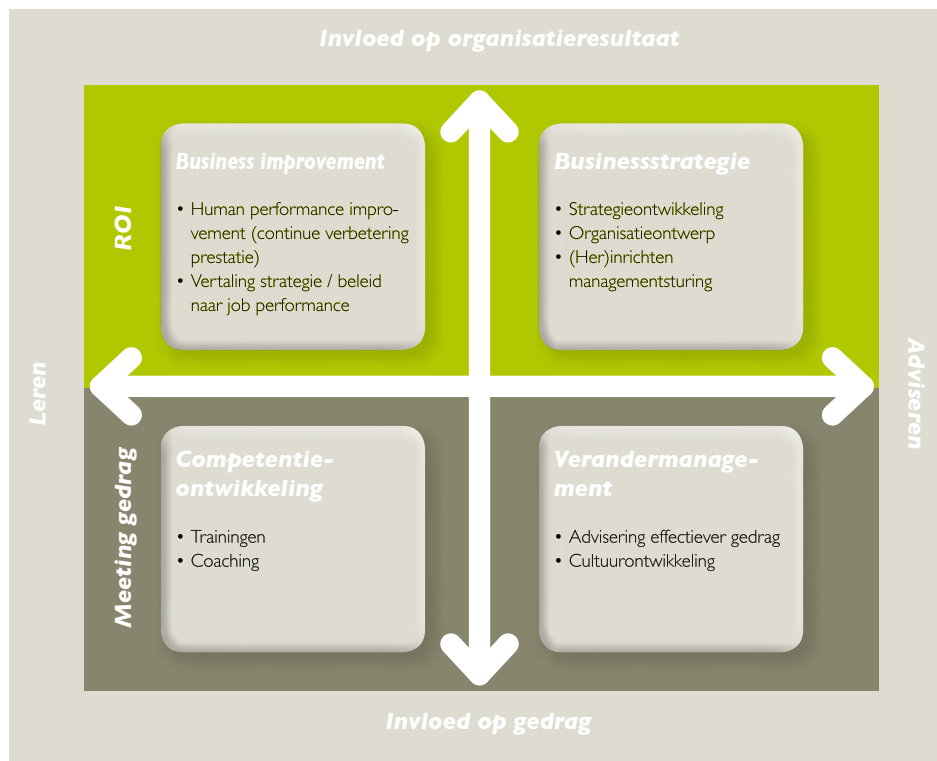
De wereld verandert zo snel, dat als gevolg daarvan externe, maar ook interne oorzaken ertoe bijdragen dat organisaties moeten blijven verbeteren. Volgens Andersen (2007) spelen de volgende mechanismen een rol in de continue noodzaak tot verbetering:

- Het prestatieniveau van de meeste processen in organisaties neemt na verloop van tijd af, tenzij er iets aan wordt gedaan. Dit impliceert dat het handhaven van de prestaties op het huidige niveau niet mogelijk is zonder een zekere mate van onderhoud. Verbetering en vernieuwing van organisaties vergen meer inspanningen dan handhaving, zie figuur 21.1.
- Als organisaties niet verbeteren, dan is het vrij zeker dat de concurrenten het wel doen. Dan ontstaat er ruimte voor organisaties die in het betreffende marktsegment actief willen worden.
- Klanten worden steeds mondiger en veeleisender. Het is niet altijd even eenvoudig voor organisaties om te voldoen aan de verwachtingen van klanten – laat staan ze te overtreffen. En teleurgestelde klanten tasten, als er niets wordt gedaan, het fundament van de organisatie aan.

De markt 'helpt' organisaties in zekere zin om continu te verbeteren. Zonder voldoende adaptief vermogen overleven in ieder geval de profitorganisaties niet. Dat geldt in zekere zin ook voor non-profitorganisaties. De vraag of organisaties moeten verbeteren, is volgens Andersen (2007) dan ook niet meer relevant. Wel de vraag hoévél er moet worden verbeterd en in welk tempo.



Figuur 21.1 Zonder verbeteren daalt de prestatie van de organisatie. (Andersen, 2007)



Figuur 21.2 Prestatieverbetering van organisaties in vier ideaaltypische vormen

Training is niet altijd de oplossing

Managers zijn doorgaans overtuigd van de noodzaak om de prestaties van de organisatie continu te verbeteren. De wat-vraag ('Wat zijn de gewenste organisatieresultaten?') is hiermee beantwoord. De hoe-vraag wordt vaak beantwoord met training. Bij de nummers 51 en 52 is beschreven dat training juist niet altijd de meest effectieve manier is om de prestaties van organisaties te verbeteren.

Willmore (2004) verwoordt het als volgt: 'Uit veel en verschillend onderzoek blijkt dat training niet de oplossing is voor de meeste verschillen tussen de huidige en de gewenste prestatie, omdat slecht(er) presteren meestal niet wordt veroorzaakt door een gebrek aan vaardigheden of kennis; maar eerder wordt veroorzaakt door onder meer problemen in de processen, motivatie, beloning, onduidelijke standaarden, beschikbare bronnen of verwarrende feedback. Met training is het mogelijk om een gebrek aan kennis en onvoldoende beheersing van vaardigheden op te lossen maar geen andere oorzaken van prestatieproblemen. Training is daarom geen oplossing voor het grootste deel van de prestatieproblemen in organisaties.'

Positionering training & business improvement

Er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Er zijn dan ook uiteenlopende manieren om de prestaties van organisaties positief te beïnvloeden. In figuur 21.2 worden businessstrategie, business improvement, verandermanagement en competentieontwikkeling in vier kwadranten gepositioneerd. Het zijn basisvormen waarmee het mogelijk is de prestaties van organisaties te beïnvloeden. De verschillen in focus worden zichtbaar via de twee assen organisatieresultaten versus gedrag (invloed) en adviseren versus leren (methodiek).

De labels van de assen in figuur 21.2 spreken voor zichzelf. Toch kan het begrip learning voor verwarring zorgen. Met learning wordt hier bedoeld op de lerende cultuur van organisaties, met de nadruk op het bevorderen van het zelflerend vermogen van organisaties. Dat houdt in dat organisaties nadenken over de leercultuur. Dit komt aan bod in de concepten over de lerende organisatie (Senge, 1992, 2006; De Geus, 2002; Dixon, 2000).

Toelichting vier kwadranten

De vier kwadranten van figuur 21.1 worden in hoofdlijnen getypeerd.

Businessstrategie

Op dit niveau wordt de strategie ontwikkeld, herzien en bewaakt. Ook aspecten als sturingsfilosofie en het eventuele (her)ontwerp van de organisatie maken deel uit van manieren van werken van interne of externe organisatieadviseurs. De nadruk bij organisatiestrategie ligt op meetbaar organisatieresultaat en adviseren.

Business improvement

Business improvement omvat de reeks van oplossingen waardoor organisaties – bij een gegeven strategie – leren meetbaar beter te presteren in termen van efficiëntie en effectiviteit. Business improvement kent een scala van methoden en technieken waarmee op een of meer dimensies van de organisatie de verbetering kan worden bereikt, zie het kader business improvement-methoden. In dit boek wordt *human performance improvement* (HPI) beschreven als methodiek om business improvement te realiseren. Met HPI bepaalt u op een systematische en doelgerichte manier of er een gekwantificeerd verschil is tussen de huidige en de gewenste prestatie. Vervolgens kunt u nagaan of dit verschil door een probleem of kans wordt veroorzaakt met een duidelijke invloed op de organisatieresultaten. HPI maakt het mogelijk om eerst de oorzaken van het verschil tussen huidige en gewenste prestatie vast te stellen, om daarna een plan van aanpak met meetbare organisatieresultaten en ROI (return on investment) te maken en in te voeren. Meer over HPI in het algemeen vindt u bij de oplossingen 22, 23 en 24. De nadruk van business improvement op basis van HPI ligt op meetbaar organisatieresultaat en leren.

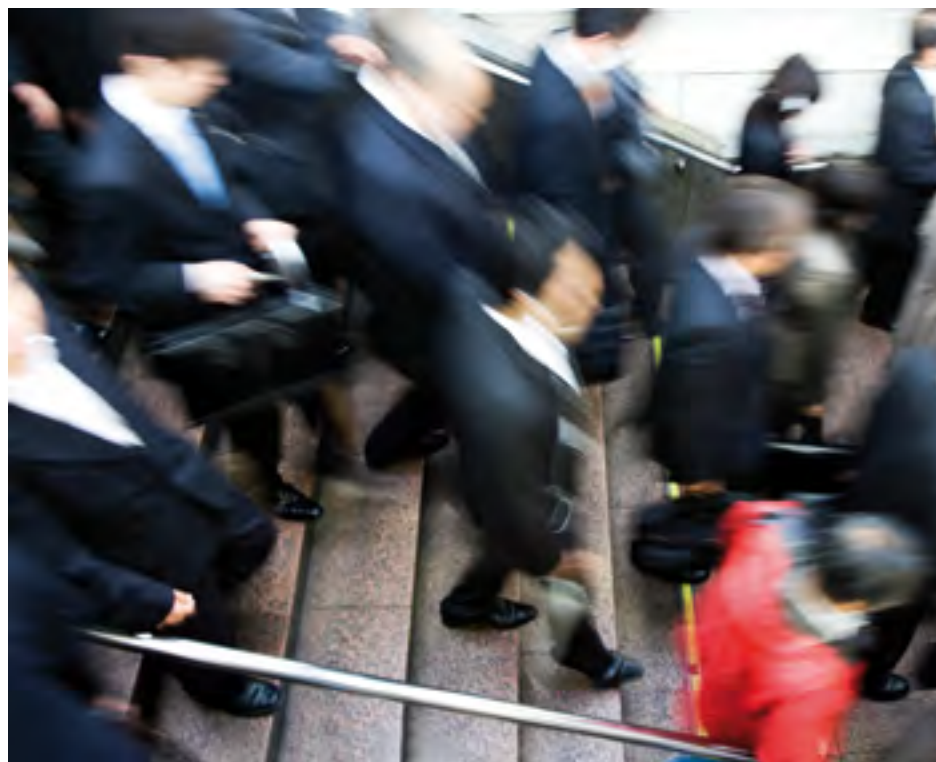
Competentieontwikkeling

In organisaties vindt competentieontwikkeling hoofdzakelijk plaats door middel van training. Training is te omschrijven als de reeks van oplossingen die het mogelijk maken om de kennis en vaardigheden te ontwikkelen die managers en professionals nodig heb-

ben om effectief in organisaties te functioneren. Daarmee wordt, zoals Willmore het eerder verwoordde, training in het perspectief van de competentieontwikkeling geplaatst. De nadruk bij trainingen ligt op leren en gedrag.

Verandermanagement

Het (top)management kan de indruk of de ervaring hebben dat het gedrag op de werkvloer onvoldoende effectief is om de uitgestippelde strategie te realiseren. Dan kan men kiezen voor verandermanagement om de implementatie van de strategie in termen van gewenst gedrag te bevorderen. Voorbeelden zijn projecten waarin de strategie en de waarden van de organisatie naar de werkvloer worden gebracht, cultuurontwikkeltrajecten, het inrichten en bevorderen van zelfsturende teams enzovoort. De nadruk bij verandermanagement ligt op adviseren en gedrag.



Business improvement-methoden

In het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw is de kwaliteitsbeweging ontstaan. In eerste instantie richtte men zich vooral op *Total Quality Management (TQM)* en later op *Six Sigma* (statistisch gefundeerde procesverbeteringen met te organiseren draagvlak in de gehele organisatie om meetbare kwaliteitsverbeteringen te realiseren). De kwaliteitsbeweging is onder meer geïnspireerd door de ideeën van Deming (2000), Juran (1951), Porter (1994) en Rummler (1995). De baanbrekende publicatie van Porter in 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* verdient in dit kader een aparte vermelding. In dit boek worden organisaties als systemen beschreven met de nadruk op de toegevoegde waarde van bedrijfsprocessen; door Porter de waardeketen (value chain) genoemd. Hiermee is de basis voor business improvement gelegd.

De nadruk ligt bij business improvement sinds het ontstaan op de (meetbare) procesverbetering. Deze beelden zijn versterkt door *Total Quality Management*, *Six Sigma* en de afgeslankte versie hiervan (*Lean Six Sigma*) en door *Business Process Reengineering* en *Business Proces Redesign*, waarvan Hammer e.a. (2003), Champy (2002) en Davenport (1992) de belangrijkste vertegenwoordigers zijn.

Tegenwoordig wordt gesproken over Business Process Management, kortweg BPM genoemd. BPM is volgens Jeston en Nelis (2008):

'Het realiseren van de doelen van de organisatie via het verbeteren, managen en controleren van essentiële businessprocessen.'

Harmon (2007) hanteert een vierdeling om de verschillende methoden van business improvement te ordenen:

- Operaties, onderzoek en kwaliteit (focus: proces verbetering).
Hierbij kan worden gedacht aan *TQM* en *Six Sigma*.
- Management (focus: performance).
Hieronder vallen Porter (waardeketen), Rummler (HPI) en *Balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1992).
- Business Process Redesign (focus: procesverbetering).
Denk onder meer aan *Business Process Reengineering* en *Business Process Management (BPM)*.
- Informatie technologie (focus: automatiseren van processen).
Alle diensten en software zijn beschikbaar om processen te automatiseren. Twee bekende voorbeelden zijn *Enterprise Resource Planning (ERP)* en *Customer Relationship Management (CRM)*.

Invloed op organisatieresultaten of gedrag

Samenvattend kan worden gesteld dat de methoden uit de kwadranten business improvement en organisatiestrategie kunnen helpen om meetbare organisatieresultaten te boeken – afhankelijk van de geconstateerde problemen of kansen ten aanzien van de prestaties van de organisatie. Business improvement is de beste keuze bij een gegeven strategie, terwijl organisatiestrategie de beste optie is als de strategie van de organisatie moet worden vernieuwd, of het organisatieontwerp of de sturingsfilosofie.

Het gedrag kan worden beïnvloed door met training bij het management en de professionals de competenties te ontwikkelen die voor de organisatie noodzakelijk zijn om de gewenste prestaties te leveren. Terwijl verandermanagement een optie is bij de ontwikkeling van gedrag van managers en professionals waarmee de strategie van de organisatie kan worden gerealiseerd.

De druk om meetbaar te presteren neemt bij het management en hr-professionals toe. Dit verklaart mede de belangstelling voor oplossingen in de kwadranten business improvement en businessstrategie. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om te werken op basis van een business case:

- Een gekwantificeerd verschil tussen huidige en gewenste prestatie wordt vastgesteld op basis van een kans of probleem met duidelijke invloed op de organisatieresultaten.
- Men maakt inzichtelijk wat het kost als er niets wordt gedaan. Hiertegenover worden de te verwachten opbrengsten van de interventie geplaatst en op basis van het verschil kan worden bepaald of de ontworpen oplossingen voldoende rendement opleveren: wel of geen ROI.

Het werken op basis van een vooraf vastgestelde business case heeft niet alleen in de wereld van business improvement veel potentie. Ook in de kwadranten verandermanagement en competentieontwikkeling is het mogelijk een business case op te stellen. Waarom zou een organisatie er bijvoorbeeld voor kiezen om via trainingen competenties te ontwikkelen als er niet een gemeten verschil is vastgesteld tussen de huidige en de gewenste competenties?

Voor de volgende stap, de kosten versus de opbrengsten van een trainingstraject uitrekenen, is geen hogere wiskunde nodig. Een denkbaar scenario is dat externe bureaus in de (nabije) toekomst worden betaald op basis van de gerealiseerde ROI – een spannend idee met interessante uitdagingen voor (interne en externe) consultants, die in dit scenario een honorarium krijgen als percentage van de gerealiseerde ROI.

HUMAN PERFORMANCE IMPROVEMENT (HPI)

22

Zoveel mensen, zoveel meningen, zoveel organisaties, zoveel consultants, zoveel perspectieven ... Het aanbod in oplossingen is zo omvangrijk, dat met recht kan worden gesproken over de oplossingenindustrie (Arets, Heijnen, 2001). Oplossingen werken echter uitsluitend als daarmee de oorzaak van het probleem wordt weggenomen. HPI is daarvoor de methodiek bij uitstek, want de nadruk ligt op het opsporen en bestrijden van de oorzaken. En daarom is HPI ook zeer geschikt om op een duurzame manier business improvement te bereiken.

Van oorzaak naar oplossing en niet andersom!

HPI is een alternatief voor managers en hr-professionals die prestaties van mens en organisatie willen verbeteren (Stolovitch & Keeps, 1997). Daarvoor is het wel nodig om andersom te leren denken. Niet vanuit oplossingen, zoals trainingen, werkconferenties, coaching en dergelijke, maar met de gewenste organisatie-resultaten als uitgangspunt (Sanders, 2002).

In Noord-Amerika wordt HPI eind jaren zeventig van de vorige eeuw in zijn eerste vormen beschreven door Thomas Gilbert, als reactie op de ontdekking dat training niet altijd de oplossing is om professionals op de werkplek beter te laten presteren. Gilbert heeft een standaardwerk geschreven, *Engineering Human Competence* (1978), met daarin:

- de beschrijving van zijn 'Six box model', zie nummer 2
- Gilbert demonstreert dat factoren in de (werk)omgeving voor 80 procent de oorzaak vormen van performanceproblemen. Hij pleit er daarom sterk voor om eerst de oorzaak op te sporen bij prestatieproblemen en daarna pas de oplossing te ontwerpen.
- een duidelijk onderscheid tussen gedrag en resultaat, zie ook nummer 24.

Dit onderscheid is de hoeksteen van HPI. Het maakt het mogelijk om ieder prestatieprobleem te verbinden met de gewenste resultaten van de organisatie. Daardoor kunnen met HPI organisatie-resultaten worden geboekt.

In Nederland constateert Schramade (2001) dat HPI een verrijking kan zijn van het instrumentarium waarmee hr-professionals organisaties meer resultaatgericht kunnen laten presteren, maar dat de Noord-Amerikaanse methodiek en cultuur niet zonder meer van toepassing zijn in Nederland en de rest van Europa. Schramade wordt op zijn wenken bediend: sinds begin 2000 wordt HPI in Nederland ook in de praktijk getest en verder ontwikkeld (Arets, e.a. 2001). Een van de aanleidingen hiervoor vormen de vaak frustrerende ervaringen die klanten, deelnemers en trainers hebben, doordat trainingsresultaten met organisatie-resultaten worden verward. En dat is te wijten aan het feit dat training te vaak als oplossing wordt ingezet zonder dat men fundamenteel naar de oorzaak van het prestatieprobleem heeft gekeken, zoals geïllustreerd in het praktijkvoorbeeld hierna.

Uit de praktijk

Begin 2000. Een telefoontje van de manager van een team dat voornamelijk bestaat uit ingenieurs, die verantwoordelijk zijn voor water en veiligheid. De manager wil graag met ons praten over een tweedaagse werkconferentie 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 selfdisclosure, 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 ook dat ze onvoldoende presteren: de vereiste doelen worden niet gehaald en vergelijkbare teams presteren beter. En hoewel 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 waardoor het team de vereiste doelen niet haalt. 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:

- onvoldoende duidelijkheid voor ieder teamlid over wat de doelen zijn en welke bijdrage van hem wordt verwacht;
- ineffektieve en inefficiënte processen in de organisatie, die tot een gemeten productieverlies voor het team leiden van gemiddeld 40 procent.

Dit probleem heeft invloed op de bedrijfsactiviteiten, maar de oorzaken liggen in de manier waarop de organisatie functioneert – en dat wordt niet met trainen opgelost. Toch hadden zowel de manager als de teamleden de impliciete verwachting dat teambuilding wel degelijk een bijdrage kan leveren aan het effectiever functioneren van de professionals. Maar de ervaring leert uiteindelijk dat een prettig verlopen en gewaardeerde training onvoldoende bijdraagt aan de organisatieresultaten, omdat training als oplossing is ingezet zonder dat men de oorzaak van het prestatieprobleem grondig heeft onderzocht.

Wat is HPI?

In deze uitgave wordt HPI benut als de onderliggende methodiek om business improvement te realiseren, zie ook de nummers 21 en 26. Het is nog niet zo eenvoudig om HPI precies te definiëren, getuige het groot aantal omschrijvingen in de literatuur. Tabel 22.1 geeft een overzicht van de belangrijkste definities van HPI, met als toevoeging de resultaten, het proces en de activiteiten die in de betreffende definitie worden beschreven.

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 resultaatgeoriënteerd, veelomvattend en systemisch zijn.'

In Noord-Amerika worden de termen *HPI* en *HPT* vaak door elkaar gebruikt. *HPT* is *human performance technology*. In dit boek geven we de voorkeur aan het gebruik van *HPI*, in het besef dat de *technology* (de methode en de tools) natuurlijk wel noodzakelijk is om uiteindelijk *human performance improvement* te realiseren.



Opbrengst HPI

In de kern is HPI resultaatgericht, want de gemeenschappelijke noemer in de definities ten aanzien van resultaatgerichtheid kan als volgt worden geformuleerd: 'continue prestatieverbetering, met als einddoel het realiseren van het organisatieresultaat'.

Hierbij staat continu symbool voor de interactie tussen de organisatie en de snel veranderende omgeving, ofwel: hoe effectief past de organisatie zich aan de (markt)omgeving aan om een actueel en relevant producten- of dienstenpakket te (blijven) leveren? Het vermogen om zich aan te passen aan nieuwe of gewijzigde marktomstandigheden vormt de natuurlijke voedingsbodem voor organisaties om continu de prestatie te verbeteren.

Organisatieresultaten boeken door consequent het prestatieprobleem te verbinden aan de gewenste organisatieresultaten en op basis van de oorzaakanalyse oplossingen te ontwerpen, dat is HPI in de kern. HPI heeft een rijk instrumentarium, met een methodiek en tools, waarmee het mogelijk is te komen tot meetbare organisatieresultaten.

| Definitie | Resultaat | Proces | Acties |
|---|--|--|--|
| <p>HPI is een resultaatgericht, systematisch proces, dat gebruikt wordt om prestatieproblemen te identificeren, dieperliggende oorzaken te analyseren, acties te selecteren en te ontwerpen, werkplek oplossingen toe te passen en resultaten te meten en continu de prestatie te verbeteren binnen een organisatie.</p> <p><i>ASTD learning system (2008)</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Continue prestatieverbetering | <ul style="list-style-type: none"> • Resultaatgericht, systematisch proces | <ul style="list-style-type: none"> • Prestatieproblemen identificeren, dieperliggende oorzaken analyseren, werkplek oplossingen toepassen en resultaten meten |
| <p>HPI is de wetenschap van de verbetering van menselijke prestaties op de werkplek door analyse, ontwerp, selectie en implementatie van juiste interventies.</p> <p><i>Robinson & Robinson (1995)</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Verbetering van menselijke prestaties op de werkplek | <ul style="list-style-type: none"> • Wetenschap | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse, ontwerp, selectie en implementatie van de juiste interventies |
| <p>HPI is een systematische en systemische benadering om organisatiedoelen te realiseren door 'human performance gaps' te identificeren en te dichten.</p> <p><i>Joe Willmore (2004)</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Organisatiedoelen realiseren | <ul style="list-style-type: none"> • Systematisch en systemisch | <ul style="list-style-type: none"> • 'Human performance gaps' identificeren en dichten |
| <p>Een systematische benadering om productiviteit en competentie te verbeteren, gebruikt een set van methoden en procedures – en een strategie voor het oplossen van problemen – om mogelijkheden gerelateerd aan de prestatie van mensen te realiseren. Meer specifiek: het is een proces van analyseren, selecteren, ontwerpen, ontwikkelen, implementeren en evalueren van programma's om zo kosteneffectief mogelijk menselijk gedrag en resultaten die waarden achterlaten te beïnvloeden. Het is een systematische combinatie van drie fundamentele processen: prestatieanalyse, oorzaakanalyse, interventieselectie, en kan worden toegepast op individuen, kleine groepen en grote organisaties.</p> <p><i>ISPI (2005b)</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Productiviteit en competentie verbeteren • Mogelijkheden gerelateerd aan de prestatie van mensen realiseren | <ul style="list-style-type: none"> • Systematisch • Individuen, kleine groepen en grote organisaties | <ul style="list-style-type: none"> • Set van methoden en procedures en een strategie voor het oplossen van problemen • Analyse, selectie, ontwerp, ontwikkeling, implementatie en evaluatie • Prestatieanalyse, oorzaakanalyse, interventieselectie |
| <p>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 resultaatgeoriënteerd, veelomvattend en systemisch zijn.</p> <p><i>Pershing, HPT Handbook (2008)</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Verbeteren productiviteit | <ul style="list-style-type: none"> • De studie en ethische praktijk • Resultaatgeoriënteerd, veelomvattend en systemisch | <ul style="list-style-type: none"> • Effectieve interventies ontwerpen en ontwikkelen. |

Tabel 22.1 Definities HPI (Pershing, 2006)

FOCUS OP RESULTATEN: DE PRINCIPES VAN HPI

23

Met HPI is het mogelijk om de verwarring te vermijden tussen trainingsresultaten en organisatieresultaten. Dat komt met name door de resultaatgerichtheid van de methodiek van HPI. En ook in de principes van HPI is deze consequente verbinding met organisatieresultaten terug te vinden.

HPI is datagebaseerd

HPI voegt meetbaar waarde toe voor organisaties, dat vormt het ultieme bewijs dat de methodiek van HPI wordt gekenmerkt door resultaatgerichtheid. Een belangrijk kenmerk van de methodische aanpak van HPI is dan ook dat er veel aandacht is voor het verzamelen van relevante en betrouwbare data. Daar waar mogelijk wordt gebruikgemaakt van de resultaten van wetenschappelijk onderzoek.

Met name de International Society for Performance Improvement vormt een veilige thuisbasis voor de wetenschappers en consultants die met HPI werken, waarbij allerlei vormen van wetenschappelijk onderzoek worden benut om de methodiek continu te verbeteren.

De wetenschappelijke en methodische aanpak van HPI is eclectisch te noemen: verschillende disciplines en wetenschapsbenaderingen worden benut om kennis en onderzoeksmethodieken te gebruiken voor de verdere ontwikkeling van HPI, zie figuur 23.1. In de praktijk kiest men met HPI systematisch en doelgericht voor een datagebaseerde benadering. De verzamelde data worden drie keer getoetst bij verschillende bronnen; *triangleren* heet dat. Hierdoor wordt het aannemelijker dat de verzamelde gegevens betrouwbaar en valide zijn, en dat versterkt het resultaatgerichte karakter van HPI.



Figuur 23.1 Verschillende disciplines en wetenschapsbenaderingen.

De principes van HPI

Addison (2003) heeft vier principes van HPI benoemd, die kenmerkend zijn voor het handelen van HPI-consultants:

- *Nadruk op resultaten die waarde achterlaten, in plaats van op gedrag, zie ook nummer 24*

Het is van groot belang voor organisaties dat ze de verbinding leggen en bewaken tussen de strategie en de gewenste prestatie. Dan moet de gewenste *prestatie* natuurlijk wel duidelijk gedefinieerd zijn. Bij nummer 24 wordt beschreven dat het begrip *prestatie* zowel *gedrag* als *resultaat* omvat. HPI legt daarbij de nadruk op de resultaten die waarde achterlaten voor de organisatie. De reden daarvoor is dat organisatieresultaten goed meetbaar zijn, in tegenstelling tot *gedrag* (Sanders, 2002). Of anders geformuleerd (ISPI, 2004): start met het einde (de gewenste resultaten) in gedachten en de basis voor HPI is gelegd.

- *Organisaties zijn systemen*

De systeembenadering van HPI blijkt onder meer uit de verbindingen tussen de organisatie, de processen en de professionals. Cruciaal daarbij is dat verandering in een van de negen velden niet zonder meer leidt tot een continue prestatieverbetering, aangezien de drie prestatieniveaus elkaar wederkerig beïnvloeden.

- *Voegt waarde toe*

Met HPI wordt meetbare waarde toegevoegd aan de organisatie. De kosten van de huidige prestatie worden in kaart gebracht. Ofwel: wat kost het de organisatie als niets wordt veranderd? Dit wordt afgezet tegen de kosten van de HPI-interventies. Daarmee wordt inzichtelijk gemaakt welke waarde na een interventie wordt toegevoegd. Als het onduidelijk is wat de toegevoegde waarde van een interventie is, wordt deze niet uitgevoerd.

- *Werken in partnerschap*

HPI slaagt alleen als de adviseur intensief samenwerkt met de klant. Uitgangspunt is dat de klant verantwoordelijk is en blijft voor het oplossen van het probleem.

Deze principes van HPI vormen mede de basis voor de opgestelde internationale standaarden, zie nummer 26. Deze standaarden (ISPI, 2001) vormen de ijkpunten voor de HPI-consultant op basis waarvan kan worden getoetst of HPI wordt toegepast zoals bedoeld. Op deze manier kan worden gewaarborgd dat HPI meetbaar waarde toevoegt.

STUUR AAN OP RESULTATEN EN NIET OP GEDRAG

24

Veel managers proberen het gedrag van medewerkers te sturen; ze richten zich op activiteiten. Ze doen dat om organisatieresultaten te boeken. Dat blijkt echter niet mee te vallen. Veel managers/professionals denken op resultaten aan te sturen, terwijl het dan om gedrag gaat. Met behulp van HPI is het mogelijk een scherp onderscheid te maken tussen organisatieresultaat en gedrag. Een relevant onderscheid, waarmee het principe van resultaatgerichtheid van HPI, zie nummer 23, vorm en inhoud krijgt.

Effectieve professional?

Uit de praktijk blijkt dat professionals voornamelijk sturing krijgen op basis van hun gedrag. Bekijk de profielen van twee accountmanagers uit een adviesorganisatie in tabel 24.1. Welke professional is het meest effectief?

| <i>Professional 1</i> | <i>Professional 2</i> |
|---|---|
| Is meestal niet op kantoor, omdat hij de meeste tijd met en bij klanten wil doorbrengen. | Is minimaal één dag per week op kantoor. |
| Heeft minimaal vier gesprekken met klanten per dag en is altijd bereid om naar een extra gesprek te gaan. | Heeft maximaal één gesprek per dag en werkt een halve dag per week thuis. |
| Benut de backoffice om voortdurend afspraken voor hem met klanten te laten maken. | Gebruikt de backoffice als back-up en schrijft belangrijke offertes zelf. |
| Werkt samen met inhoudsdeskundigen voor het uitbrengen van offertes, schrijft zelf geen offertes. | Heeft veel inhoudelijke kennis van de producten. |
| Brengt in 90 procent van de gesprekken offertes uit en produceert significant meer offertes dan anderen vanwege de vele contacten met klanten. | Brengt in 50 procent van de gesprekken offertes uit. |
| Heeft een effectief en gewaardeerd sociaal contact met de klant, waarbij hij voortreffelijk op de hoogte is van wat er ook informeel speelt op het werk van de klant. | Is betrokken bij klanten met een functionele distantie. |

Tabel 24.1 Profielen accountmanagers

Al te vaak wordt voor professional 1 gekozen, terwijl de vergelijkende kenmerken uitsluitend op gedrag betrekking hebben. Dat zegt minder over de geboekte resultaten. Die verschillen nogal:

- Professional 2 blijkt voor 300.000 euro per jaar en professional 1 voor 100.000 euro per jaar te verkopen.
- Iedere offerte van professional 2 wordt getekend en bij professional 1 wordt slechts 10 procent van de offertes getekend.
- Bij metingen blijkt dat professional 1 gemiddeld vier keer telefonisch contact heeft met de klant om de offerte getekend terug te krijgen, terwijl bij professional 2 gemiddeld één keer wordt gebeld.
- Ongeveer 70 procent van de klanten van professional 2 blijft de eerste twee jaar klant, terwijl 80 procent van de klanten van professional 1 na één keer kopen niet meer terugkomt.

Op basis van de geboekte resultaten is het logisch dat professional 2 effectiever is.

Het begrip prestatie

Het begrip *prestatie* omvat het gedrag én het resultaat (Piskourich, 2000). Onder *gedrag* verstaan we alle activiteiten die professionals uitvoeren om resultaten te boeken. Het gedrag vormt de kosten die de organisatie maakt om de vereiste resultaten te boeken. In de reeks van houding, gedrag en resultaat kan worden gesteld:

- Een constructieve houding (goede bedoelingen) vormt onvoldoende garantie voor het vereiste gedrag en resultaat. Het komt niet zo vaak voor dat professionals opzettelijk met de verkeerde houding werken. Maar met goede bedoelingen alleen kom je er als professional en organisatie ook niet.
- Activiteiten zijn de basis om tot een vooraf gedefinieerd resultaat te komen. Voor activiteiten geldt hetzelfde als voor houding. De activiteiten, veel of weinig, vormen op zichzelf geen garantie dat de vereiste resultaten worden bereikt, zie figuur 24.1.



Figuur 24.1 De samenhang tussen houding, gedrag en resultaat

Een resultaat laat waarde achter. Een resultaat is tastbaar. Een resultaat verdwijnt dus niet; gedrag wel. *Gedrag* wordt uitgedrukt in een werkwoord (of een woordgroep met een werkwoord als kern), terwijl *resultaat* een zelfstandig naamwoord is (of een woordgroep met een zelfstandig naamwoord als kern). Hierna enkele voorbeelden (tabel 24.2) van het verschil tussen gedrag en resultaat.

| Gedrag (werkwoord) | Resultaat (zelfstandig naamwoord) |
|--|--|
| Acquireren | Getekende offerte |
| Strategie klantgerichtheid implementeren | Gemeten klantgerichtheid die in overeenstemming is met het vastgestelde strategische resultaat |
| Plannen en vergaderen over jaarplan organisatieonderdeel | Vastgesteld jaarplan |
| Training volgen om certificaat risicomanagement te halen | Certificaat risicomanagement |
| Kwaliteitsbeleid ontwikkelen en uitvoeren | Landelijk keurmerk of voor de sector relevant certificaat |

Tabel 24.2 Voorbeelden gedrag en resultaat.

Het is logisch dat de vereiste organisatieresultaten in deelstappen kunnen worden bereikt. Denk aan de omzetstijging van 10 procent. Dan is het nodig om de deelstappen als organisatieresultaten te benoemen (1 miljoen euro omzet meer in de tweede helft van het kwartaal enzovoort). Dat maakt (zelf)sturing meer objectief en iedereen weet of de vereiste deelresultaten zijn bereikt. Als dat

niet het geval is, dan is correctie nog mogelijk. Figuur 24.2 geeft een voorbeeld van uitgewerkte deelresultaten om te komen tot een getekende offerte. Maar ook de getekende offerte is een deelresultaat op zich, omdat na uitvoering en betaling door de klant het bankafschrift per saldo als een van de eindresultaten van het verkoop- en uitvoeringsproces kan worden beschouwd.



Figuur 24.2 De salesprocesketen van activiteit naar resultaat om dan weer opnieuw te beginnen tot het gewenste organisatieresultaat (totale verkoop in euro's) is bereikt

Beoordeel professionals niet op gedrag

Gedrag is slechts een beperkte voorspeller van de manier waarop mensen resultaten boeken. Gedragsdimensies zoals 'druk kijken of doen', 'altijd haast lijken te hebben', 'met gefronste wenkbrauwen achter de laptop zitten', 'vaak afspraken afzeggen' zijn maar fragmenten die worden geobserveerd. De gemiddelde manager ziet maar af en toe, gefragmenteerd, de professional in actie. En het blijkt dat professionals zich anders gedragen wanneer ze worden geobserveerd. Zeker door managers! Gedrag is alleen van belang als dit bijdraagt aan de gewenste resultaten. Te veel de nadruk op gedrag leggen, levert bij veel professionals gevoelens van subjectiviteit op. Er is namelijk vaak ook een perceptieverschil tussen het waargenomen gedrag door de manager en de eigen waarneming door de professional (Stolovitch, 2004; Willmore, 2004). Managers die door de microscoop naar het gedrag van professionals kijken en daar ook naar handelen, lopen het risico om in de procesketen op een verkeerd moment of met een verkeerd resultaat in te grijpen. Dat leidt gewoonlijk tot veel ruis onder de professionals en levert geen of onvoldoende bijdrage aan het bereiken van de gewenste organisatieresultaten.

Taken versus gedrag

De waarde van gedrag mag niet worden onderschat. Gedrag is immers nodig om de beoogde resultaten te boeken. Maar wie niet in de valkuil wil trappen van subjectiviteit en fragmentatie, kan beter de nadruk leggen op het beoordelen van taken. Taken zijn de stappen, die de professional moet uitvoeren om de gewenste resultaten te bereiken. Via deze taken kunnen ook prestatie-eisen vastgelegd worden over de uitvoering. Denk aan eisen die worden gesteld aan servicegerichtheid, samenwerken, en dergelijke. Als deze prestatie-eisen cruciaal zijn voor de organisatie, leg ze dan vast als te behalen resultaten. Dat kan dus ook uitstekend met klantgerichtheid, partnerschap, en dergelijke.

(Willmore, 2004)

Voordelen van aansturen op resultaten

Het heeft voor een manager belangrijke voordelen als hij op resultaten aanstuurt in plaats van op gedrag (of intenties) (ASTD, 2004):

- Het gaat uiteindelijk toch om het (organisatie)resultaat.
- Gedrag is moeilijker te meten dan resultaten.
- Het is menselijker om te kijken naar resultaten dan mensen aan te spreken op gedrag, vanwege het grote risico op subjectiviteit.
- Iedere functie kan gemeten worden in termen van resultaten.
- Eén gemist gedragsaspect kan leiden tot een gemist resultaat (de te bereiken resultaten weet je immers, maar niet elk relevant gedragsaspect).

Met HPI is het mogelijk om het onderscheid tussen gedrag en resultaat scherp te maken. Dat is dé manier om een meetbare bijdrage te leveren aan organisatieresultaten.



Tegenwoordig staan organisaties onder enorme druk om sneller met betere resultaten te komen. Deze concurrentiedruk leidt ertoe dat leidinggevenden op zoek gaan naar snelle oplossingen en vaak vallen voor een nieuwe rage die een snelle oplossing belooft. Deze simplistische oplossingen zijn gedoemd te mislukken. In een complexe wereld waar alle systemen met elkaar in verband staan, werken deze snelle simplistische oplossingen niet en ze zijn vaak een verspilling van middelen. Omdat problemen in de organisatie steeds groter worden en de globalisering toeslaat, is het cruciaal dat beleidsmakers het analyseren en oplossen van problemen systematischer gaan aanpakken.

Human performance improvement (HPI) is een systematische aanpak van prestatieproblemen. Anders dan de snelle oplossingen en modegrillen analyseert HPI het functioneren van mensen op systeemniveau. Op deze manier wordt een groter inzicht verworven in de organisatorische problemen en prestatiekloven dan met die goedkope, simplistische lapmiddelen. Alleen door eerst op systeemniveau te analyseren en daarna initiatieven systematisch te implementeren, kunnen leidinggevenden hun organisatie vooruit helpen en blijvende oplossingen vinden voor wijdverspreide en diepgaande problemen.

HPI biedt verschillende belangrijke voordelen ten opzichte van de meer traditionele methodes (zoals: er weer een training tegenaan gooien of proberen het probleem op te lossen met meer middelen of het ontslaan van werknemers). Ten eerste wordt HPI altijd aangestuurd door de prioriteiten van een organisatie. In een tijd waarin middelen schaars zijn en waarin werknemers meer dan genoeg te doen hebben, is het belangrijk dat acties alleen

voortkomen uit werkelijke prioriteiten. HPI zorgt ervoor dat de problemen waaraan aandacht wordt besteed, ook echt belangrijk zijn voor een onderneming.

Ten tweede is HPI objectief. In een tijd waarin het grootste deel van het werk in Europa, Azië en Noord-Amerika bestaat uit dienstverlening of werk gebaseerd op intellectueel kapitaal (in plaats van gewoon productiewerk), wordt het steeds ingewikkelder om werknemers objectief te evalueren op basis van hun gedrag. HPI biedt een methodologie voor het objectief meten van het werk van diverse professionals, ook als die er verschillende werkmethoden op na houden. Dit levert een menselijke aanpak op die een hogere productiviteit mogelijk maakt met behoud van individuele kwaliteiten. Het daagt het management ook uit om eens goed te overwegen wat er precies van waarde is binnen het bedrijf (door te evalueren wat de prestatie is die waarde achterlaat). Het maakt ook een objectievere evaluatie mogelijk, die verder gaat dan alleen maar momentopnamen van werknemers die goede of slechte dingen doen.

Ten derde biedt HPI informatie. Het biedt het management meer diepte en context bij het evalueren van het werk en het functioneren. Een eerste analyse geeft het management de gelegenheid om geïnformeerde beslissingen te nemen over de te volgen weg. Het helpt het management om de dogma's en vooroordelen, waardoor de beoordeling vaak vertroebeld wordt, achter zich te laten en biedt middelen om de werkomgeving objectief te bekijken. Doordat HPI meetinstrumenten aanreikt om op een objectieve manier prestatiekloven vast te stellen, kunnen er realistische richtlijnen worden opgesteld en is het duidelijk wat er van een werknemer wordt verwacht (in plaats van domweg te verwachten dat de werknemers zo hard en zo lang werken als ze kunnen,

of doorgaan tot er een bepaald quotum is gehaald). Een andere manier waarop HPI informatie oplevert, is het helder maken van de waarde van een opgelost probleem. Soms blijkt onverwacht dat verbetering (of het oplossen van een probleem) financieel niets oplevert. Soms is het beter om een bepaalde foutenmarge toe te staan dan te proberen om alle fouten uit te sluiten, omdat het rendement van de investering negatief kan zijn. HPI kan dit soort informatie opleveren.

Ten slotte is HPI, in een wereld die altijd in tijdnood zit en op zoek is naar snelle antwoorden, ook daadwerkelijk een snelle manier om vooruitgang te boeken. De methode om de beste werknemers eruit te zoeken (en ze te gebruiken om te begrijpen waaruit de beste prestatie bestaat) is een bewezen manier om snel tot een verbetering van de prestatie te komen. Doordat HPI inzicht biedt in het systeem, is het mogelijk oplossingen te bedenken die onmiddellijk werken (in plaats van iemand twee, drie of vier keer terug te sturen om problemen op te lossen of iets totaal nieuws te proberen). De prestatieanalyse maakt het mogelijk om kortere routes te vinden die specifiek zijn voor een bepaalde organisatie. Ze legt in ieder geval de mankementen bloot van modegrillen en wondermiddeltjes. Daarnaast is de kans groter dat de gevonden oplossing in één keer goed werkt, waardoor het uiteindelijk een snellere oplossing is.

Soms leidt de druk om te verbeteren en sneller te werken tot paniek, tot slechte besluitvorming en snelle oplossingen die juist niets oplossen. Er zijn meer dan genoeg van dit soort lapmiddelen en modegrillen in de wereld, maar sommige organisaties zijn complexe systemen en die reageren niet op dit soort methodes. HPI



is een krachtige methode waarmee de prestatie wordt verbeterd door middel van het analyseren van systemen en het bevorderen van systemische oplossingen.

BIM-MODEL: MEETBARE RESULTATEN MET KLANTEN

26

De business improvement-beweging heeft haar wortels in de jaren tachtig van de vorige eeuw, met name in Total Quality Management, dat daarna geëvolueerd is tot Six Sigma en tegenwoordig tot Lean Six Sigma. Maar business improvement wordt toch vooral geassocieerd met procesverbetering (Business Process Management) en geautomatiseerde toepassingen hiervan, zoals ERP, CRM. Toch is er ook een business improvement-stroming die gericht is op het integraal verbeteren van de performance van professionals en organisaties. Dat is de toepassing van HPI (human performance improvement), waarmee meetbare organisatieresultaten kunnen worden geboekt.

Business improvement als methodiek

De zoektocht naar de continue verbetering van de prestatie van organisatie en professional vertoont opvallende overeenkomsten met de alchemie in vroegere tijden. In de ontdekkingsreis naar het goud in de markt of in de eigen organisatie wordt geen middel geschuwd om continu te verbeteren. Het gevaar bestaat dan dat organisaties te sterk de nadruk leggen op het realiseren van oplossingen, terwijl het onderliggende probleem en de oorzaak daarvan onvoldoende duidelijk zijn. De verwarring van doel en middel is een logisch gevolg daarvan.

Deming (2000) spreekt over de vele conferenties in de VS over productiviteit. 'Eigenlijk', zo stelt hij, 'is er sprake van één voortdurende conferentie over de verhoging van de productiviteit, waarbij het meten hiervan een belangrijk onderwerp is.' Maar helaas, volgens Deming 'zijn metingen van de productiviteit te vergelijken met de statistieken over ongevallen. Die geven de aantallen ongevallen thuis, op de weg en op het werk goed weer. Maar deze getallen geven geen informatie over de manier waarop het aantal ongevallen kan worden verminderd.' Dit geldt ook voor de verhoging van de productiviteit van organisaties. Niet de metingen op zichzelf zijn van belang. Wel de manieren om de productiviteit van de organisatie en de professionals te verbeteren.

Het is om deze reden dat *business improvement* (top)managers de helpende hand kan bieden. Het gaat immers om een methodische aanpak, waarmee op systeemniveau naar het verbeteren van het functioneren van organisaties en professionals wordt gekeken. Als basis voor het procesmodel wordt de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) van Deming (2000) gebruikt. Dit is een herkenbaar methodisch en algemeen probleemoplossend model. Hiermee wordt het dynamische, cyclische karakter van het verbeterproces geïllustreerd van elkaar deels overlappende fasen die consequent zijn gevuld met de tools en de standaarden van HPI.

Business improvement met 'HPI inside' (BIM) is op te vatten als een cyclisch, methodisch en resultaatgericht proces, waarmee het mogelijk is om systematisch, resultaatgericht en op systeemniveau naar de gewenste verbeteringen van de human performance in organisaties te werken: met meetbare organisatieresultaten als opbrengst. Op deze manier draagt BIM bij aan de duurzame verbetering van de prestatie van de organisatie op basis van het stap voor stap toevoegen van waarde, met de HPI-standaarden (ISPI, 2004) als uitgangspunt voor de uit te voeren activiteiten.

Begrippenkader methodisch en resultaatgericht verbeteren

Methode

Bepaalde, vastgestelde werkwijze om een vooraf gesteld resultaat te bereiken. In veel beroepsgroepen is de werkwijze vastgelegd in standaarden.

Resultaat

Een (organisatie)resultaat laat waarde achter nadat een BIM-proces is doorlopen. In tegenstelling tot gedrag, uitgedrukt in activiteiten en dus in werkwoorden, wordt een (organisatie)resultaat uitgedrukt door een zelfstandig naamwoord (zie nummer 24 voor voorbeelden van verschillen tussen resultaten en gedrag).

Systematisch

Stelselmatig of volgens een systeem werken. Dit houdt in dat op een vooraf geplande wijze stap voor stap wordt gehandeld.

Resultaatgericht

Vooraf wordt vastgesteld wat de organisatieresultaten moeten zijn en vervolgens wordt systematisch en doelgericht gewerkt aan het realiseren hiervan. Een opvallend kenmerk van resultaatgericht werken is dat consequent wordt teruggeredeneerd. Anders gezegd: de werkwijze wordt bepaald door te behalen organisatieresultaten en niet andersom.

Procesmatig

Procesmatig werken houdt in dat BIM een bepaald verloop kent: het vooraf geformuleerde (organisatie) resultaat. Dit verloop van BIM wordt in de methodiek uitgedrukt in een aantal fasen of stappen die systematisch worden doorlopen om het vooraf geformuleerde (organisatie)resultaat te behalen. Ieder proces kent een cyclisch verloop, waarmee wordt bedoeld dat het BIM-proces een doorlopend karakter heeft.

HPI in relatie tot business improvement

De afgelopen decennia is gebleken dat business improvement een waardevolle manier is om de processen of de kwaliteit van organisaties te verbeteren. Er zijn echter ook stromingen binnen business improvement waarmee de performance van organisaties en professionals kan worden verbeterd. Paul Harmon (2007) beschrijft de volgende:

- De waardeketen van Michael Porter (1985), met veel aandacht voor de reeksen of ketens van activiteiten om een productlijn te ontwerpen, te produceren, te vermarkten en te ondersteunen. Op deze benadering van de waardeketen is het systeem van activity based costing gebaseerd, dat bedoeld is om grip te krijgen op de kosten van de verschillende activiteiten in de keten om tot gewenste organisatieresultaten te komen.
- Balanced scorecard van Kaplan en Norton (1992), bedoeld als een strategisch planning- en managementsysteem, met als doelen de verbinding van de activiteiten van organisaties met de visie en strategie, het verbeteren van de externe- en interne communicatie en het bewaken en bijsturen van de prestaties van de organisatie op basis van de strategische doelen.
- Human performance improvement van Rummler en Brache (1984).

Paul Harmon positioneert HPI (zie nummer 22 en 23 voor de definitie en de principes) dus in de hoek van het verbeteren van de prestatie van organisaties, waarmee meetbare organisatie-resultaten worden geboekt, gebaseerd op de resultaten van wetenschappelijk onderzoek, een veelheid aan praktische tools en heldere internationale standaarden (zie het kader), waarmee systematisch en resultaatgericht iedere stap van business improvement concreet van instrumenten wordt voorzien. De standaarden vormen de waarborg dat het BI-proces op systeemniveau en resultaatgericht vorm en inhoud krijgt, waardoor bijvoorbeeld trainingsresultaten niet meer verward worden met organisatie-resultaten. Training is immers een van de mogelijke interventies bij business improvement, maar zeker niet de enige ...

Een belangrijk hulpmiddel om procesmatig, resultaat- én systeemgericht te blijven kijken naar het verbeteren van de prestatie van organisaties en professionals is het negenveldenmodel van Rummler (1995, 2004). Niet ieder onderdeel afzonderlijk is van belang, maar de samenhang, waarmee de prestatievariabelen (organisatie, processen en professionals) in verband worden gebracht met de prestatiebehoeften (doelen, ontwerp en management).

ISPI-standaarden

1. Organiseringsresultaten

Richt u op (organisatie)resultaten en help uw klanten om zich op resultaten te concentreren.

2. Systeembedenken

Bekijk voortdurend de grotere context waarin de resultaten gerealiseerd moeten worden.

3. Waarde toevoegen

Voeg waarde toe door de manier van werken en het werk zelf.

4. Partnerschap

Gebruik partnerschappen en samenwerking met klanten en andere experts.

5. Behoeftanalyse

Onderzoek de behoefte of de kans systematisch.

6. Oorzaakanalyse

Analyseer het werk en de werkplek systematisch om zo de oorzaak en de beperkende factoren die van invloed zijn op de prestaties te bepalen.

7. Ontwerpen van oplossingen

Ontwerp systematisch de oplossing of de specificatie van de eisen waaraan de oplossing moet voldoen.

8. Ontwikkeling van oplossingen

Werk systematisch bij de ontwikkeling van oplossingen en de bijbehorende elementen.

9. Implementatie

Implementeer de oplossingen systematisch.

10. Evaluatie

Evalueer het proces en de resultaten systematisch.



Figuur 26.1 Het negenveldenmodel van Rummler (1995)

Managers en consultants kunnen het negenveldenmodel, zie figuur 26.1, voor BIM-doeleinden gebruiken:

- het stellen van een organisatiediagnose

Beantwoord systematisch en doelgericht de vragen in ieder veld. Op grond daarvan kan een diagnose worden gesteld over het functioneren van de organisatie of een onderdeel daarvan.

- het werken aan prestatieverbetering
- In ieder veld kan worden gecheckt of er mogelijkheden zijn om de prestatie te verbeteren van bijvoorbeeld de organisatie, de processen en/of de professionals.
- het veranderen of transformeren van de organisatie naar een ander type, bijvoorbeeld van winkels in computers naar een softwareleverancier, of van een woningbouwvereniging naar een leverancier van zorgdiensten en wonen.
 - het gericht inzetten van trainingen of andere oplossingen als middel om de performance te verbeteren

BIM-model

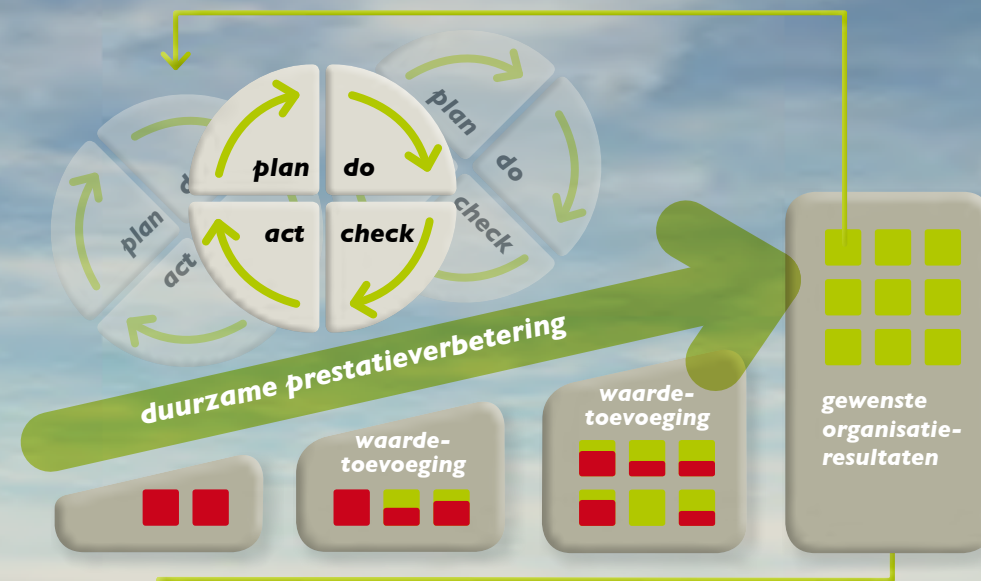
Het business improvement met 'HPI inside'-model (BIM-model) is samengesteld op basis van:

- de PDCA-cyclus van Deming (2000);
- het HPI-procesmodel (ASTD, 2001); de vier fasen van de verbetercyclus van Deming zijn gevuld met HPI, zoals door de ASTD beschreven;
- het 7FE Project Framework van Jeston en Nelis (2007);
- Het negenveldenmodel van Rummler (1995).

Kenmerkend voor de hier gepresenteerde aanpak van *business improvement met 'HPI inside'*:

- De strategie van de organisatie wordt als een gegeven beschouwd. Het kan wel nodig zijn om de strategische doelen binnen de negen velden van Rummler nader te verkennen en te verduidelijken.
- De methodiek en de tools van HPI vormen de basis om in iedere fase systematisch en resultaatgericht te werk te gaan.
- Consequent wordt in het gehele proces teruggedeneerd met het einde (gewenste organisatieresultaten) voor ogen.
- De aanleidingen om te starten zijn te herleiden tot twee basis-motieven: het verbeteren van de human performance van de organisatie of het oplossen van problemen met in het achterhoofd dat 80 procent van de prestatieblokkades door factoren in de (werk)omgeving wordt veroorzaakt.

BIM-MODEL



| | | | |
|---------------------|---------------------------|--|----------------------------------|
| Organisatie | Strategie, visie & missie | Organisatie-structuur | Management & sturing |
| Proces | Heldere procesresultaten | Processtappen | Processturing en coördinatie |
| Professional | Verwachtingen/ doelen | Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden | Zelfsturing gedrag & performance |
| | Doelen | Ontwerp | Management |

'It does not happen
all at once.
There is no instant pudding.'

W. Edwards Deming

BIM-MODEL: PLAN ANALYSE

27



De analyse vormt het fundament voor het boeken van meetbare organisatieresultaten. Het is vooral van belang dat er een kritiek organisatieprobleem wordt gevonden, om vervolgens te beoordelen of er een gekwantificeerd organisatieprobleem bestaat. Is dat zo, dan dienen op systeemniveau de oorzaken van het gevonden organisatieprobleem te worden vastgesteld.



Organisatieanalyse

De prestatie van de organisatie verbeteren kan door problemen op te lossen of kansen te benutten. De eerste stap is het onderzoek naar de mate waarin er sprake is van een kritiek organisatieprobleem. Met andere woorden: heeft het organisatieprobleem wel of niet voldoende invloed op het functioneren van de organisatie in termen van rendement, kosten, klanttevredenheid, welzijn van medewerkers, kritieke processen, kwaliteit enzovoort. Deze stap wordt ook wel de *organisatieanalyse* genoemd.

Resultaten organisatieanalyse:

- kennis van de belangrijkste doelen voor de organisatie;
- inzicht in de invloed van het door de organisatie geformuleerde probleem (de ontwikkelkans) op de bedrijfsactiviteiten;
- begrip van de belangrijkste economische, sociale, politieke, technische en competitieve krachten die van invloed zijn op het functioneren van de organisatie (klantbehoeften en verwachtingen van belanghebbenden).

Activiteiten organisatieanalyse:

- controleren of de top van de organisatie gedeelde beelden heeft over de strategische doelen en of deze zijn vertaald in doelen op de verschillende niveaus van de organisatie;
- analyse van de externe en interne omgeving;
- vaststellen van de invloed van het geformuleerde probleem:
 - berekenen kosten van het probleem;
 - berekenen kosten van verbetermogelijkheden;
 - berekenen kostenanalyse;
 - samenvattende invloedanalyse;
- vaststellen of er sprake is van een kritiek organisatieprobleem, en waar dat uit blijkt;
- bepalen of er toegevoegde waarde te verwachten is van een BIM-project;
- onderzoeken of er draagvlak is bij het (top)management en andere belanghebbenden om te starten met business improvement;
- opstellen projectplan als basis voor project/verandermanagement in de volgende fasen.

Prestatieanalyse

De prestatieanalyse is bedoeld om een duidelijk beeld te krijgen van het verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie: de prestatiekloof. De gewenste prestatie wordt afgeleid van stap 1. Op dat moment is immers beoordeeld of het organisatieprobleem voldoende kritiek is én ook welke organisatieresultaten moeten worden bereikt. Op strategisch niveau zijn deze organisatieresultaten vertaald in doelen. Hiervan kan de gewenste prestatie voor het betreffende organisatieonderdeel meetbaar worden afgeleid.

Resultaat prestatieanalyse:

- het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste prestatie is in een gekwantificeerde prestatiekloof vastgesteld.

Activiteiten prestatieanalyse:

- bepalen huidige prestatie van de organisatie in meetbare resultaten;
- bepalen gewenste prestatie van de organisatie in meetbare resultaten; afgeleid van de organisatieresultaten;
- valideren van de organisatieurgentie via metingen en interviews met relevante spelers (in- en extern);
- bepalen van het belang van de gewenste situatie door interviews met professionals, klanten en belanghebbenden;
- analyse van de betrokken organisatieonderdelen: werkprocesanalyse;
- bronnenstudie: bestuderen bestaande meetgegevens.

Oorzaakanalyse

Nadat de prestatiekloof is bepaald, start de analyse van de oorzaken. Dit maakt het mogelijk in de volgende fase oplossingen te kiezen die de prestatiekloof in de kern (via de oorzaken) bestrijden.

Resultaten oorzaakanalyse:

- beschrijving van de dieperliggende oorzaak van het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie;
- gedeelde beelden over de oorzaken bij het (top)management;
- prioriteitenlijst van oorzaken;
- controle op hoofdlijnen ten aanzien van de richting van de oplossingen.

Activiteiten oorzaakanalyse:

- bepalen mogelijke oorzaken, vaststellen hypothese van de oorzaken;
- toetsen van de hypothese (gericht toetsen en trianguleren);
 - focusgroepen;
 - bronnenstudie;
 - diepte-interviews;
- analyseren van de beste presteerder;
- bijeenkomst topmanagement om overeenstemming te bereiken over de oorzaken;
- bepalen wat de invloed is van de oorzaken op het probleem;
- prioriteitenlijst van oorzaken maken.

BIM-MODEL: DO OPLOSSINGEN

28



De uitgebreide analyse vormt een degelijke basis om oplossingen te kiezen waarmee de oorzaken kunnen worden bestreden. Op basis van het negenveldenmodel van Rummeler (1995) is het vaak goed te zien op welk niveau de oorzaken van het probleem zich bevinden. En deze oorzaken sturen het selecteren, ontwerpen en implementeren van de oplossingen.

2 DO

Oplossingen

- Ontwerp prototypen
- Uitwerking
- Projectplan
- Evaluatieplan

Resultaat oplossingen:

- verbeterplan met:
 - uitgewerkte en gevalideerde oplossingen;
 - concrete tussenstappen, deadlines en voorstellen voor metingen (zie ook de fase CHECK);
 - instructies voor uitvoering;
 - risico's en beheersmaatregelen;
 - testen via pilot;
 - aandacht voor project/verandermanagement;
 - evaluatieplan.

Activiteiten oplossingen:

- (deel)oplossingen ontwerpen en uitwerken met hulp van inhoudskundigen (waar mogelijk cocreatie met sleutelfiguren);
- instructies voor begeleiders opstellen;
- een pilot organiseren en uitvoeren;
- de pilot evalueren en op basis daarvan aanpassingen doorvoeren;
- doelgroep en cultuur analyseren in verband met verandermanagement en de wijze waarop projectmanagement vorm en inhoud krijgt;
- projectstructuur voor de uitvoering bepalen;
- risico's inventariseren en mogelijke beheersmaatregelen vaststellen met de projectgroep;
- evaluatieplan opstellen.



BIM-MODEL: CHECK EVALUATIE

29



De evaluatie maakt een integraal onderdeel uit van het business improvement-proces. Hoewel de evaluatie pas in deze fase expliciet wordt besproken, wordt vanaf het begin in de fasen PLAN en DO feitelijk al gewerkt met een evaluatieplan. Alleen op die manier is het mogelijk om vanaf het begin consequent te meten en te beoordelen of het BIM-proces meetbaar toegevoegde waarde kan bieden. Evaluatie vormt ook de basis om het BIM-proces als een business case aan het (top)management te presenteren.

3 CHECK

Evaluatie

- Evaluatieplan
- Dataverzameling
- ROI berekenen
- Rapportage resultaten

Resultaten evaluatie:

- formatieve evaluatie (procesevaluatie) uitgevoerd (niveau 1-3);
- summatieve evaluatie (productevaluatie) uitgevoerd (niveau 4-5);
- ROI vastgesteld;
- verbeterplan op basis van evaluatiegegevens.

Activiteiten evaluatie:

- evaluatiecriteria samen met de opdrachtgever opstellen (gekoppeld aan fase PLAN);
- gewenste ROI bepalen;
- evaluatieactiviteiten plannen;
- metingen ontwikkelen;
- data analyseren;
- data bespreken met focusgroepen;
- data bespreken met de opdrachtgever;
- beslissingen nemen op basis van de data;
- verbeterplan opstellen voor de volgende fase: ACT, waarmee vorm en inhoud kan worden gegeven aan het continue karakter van het verbeterproces.



BIM-MODEL: ACT OPLOSSINGEN VERDER IMPLEMENTEREN

30



Continu werken aan prestatieverbetering, dat 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, de evaluatie, biedt een excellente mogelijkheid om eventuele fouten, vergissingen of onwerkbaar elementen van het verbeterplan aan te passen. Met als kanttekening dat het noodzakelijk is om niet alleen te kijken naar wat niet zo goed is gegaan, maar vooral oog te blijven houden voor (onverwachte) verbetermogelijkheden. Ook dat is in de kern business improvement met 'HPI inside'.

4 ACT

Oplossingen verder implementeren

- Controle en bewaking
- Advies voor continue verbetering

Resultaat oplossingen verder implementeren:

- communicatieplan;
- evaluatieplan nader gevalideerd en in werking;
- interventies geïmplementeerd.

Activiteiten oplossingen verder implementeren

- projectplan monitoren;
- projectmanagement/verandermanagement;
- verder ontwikkelen van draagvlak, betrokkenheid en zo nodig het managen van weerstand;
- zo nodig bijsturen van het verbeterplan en eventueel evaluatieplan;
- aandacht blijven besteden aan partnerschap met de opdrachtgever, die de eigenaar is en blijft van het probleem, de oplossingen en de daarbij behorende meetbare organisatieresultaten.



BIM-MODEL: PLAN ANALYSE

De analyse in fase I vormt de basis van het BIM-model, dat stap voor stap leidt tot meetbare organisatieresultaten. De BIM-analyse bestaat uit drie stappen en staat voortdurend in verbinding met de organisatieresultaten. Via een analyse van het verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie – de prestatiekloof – komt u tot een analyse van de oorzaken.

De analyse bestaat dus uit drie te onderscheiden stappen die met elkaar samenhangen. Ze worden in het vervolg van dit boek beschreven:

- Organisatieanalyse: nummers 31-36
- Prestatieanalyse: nummers 37-43
- Oorzaakanalyse: nummers 43-49



DE ANALYSE IS GERICHT OP DE ORGANISATIE

31



Iedere professional wenst te handelen volgens het schema: 'eerst denken, dan doen'. En om te kunnen 'denken', is het nodig voldoende en vooral ook relevante gegevens te verzamelen. Zoals bijvoorbeeld architecten, psychologen en artsen ieder een eigen theoretisch kader en tools hebben om te kunnen analyseren, kunnen managers en consultants gebruikmaken van de methodiek en de tools van BIM voor hun analyses. En dan begint de analyse daar waar de organisatie met haar strategie naartoe wil: bij de resultaten die zij wil behalen.

Wat is organisatieanalyse?

Rosset (2001) beschrijft analyse even eenvoudig als doeltreffend: 'Analyse is het onderzoek dat wordt uitgevoerd om uit te zoeken wat er moet gebeuren.' Die analyse kan worden toegepast op iedere organisatie die een product of dienst aan klanten levert, inkomen genereert om ten minste kostendekkend te kunnen functioneren, met een strategie, mensen en processen om dit alles mogelijk te maken (Silber & Kearny in Pershing, 2008). Kortom: business improvement werkt voor profit- en non-profitorganisaties.

De organisatieanalyse is de eerste logische stap van de analyse, omdat hiermee wordt aangesloten bij de strategische prioriteiten, doelen en gewenste resultaten van de organisatie. Door deze consequente verbinding met de resultaatgerichte dimensie van de organisatie is de analyse, mits goed uitgevoerd, voor de organisatie relevant in termen van toegevoegde waarde. Het is zeker niet de bedoeling om op het niveau van de prestatie (organisatieonderdelen, teams, individuele professionals die bijdragen aan de organisatieresultaten) te analyseren, voordat de doelen van de organisatie helder zijn. Dat leidt alleen maar af en heeft nauwelijks zin. In de praktijk kan een organisatie worden vergeleken met het huishouden: nooit helemaal schoon en ook nooit klaar. Vooral op prestatieniveau zijn er talrijke kleine en grote problemen, kleine en grote kansen om te verbeteren of te vernieuwen. Dat leidt tot een zekere druk om van alles en nog wat aan een analyse te onderwerpen, terwijl het maar de vraag is of het prestatieprobleem wel voldoende invloed heeft op de organisatieresultaten, zie het kader:

Functie verbonden met proces van de organisatie?

In veel organisaties functioneren professionals en/of ontstaan functies, waarvan onvoldoende duidelijk is wat en hoe wordt bijgedragen aan meetbare toegevoegde waarde voor (interne of externe) klanten. Rummler verwoordt dit treffend (2004): 'De verbinding tussen functie en proces is cruciaal en zeer vaak een belangrijk issue met invloed op de organisatieresultaten. Functies en organisatieonderdelen zijn in organisaties buitengewoon zichtbaar, in tegenstelling tot de processen, die in de meeste organisaties buiten het gezichtsveld blijven. Hierdoor kunnen functies ontstaan en zich ontwikkelen, die niet op een efficiënte en effectieve manier de processen ondersteunen waarmee toegevoegde waarde voor klanten worden gerealiseerd.'

Het heeft alleen zin om die prestatieproblemen en kansen te analyseren, die daadwerkelijk de organisatieresultaten beïnvloeden. Daarvoor is het nodig om de strategische doelen en prioriteiten van de organisatie te benoemen en de verschillen tussen organisatie en prestatie te onderkennen.

Verwarring tussen organisatie en prestatie

De keuze van het juiste analyseniveau is een voorwaarde om de organisatieanalyse te kunnen uitvoeren.



Tabel 31.1 illustreert het verschil tussen organisatieresultaten en prestatieresultaten (niveau van de professional), waarbij aangetekend moet worden dat prestatie in dit geval de deelresultaten beschrijft van een specifiek organisatieonderdeel, dat bijdraagt aan de organisatieresultaten. Bijvoorbeeld: een organisatie wil een marktaandeel van 50% realiseren (organisatieresultaat). De afdeling Verkoop heeft berekend dat zij dan jaarlijks ten minste voor 5.000.000 euro moet verkopen (prestatieresultaat).

Resultaten organisatieanalyse

Een goede organisatieanalyse zorgt voor:

- kennis van de belangrijkste doelen voor de organisatie of afdeling;
- inzicht in de invloed van het door de organisatie geformuleerde probleem (ontwikkelkans) op de business;
- begrip van de belangrijkste economische, sociale, politieke, technische en competitieve krachten die van invloed zijn op het functioneren van de organisatie (klantbehoeften en verwachtingen van belanghebbenden).

Organisatieresultaten

Het marktaandeel van onze diensten is de komende drie jaren ten minste 50%.

De winst op investering bedraagt de komende drie jaren minimaal 15%.

Prestatie

- Verkoop bedraagt in het komende begrotingsjaar ten minste 5.000.000 euro.
- 10% nieuwe klanten de komende drie jaren.

- De personele kosten bedragen maximaal 60% van de bruto-omzet per begrotingsjaar.
- De bruto-omzet is voor komend begrotingsjaar gesteld op ten minste €10.000.000 per jaar.

Tabel 31.1: Verschil tussen organisatieresultaten en prestatie



Figuur 31.1 Het analyseren van de prestatie van organisaties (ASTD en Platinum Performance Group, 2004)

Dit kunt u bereiken door op een methodische manier de stappen met behulp van de checklists te doorlopen, zoals beschreven bij de nummers 33-36. De organisatieanalyse is de eerste stap in het proces van analyseren. De stappen van dit analyseproces worden genomen in een richting die tegenovergesteld is aan de manier waarop prestaties in een organisatie ontstaan. Prestaties ontstaan via de volgende stappen: externe beïnvloedingsfactoren, taken, processen, resultaten en organisatiedoelen. De analyse van de prestaties werkt juist andersom: zij begint bij de organisatiedoelen om vandaaruit terug te gaan naar uiteindelijk de externe invloeden, zie figuur 31.1.

Door andersom te analyseren, kan worden vastgesteld of een prestatieprobleem te verbinden is met een of meer organisatiedoelen. Bijvoorbeeld: als de afdeling Verkoop niet voor 5.000.000 euro verkoopt dan is dat een prestatieprobleem. Dit probleem is direct af te leiden van het organisatiedoel: 50% marktaandeel. Is dat niet of nauwelijks het geval, dan heeft het geen zin om door te gaan met het proces van prestatieverbetering. De invloed op de organisatiedoelen is immers onvoldoende, zodat het een verspilling wordt van menskracht en middelen.

Reflectie

- Hoe lastig of eenvoudig is het om iedere dag opnieuw scherp het onderscheid te maken tussen organisatie en prestatie? Met welke positieve en negatieve gevolgen?
- In welke richting analyseert u in de dagelijkse praktijk? Wat zijn de voordelen van 'andersom' analyseren?



Hr staat bij het UWV midden in de organisatie. Voor het UWV zijn de uitdagingen interessant, dynamisch en vaak ook complex. Dat stelt hoge eisen aan het management en de medewerkers – uitgedrukt in competenties en prestaties. Het is dan ook geen toeval dat ik van mening ben dat hr zich consequent moet verbinden met de kernactiviteiten van UWV, om met de menselijke factor het verschil te kunnen maken.

Ik sta voor een proactief ingevulde hr-functie, waarin het normaal is om te sturen met behulp van cijfers. Cijfers, die ertoe doen en die het lijnmanagement steunen in de overtuiging dat hr de kernactiviteiten ondersteunt en versterkt. Daarvoor is het noodzakelijk dat hr midden in de organisatie staat, en de context van het lijnmanagement kent en aanvoelt. Want het is de winnende combinatie van kennis van de organisatie, ervaringen met wat wel en niet werkt in een bepaalde context en de door het lijnmanagement ervaren aansluiting bij de bedrijfsactiviteiten, die de toegevoegde waarde van hr bepaalt. Dat is niet alleen in cijfers uit te drukken; daarvoor heb je ook best practices nodig en een effectieve, professionele relatie met het lijnmanagement. Er wordt wel eens gekscherend gesteld dat hr nogal inert is en niet voldoende naar buiten kijkt, naar wat er allemaal in de wereld op ons afkomt. Dat is volgens mij onzin. Het gaat er niet om of hr naar binnen of naar buiten kijkt. Het enige wat telt is de beweging naar de organisatie. De organisatie bepaalt dan wel hoeveel er naar binnen of naar buiten moet worden gekeken. En nog belangrijker: met welk perspectief en welke kwaliteit. Als voorbeeld de situatie bij UWV. De afgelopen vier jaar moesten ongeveer 4000 medewerkers ($\pm 20\%$) de organisatie verlaten. Tegelijk waren we bezig met een grootschalige organisatiewijziging, waarbij er andere eisen aan de medewerkers zijn gesteld. In een situatie als

deze zal hr zich naar buiten moeten richten, om medewerkers te begeleiden naar werk buiten de organisatie. Tegelijk moet hr de blik naar binnen richten en kijken naar de eisen die de toekomstige organisatie stelt aan medewerkers, om te voorkomen dat de medewerkers met de juiste kwalificaties de organisatie verlaten. Een lastig dilemma.

Leren in organisaties is sterk in beweging. Het wordt steeds duidelijker dat leren geen doel op zich is, maar een middel om professionals en organisaties beter te laten presteren. Dat stelt geheel andere eisen aan de inrichting en implementatie van de leerfunctie in organisaties. Niet de leerinspanningen, maar de (meetbare) toegevoegde waarde voor organisaties zal (op termijn) de doorslaggevende factor worden om hr en ook de leerfunctie te beoordelen. De leer- en dus ook de hr-functie dient een bijdrage te leveren aan de gewenste strategische ontwikkeling van de organisatie. Daarnaast is het noodzakelijk om aandacht te schenken aan de verhoging van de effectiviteit van programma's, de toename van het gebruik van programma's (groter bereik in de organisatie), de reductie van de kosten en de meting van de invloed (op organisatieniveau).

Binnen UWV heeft het vraagstuk van effectiviteit van opleidingen een bijzondere lading. Want zoals eerder aangegeven, bestaat er op alle fronten een grote mate van onzekerheid voor de medewerkers over de toekomst. De ervaring leert dat deze onzekerheid leidt tot verstarring in het denken en handelen. En dat staat haaks op het gedrag dat in deze situatie nu juist nodig is. Op het gebied van opleidingen zie je bijvoorbeeld dat de onzekerheid over de nabije toekomst voor een medewerker ertoe leidt dat deze medewerker niet openstaat voor de meer basale opleidingsvraagstukken. UWV heeft

dit vraagstuk opgelost door een zogenoemd *employabilitypaspoort* in te zetten. Het uitgangspunt hierbij is dat de organisatie slechts in beperkte mate houvast zal bieden aan een individuele medewerker, en dat de medewerker veel eerder zijn sturing zal moeten vinden bij zichzelf. Medewerkers moeten zelfredzaam zijn. Hiertoe kunnen medewerkers op vrijwillige basis deelnemen aan een programma dat hun zicht geeft op hun sterke, hun nog te ontwikkelen, en hun moeilijk te ontwikkelen competenties. Met dit inzicht maken zij samen met een mobiliteitsadviseur een analyse. Deze analyse biedt de medewerker aan de lijnmanager aan, waarna ze samen tot een ontwikkelplan komen. Dit kan zowel naar binnen als naar buiten gericht zijn. Hr speelt hier als adviseur van beiden een rol. Op deze manier heeft de leerfunctie in het UWV op individueel niveau vorm en inhoud gekregen.

Kortom: hr vervult tegenwoordig een andere rol dan vroeger. Het is alsof we deel uitmaken van de bedrijfsactiviteiten. We kijken naar binnen en tegelijkertijd met een schuin oog naar buiten, om steeds die kansen te zien en te benutten, waarmee we de integrale prestaties van professionals en organisatie kunnen bevorderen. Ook dat is just like business. Hr-business wel te verstaan ...



KRITIEK ORGANISATIEPROBLEEM

33



Organisaties kunnen hun prestaties verbeteren door problemen op te lossen of kansen te benutten. De eerste stap is het onderzoek naar het wel of niet bestaan van een kritiek organisatieprobleem. Met andere woorden: heeft het organisatieprobleem wel of geen invloed op het functioneren van de organisatie in termen van rendement, kosten, klanttevredenheid, welzijn van medewerkers, kritieke processen, kwaliteit enzovoort? Heeft het probleem inderdaad invloed op het functioneren van de organisatie, dan is vastgesteld dat het zin heeft om te werken aan een oplossing.

Wat is een kritiek organisatieprobleem?

Een kritiek organisatieprobleem kan worden omschreven als een probleem of een kans om de prestatie te verbeteren met een te identificeren en meetbare invloed op de prestaties en resultaten van de organisatie. Pershing (2006) beschrijft drie aanleidingen om verbetertrajecten te starten: een prestatieprobleem, een kwaliteitsverbeterinitiatief of een kans voor de organisatie. Tabel 33.1 toont een aantal voorbeelden.

| Prestatieprobleem | Kwaliteitsverbeterinitiatief of uitdaging | Kans voor de organisatie |
|--------------------------|---|--------------------------------|
| Klachten van klanten | Toename output | Nieuwe business acquireren |
| Vertraging in leveringen | Toename ROI | Nieuwe markt betreden |
| Verzuim | Organisatieklimaat verbeteren | Uitbreiden aantal klanten |
| Verloop van personeel | Procesverbeteringen | Uitbreiden productlijn/service |
| Verouderd materiaal | Reduceren van de kosten | Fuseren met een ander bedrijf |
| Verminderde productie | Versnellen levering/doorlooptijden | |

Tabel 33.1 Voorbeelden prestatieprobleem, kwaliteitsverbeterinitiatief en kans voor de organisatie

Kritieke organisatieproblemen hebben terecht de aandacht van het (top)management. De invloed op het functioneren en presteren van de organisatie is zo groot, dat de aanpak van een kritiek organisatieprobleem van doorslaggevend belang kan zijn voor de organisatie. Het tegenovergestelde is ook waar: niet-kritieke organisatieproblemen krijgen – ook terecht – weinig tot geen aandacht van (top)managers die nadenken over wat relevant is voor de organisatie.

Het is daarom noodzakelijk om vóór de start van een verbeter-

project te bepalen of er sprake is van een kritiek organisatieprobleem. Alleen dan is het mogelijk om meetbare organisatie resultaten te boeken en voldoende aandacht en sponsoring van het (top)management te krijgen en te houden; zie ook nummer 34.

Voorbeelden van kritieke organisatieproblemen:

- Dalend marktaandeel.
- Veiligheidsrisico's voor klanten nadat het product of de dienst is afgenomen.
- In vergelijking met de benchmark te hoge interne kosten om het product of de dienst te kunnen leveren, met invloed op de winst-verliesrekening.
- Significante stijging van het aantal klachten van klanten.
- Imagoschade als gevolg van (ernstige) problemen met het te leveren product.
- Onrust en ontevredenheid bij de medewerkers met significante invloed op het functioneren van de organisatie.
- Organisatie is onvoldoende in staat om de juiste professionals met de juiste kwalificaties op het juiste tijdstip in te zetten.
- Onvoldoende mogelijkheden om de financiële prestaties van de organisatie te monitoren en de invloed daarvan op de prestaties.

Hoe kunt u een kritiek organisatieprobleem vaststellen?

Het ligt voor de hand dat het onmogelijk is om een kritiek organisatieprobleem te formuleren als de strategische doelen van de organisatie niet of onvoldoende duidelijk zijn. Toch blijkt in de praktijk dat veel managers van organisatieonderdelen in staat zijn om voor hen geldende doelen of resultaten te benoemen met behulp van een gestructureerd strategisch proces. Wie dit proces

doorloopt, krijgt verdiepende kennis over het functioneren van de organisatie. Niet oninteressant om als voordeel te benutten bij de verdere ontwikkeling en uitvoering van het verbeterproject.

Rummler (2004) laat de logische verbinding zien tussen een kritiek probleem op drie niveaus: het niveau van de organisatie, de processen en de professionals, zie figuur 33.1.



Figuur 33.1 De verbinding tussen een kritiek probleem op het niveau van de organisatie, de processen en de professional (2004)

Het is logisch te veronderstellen dat ieder kritiek organisatieprobleem ook invloed heeft op de processen en/of de professional. Andersom geredeneerd: als een kritiek functie- of procesprobleem wordt gepresenteerd, dan moet dit te herleiden zijn tot een kritiek organisatieprobleem. Anders kan er niet worden gesproken van een kritiek proces- of functieprobleem, want er is geen koppeling te maken met de strategische organisatie-doelen en de meetbare invloed is onvoldoende. Tabel 33.2 toont een voorbeeld van een koppeling tussen professional, proces en organisatie, waarbij inzichtelijk wordt dat de beweging van de organisatieanalyse altijd in de richting van het niveau van de organisatie plaatsvindt. Daar alleen kan de invloed van het probleem worden vastgesteld, door te onderzoeken of het probleem gekoppeld is aan de strategische doelen van de organisatie.

| Kritiek probleem: organisatie | Kritiek probleem: proces | Kritiek probleem: professional |
|--|---|--|
| <p>De omzet van een klein te-staten duikt met circa 30% dit jaar als gevolg van tegengestelde verkoop (gevolg) blijft de productkosten te nemen met gemiddeld 35%. Dit betekent te zijn, heeft de organisatie een omzet nodig van 4 miljoen euro tegen 3 miljoen euro op dit moment. Het huidige tekort leest onmerkbaar tot problemen met de aandeelhouders die op een gegeven moment de stekker eruit halen.</p> | <p>De hoofdprocessen verkoop en mediproductie blijven in de praktijk niet op elkaar te zijn afgestemd met als effect dat de eerste functionele samenwerking tussen verkoop en mediproductie blijft dalen in overloze discussies en meningverschillen over hoe met elkaar om te gaan in plaats van het met elkaar gericht zijn en blijven op de bedrijfsdoelstellingen met onderliggende verduidelijking van de afspraken.</p> | <p>De teams verkoop en Mediproductie werken onafhankelijk samen. Dit leidt ertoe dat veel over moet en dat klanten ontevreden zijn, omdat ze niet altijd krijgen wat zij te zijn afgeproken.</p> |

Tabel 33.2 Voorbeelden prestatieprobleem, kwaliteitsverbeteringsinitiatief en kans voor de organisatie

Om te komen tot formulering van het kritieke organisatieprobleem worden de volgende vragen gesteld:

- Wat is de aanleiding (business driver) om het verbeterproject te starten?
- Wat zijn de strategische prioriteiten van de organisatie?
- Welke organisatie-doelen moeten worden bereikt om de strategische prioriteiten te realiseren?
- Welke strategische doelen worden niet bereikt? Ofwel: wat is het probleem of de kans?
- Welk organisatieonderdeel of welke groep van performers draagt het meest bij aan het realiseren van de organisatie-doelen?
- Wat is het verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie op het niveau van de organisatie-doelen?
- Is dit verschil meetbaar (te kwantificeren)?

- Is het probleem SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht, Tijdgebonden) geformuleerd?
- Wat zijn de financiële consequenties van het handhaven van de huidige prestatie?
- Welke organisatieonderdelen kunnen een bijdrage leveren aan een succesvolle realisatie van de organisatie-doelen?
- Welke gevolgen heeft het als er geen actie zou worden ondernomen?

De aanpak van een kritiek organisatieprobleem wordt vaker als prettig en inspirerend ervaren. Het management en de professionals ervaren de noodzaak en krijgen niet zelden energie als blijkt dat een meetbare bijdrage aan de verbetering van de prestaties van de organisatie kan worden gerealiseerd. De checklist toont de criteria waaraan moet worden voldaan voordat kan worden gesproken over een kritiek organisatieprobleem.

| <i>Checklist voor het vaststellen van een kritiek organisatieprobleem</i> | <i>ja</i> | <i>nee</i> |
|--|-----------|------------|
| 1 Het kritieke organisatieprobleem is gebaseerd op de strategische doelen van de organisatie. | | |
| 2 Het verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie van de organisatie is gekwantificeerd. | | |
| 3 Het kritieke organisatieprobleem wordt herkend door het (top)management. | | |
| 4 De positieve/negatieve invloed op de prestaties van de organisatie is bekend. | | |
| 5 Het is het duidelijk welke functies (organisatieonderdelen of professionals) het meest bijdragen aan het bestaan van het kritieke organisatieprobleem. | | |
| 6 Het kritieke organisatieprobleem is te vertalen naar een kritiek procesprobleem. | | |
| 7 Het kritieke organisatieprobleem is te vertalen van een kritiek procesprobleem naar een kritiek probleem op het niveau van de professional. | | |
| 8 Het kritieke organisatieprobleem is beschreven en bekend bij de sleutelpersonen van het verbeterproject. | | |

Voorbeelden kritiek organisatieprobleem:

- De omzet van een fabrikant van kindervoeding is met 40 procent (40 miljoen euro) gedaald als gevolg van een besmetting van de geleverde producten. De gewenste omzet dient binnen twaalf maanden weer op het oude niveau te zijn (100% ofwel 100 miljoen euro) om de noodzakelijke groei van het bedrijf te kunnen financieren.
- De groei van een softwarebedrijf wordt geblokkeerd doordat het bedrijf moeite heeft om gekwalificeerde professionals aan te trekken. Dit kalenderjaar is het verschil in huidige versus gewenste groei ongeveer 8 miljoen euro.

Reflectie

- Start ieder verbeterproject op basis van een kritiek organisatieprobleem, waarbij wordt voldaan aan de checklist? Zo nee, met welke consequenties?
- Welke kwantitatieve en de kwalitatieve gevolgen heeft het als een verbeterproject geen kritiek organisatieprobleem als uitgangspunt heeft? Licht het antwoord toe.

DE BESLISSER ALS KLANT EN EIGENAARSCHAP VAN HET MANAGEMENT

34



Veel professionals beschouwen zich in de wereld van training, coaching en advies als de eigenaar van de door hen ontworpen, geadviseerde en uitgevoerde oplossing. Zo niet bij BIM. Daar blijft het management de eigenaar van het verbeterproject. Dan is het wel belangrijk dat de klant iemand is die de juiste bevoegdheden heeft: richt u op 'de beslisser'.

Wie is de beslisser?

Een verbeterproject is bedoeld om organisatieresultaten te boeken. Daarvoor is het nodig dat de klant zichzelf als eigenaar van het verbeterproject beschouwt en daar ook naar handelt. Een consultant die betrokken is bij een verbeterproject, zal doorgaans namelijk niet bevoegd zijn om besluiten te nemen die onder de verantwoordelijkheid vallen van het lijnmanagement van de organisatie. Daardoor is het feitelijk onmogelijk om organisatieresultaten te boeken met een verbeterproject als de klant zich niet als eigenaar opstelt en voldoende bevoegdheden heeft om alle relevante besluiten te nemen waarmee de beoogde verbeteringen op organisatieniveau kunnen plaatsvinden.

De beslisser is de bestuurder of manager die:

- integraal verantwoordelijk is voor het verbeterproject;
- tekenbevoegdheid heeft;
- invloed heeft op het handelen van de professionals en op de aanpalende organisatieonderdelen die betrokken zijn bij het verbeterproject;
- effectief toegang heeft tot de hoogste niveaus van de organisatie om met daadkracht eventuele problemen of kansen het hoofd te bieden of te benutten.



Uit de praktijk: geen toegang tot de beslisser

Het gaat niet goed bij een businessunit voor commerciële dienstverlening. Er zijn problemen met de kwaliteit van de dienstverlening, de onderlinge samenwerking schijnt zeer slecht te zijn en de omzet is beneden doelstelling. Vandaar de vraag om een analyse op basis waarvan een verbeterproject kan worden gestart met meetbare organisatieresultaten.

Eigenlijk blijkt de beslisser de CEO te zijn, want de businessunitmanager is niet tekenbevoegd en heeft ook onvoldoende invloed op de aanpalende organisatieonderdelen, waardoor mogelijk het probleem wordt versterkt. De businessunitmanager wil echter, ondanks herhaaldelijk aandringen, niet meewerken aan een gesprek met de beslisser. Achteraf blijkt dat hij geheel eigen belangen heeft, die tegenstrijdig zijn met het belang van de organisatie. Dit leidt tot manipulatie van de gegevens en het effectief sluiten van de deuren naar de mensen die noodzakelijk zijn om de analyse uit te kunnen voeren.

De businessunitmanager is niet overtuigd van het nut van de analyse. Feitelijk is hij bang voor zijn eigen functie en hij ziet al helemaal geen voordelen in dit verbeterproject. Ondanks herhaalde pogingen lukt het de consultant niet om op bestuurlijk niveau te komen, waar de beslisser zich bevindt. Dit gaat in het verbeterproject dan ook goed fout. De gedelegeerde verantwoordelijke wil zelf de gegevens van de analyse aan het bestuur rapporteren; zodoende kan hij andere, voor hem gunstigere gegevens, in de PowerPointpresentatie verwerken. Het geformuleerde kritieke organisatieprobleem, met de dieperliggende oorzaken, worden niet waardevrij gerapporteerd. Een van de redenen daarvoor is dat in de rapportage de zwakke sturing door het management als een van de belangrijke, dieperliggende oorzaken wordt benoemd. Uiteindelijk wordt de analyse door het bestuur gekwalificeerd als niet bruikbaar. De businessunit is vrij snel daarna verkocht, de businessunitmanager is ontslagen en het ingehuurde bureau is als onvoldoende bekwaam aan de kant gezet en heeft daarna geen werk meer gekregen van deze opdrachtgever.

Zonder de beslisser kan het in de verbeterprojecten behoorlijk fout gaan. Verschillende gevaren liggen op de loer:

- Het is maar de vraag of het kritieke organisatieprobleem op het juiste niveau gevalideerd kan worden. Met andere woorden: is er dan wel een kritiek organisatieprobleem?
- De klant is onvoldoende eigenaar van het verbeterproject, waardoor de adviseur geen of onvoldoende toegang heeft tot mensen en middelen die noodzakelijk zijn voor een effectief verloop van de analyse.
- De klant is onvoldoende eigenaar en kan daarom onvoldoende verantwoordelijkheid nemen voor een effectief verloop van de analyse en het verbeterproject.
- Het kan zijn dat de gedelegeerde verantwoordelijke andere belangen heeft dan de belangen van de organisatie.
- De resultaten worden verkeerd geïnterpreteerd en onvoldoende op het juiste niveau uitgelegd door de gedelegeerde verantwoordelijke.
- De gegevens kunnen door de gedelegeerde verantwoordelijke worden gemanipuleerd.
- Mogelijk ontstaat tijdens de analyse en de uitvoering bij het management en de betrokken professionals onnodig veel weerstand, omdat de gedelegeerde verantwoordelijke eenvoudig onvoldoende bevoegdheden heeft, of te weinig invloed op de organisatie.

| Checklist voor het herkennen van de beslisser | | <i>ja</i> | <i>nee</i> |
|--|--|-----------|------------|
| 1 | De bestuurder of manager heeft lijnbevoegdheid. | | |
| 2 | De bestuurder of manager is tekenbevoegd. | | |
| 3 | De bestuurder of manager is direct en integraal verantwoordelijk voor het betreffende organisatieonderdeel. | | |
| 4 | De bestuurder of manager heeft invloed op de professionals die zijn betrokken bij het verbeterproject. | | |
| 5 | De bestuurder of manager heeft invloed op de aanpalende, betrokken organisatieonderdelen. | | |
| 6 | De bestuurder of manager beschikt over de toegang tot alle relevante informatie, waaronder ook de stuurinformatie. | | |
| 7 | De bestuurder of manager ervaart voordelen bij de implementatie van het verbeterproject. | | |
| 8 | De bestuurder of manager is de proceseigenaar van de hoofdprocessen die leiden tot de gewenste organisatieresultaten. | | |
| 9 | De bestuurder of manager heeft en ervaart een directe verantwoordelijkheid om eventuele blokkades in de (werk)omgeving weg te nemen. | | |

Hoe kun je bij de beslisser komen?

Met behulp van de checklist is het mogelijk om de beslisser te herkennen. Dat is de eerste en vaak belangrijkste stap.

Ook al wordt de beslisser herkend, dan nog blijkt in de praktijk dat het niet meevalt om daadwerkelijk op dat niveau in de organisatie de noodzakelijke sponsor voor het verbeterproject te krijgen. Als het moeilijk is om bij de beslisser te komen, dan zijn de volgende tips bruikbaar:

- Werk zo effectief mogelijk samen met de gedelegeerde verantwoordelijke en inventariseer met elkaar wat de risico's zijn als het verbeterproject níét wordt gekoppeld aan de beslisser, en wat de mogelijke opbrengsten zijn als dat wél gebeurt.
- Laat de gedelegeerde verantwoordelijke ervaren dat het voor iedereen op de langere termijn belangrijk is om de gewenste organisatieresultaten te halen. Het is dé manier voor de gedelegeerde verantwoordelijke om zelf te kunnen scoren.
- Stel vragen over de dieperliggende redenen of motieven van de gedelegeerde verantwoordelijke om niet naar de beslisser te gaan. En bekijk samen wat kan worden gedaan om eventuele blokkades weg te nemen.
- Organiseer een startbijeenkomst met alle sleutelfiguren en

leg het belang uit van de betrokkenheid van de beslisser voor het welslagen van het project.

- Leg de mogelijke gevolgen van het ontbreken van betrokkenheid van de beslisser vast en neem deze op in het projectplan.
- Stel samen met de sleutelpersonen vast of het wel of geen zin heeft om door te gaan als de beslisser niet bereid is het verbeterproject proactief te steunen.
- Blijf vasthoudend en assertief in het realiseren van het doel: de beslisser als sponsor en verantwoordelijke voor het verbeterproject.

Reflectie

- Op welke manieren bereikt u de beslisser als het gaat om de steun en verantwoordelijkheid voor belangrijke projecten in de organisatie met invloed op de resultaten?
- Welke middelen of tactieken gebruikt u om de beslisser te bereiken?
- Wat doet u als de beslisser niet wordt bereikt? Hoe gaat u daarmee om, en met welke gevolgen?



ANALYSE VAN DE EXTERNE EN DE INTERNE OMGEVING

35



De wereld om ons heen verandert zo snel, dat het belangrijk is om een beknopte analyse van de externe en de interne omgeving te maken. Daarbij is het al geformuleerde kritieke organisatieprobleem het uitgangspunt, zodat kan worden onderzocht welke factoren een positieve of negatieve invloed kunnen hebben op het verbeterproject.

Wat is een analyse van de externe en interne omgeving?

Veranderingen in de externe omgeving kunnen leiden tot spectaculaire wijzigingen in businessmodellen of de ontwikkeling van nieuwe producten. Denk bijvoorbeeld aan de muziekindustrie, waar het aanbod van nieuwe producten en diensten (iPod en iTunes) heeft geleid tot een massale markt voor mp3-spelers, waardoor nieuwe businessmodellen ingevoerd moesten worden voor de verkoop (logistiek en locaties) van muziek.

Veel organisaties hebben de goede gewoonte om regelmatig en stelselmatig de externe en de interne omgeving te analyseren om daarop eventueel de strategie aan te passen. Hiervoor wordt onder meer de SWOT-analyse gebruikt (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Maar deze diepgaande vormen van analyse van de externe en interne omgeving zijn hier niet bedoeld.

In het BIM-model is de analyse van de externe en interne omgeving een kort, maar wel systematisch onderzoek naar factoren die het al geformuleerde kritieke organisatieprobleem kunnen beïnvloeden – en hun mogelijke consequenties voor het verloop van het verbeterproject.

Uit de praktijk

Een klant heeft al drie kwartalen achtereen te maken met een daling van de verkoop van 20 procent. Dit leidt tot een te groot verschil tussen de huidige en de gewenste omzet: 2,5 miljoen euro. Uit de analyse van de interne omgeving blijkt dat deze klant met een marketingbureau aan de slag is gegaan om de branding te optimaliseren. Binnen twee tot drie maanden is het de bedoeling om de naam van het bedrijf te veranderen, de website te vernieuwen en met een geheel ander profiel de markt op te komen. Dit heeft uiteraard duidelijke consequenties voor het verdere verloop van het verbeterproject. Zeker als blijkt dat een van de oorzaken voor de dalende verkoop inderdaad het slechte imago van het bedrijf is en het ontbreken van ondersteunende materialen (productinformatie, folders, aantrekkelijke website) voor de verkopers.

Hoe voert u een analyse van de externe en interne omgeving uit?

De basis van dit onderdeel van de organisatieanalyse is het al geformuleerde kritieke organisatieprobleem. Vervolgens kan de vraag worden gesteld welke externe en welke interne factoren van invloed zijn (positief of negatief), en welke consequenties (risico's of kansen) zij hebben voor het projectplan dat opgesteld wordt om het verbeterproject in goede banen te leiden. Bij deze analyse wordt samengewerkt met de sleutelfiguren die eigenaar zijn van het verbeterproject en die in ieder geval op de hoogte zullen zijn van relevante interne en externe factoren.

Vervolgens wordt per factor in kaart gebracht of en zo ja in welke mate de factoren positief of negatief invloed uitoefenen. Hiervoor kan de volgende checklist worden gebruikt. Geef de positieve en negatieve factoren plussen en minnen naar de mate van hun invloed: één plus of min staat voor een minimale invloed; vijf plussen of vijf minnen geven een maximale invloed aan. Als er geen invloed te verwachten is, dan hoeft uiteraard niets te worden ingevuld.

Het voordeel van deze checklist is dat het, zeker bij langduriger verbeterprojecten, nuttig kan zijn om de beïnvloedende factoren regelmatig langs te lopen, zodat u in ieder geval niet voor verrassingen komt te staan. Want of de verrassing nu positief of negatief is, bij een effectief aangestuurd verbeterproject is de voorspelling hiervan even belangrijk.



Checklist voor de analyse van de externe en interne omgeving

vrij naar Silber, e.a. in Pershing (2006)

| | Mate van invloed op het kritieke organisatieprobleem (het aantal keren + staat voor de mate van positieve invloed en het aantal keren – voor de mate van negatieve invloed) | Invloed op het proces van analyseren | Risico's of kansen die in het projectplan voor het verbeterproject moeten worden opgenomen |
|------------------------|---|--------------------------------------|--|
| Extern | Economie | | |
| | Financiering | | |
| | Juridisch/wettelijk | | |
| | Technologie | | |
| | Sociocultureel | | |
| | Politiek | | |
| | Trends in de branche | | |
| | Ontwikkelingen in de markt | | |
| | Wel of geen nieuwe toetreders (concurrentie) | | |
| | Macht van de inkopers | | |
| | Macht van de leveranciers | | |
| Groei van de industrie | | | |
| Intern | Strategie | | |
| | Implementatie strategie | | |
| | Monitoring prestatie organisatie | | |
| | Directe kosten | | |
| | Indirecte kosten | | |
| | Businessmodel | | |
| | Marketing | | |
| | Klanten | | |
| | Metingen klanten | | |
| | Primair(e) proces(sen) | | |
| | Ondersteunende processen | | |
| | Organisatiestructuur | | |
| | Sturing management | | |
| | Taakduidelijkheid | | |
| | Feedback op de prestatie | | |
| | Personeelsbeleid | | |
| | Opleidingen | | |



Reflectie

- Welke ervaringen hebt u met het uitvoeren van een analyse van de externe en interne omgeving?
- Hoe bruikbaar is het voor u om regelmatig een korte check uit te voeren om vervolgens snel de risico's en/of kansen in kaart te brengen, met nog altijd de mogelijkheid om verdiepend onderzoek te doen, als de gegevens daartoe aanleiding geven?

ANALYSE VAN DE INVLOED

36



Het kritieke organisatieprobleem is geformuleerd. Dat heeft als voordeel dat het mogelijk is om uit te rekenen wat het kost als er niets wordt gedaan om het probleem op te lossen of de kans te benutten. En daardoor kunt u bepalen hoe groot de opbrengst voor de organisatie is als er wél wordt gehandeld. Dat afgezet tegen de kosten van de oplossingen en de analyse van de invloed, levert een rationele maat op om wel of niet door te gaan met het verbeterproject.

Wat wordt verstaan onder de analyse van de invloed?

Onder de analyse van de invloed wordt verstaan: het onderzoek naar de economische consequenties van het organisatieprobleem of de verbetermogelijkheid, afgezet tegen de kosten van de oplossingen, om op rationale gronden te kunnen besluiten wel of niet door te gaan met het verbeterproject.

De analyse van de invloed kan in feite alleen worden uitgevoerd als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- Het kritieke organisatieprobleem is SMART geformuleerd (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht, Tijdgebonden) anders bestaat er onvoldoende grondslag voor een berekening).
- De beslisser participeert, omdat het alleen dan mogelijk is om gebruik te maken van de diepgaande kennis die men op hoger niveau in de organisatie heeft van de financiële invloed van het kritieke organisatieprobleem of de verbetermogelijkheid.
- Alleen de beslisser kan het besluit nemen om wel of niet door te gaan als de uitslag bekend is.

Hoe analyseert u de invloed?

Om de financiële invloed van het organisatieprobleem of de verbetermogelijkheid te bepalen, hoeft u geen ingewikkelde of diepgaande berekeningen uit te voeren. Het kan bij wijze van spreken ook op de achterkant van een sigarendoos, als het maar leidt tot een uitkomst die voor de beslisser acceptabel is, en op basis waarvan het besluit kan worden genomen om wel of niet door te gaan. Het is de ervaring dat verreweg de meeste bestuurders en (top)managers binnen tien tot vijftien minuten met een schatting in staat zijn de financiële omvang van de invloed op de organisatie uit te rekenen. Niet alleen als het gaat om harde cijfers (*tangibles*)

zoals verkoop in euro's of de toename van de productiekosten, maar ook als het om de meer zachte cijfers (*intangibles*) gaat, zoals de invloed van ontevreden klanten of een cultuur waarin bijvoorbeeld de begrotingsdiscipline onvoldoende is.

De meting van de invloed wordt in samenwerking met de klant uitgevoerd, met als uitgangspunt dat het verschil tussen de kosten van de huidige prestatie en de kosten van de gewenste prestatie de economische waarde representeert van de mogelijkheid om te verbeteren (Platinum Performance Group & ASTD, 2004). Deze kosten worden afgezet tegen de kosten van het uitvoeren van de prestatieanalyse (advieskosten). Er kan nu nog geen return on investment worden berekend, omdat de kosten van de oplossingen pas kunnen worden vastgesteld als de oorzaken bekend zijn. Toch is het voor alle betrokkenen in het verbeterproject nuttig om te weten welke economische waarde het project kan hebben als de analyse wordt uitgevoerd en het probleem wordt opgelost. Daarnaast wordt met de berekening bepaald in hoeverre het interessant is voor de klant om de prestatieanalyse uit te voeren. De meeste klanten willen dat de kosten van de prestatieanalyse substantieel lager zijn dan de kosten van de huidige prestatie minus de kosten van de gewenste prestatie. In een formule:

Kosten huidige situatie – kosten gewenste situatie – kosten prestatieanalyse

Behalve de economische waarde wordt bij de analyse van de invloed ook op hoofdlijnen bepaald of er een te bestrijden dieperliggende oorzaak ten grondslag ligt aan het geconstateerde kritieke organisatieprobleem. Als dat niet het geval is, dan heeft een plan van aanpak met oplossingen geen zin. De oorzaak kan immers niet worden bestreden. Denk onder meer aan de stijging van de productiekosten als gevolg van de toegenomen olieprijs per vat, of de daling van het rendement door een financieringsmethodiek die de organisatie onevenredig belast, maar die door de overheid is opgelegd.

Uit de praktijk:

- **Kritiek organisatieprobleem:**

Imagoschade als gevolg van problemen met het te leveren product, met een verlies van 25% van de omzet in dit begrotingsjaar.

- **Kosten van de huidige prestatie:**

- 25% van de producten wordt niet op tijd geleverd.
- Dat is van de 1000 leveringen per maand 250 keer.
- Per keer te laat geleverd boete van 1000 euro.
- Totale kosten huidige situatie: 250.000 euro per maand.

- **Kosten van de gewenste prestatie:**

- 0,5% van de producten wordt niet op tijd geleverd.
- Dat is 5 van de 1000 leveringen per maand.
- Per keer te laat geleverd boete van 1000 euro.
- Totale kosten gewenste situatie: 5.000.

- **Verbetermogelijkheden:**

- Huidige – gewenste kosten: $250.000 - 5.000 = 245.000$ euro per maand.

Dit probleem is kritiek voor de business, omdat het bedrijf hiermee minimaal 25% van de omzet misloopt, exclusief het verlies van de klanten die niet meer terugkomen vanwege onbetrouwbare leveringen.

- **Kosten van de prestatieanalyse: 20.000 euro**

In dit geval is het de moeite waard om de prestatieanalyse uit te voeren. Met behulp van de analyse wordt gericht bepaald welke acties nodig zijn om het probleem op te lossen. Op basis van de aanbevelingen uit de prestatie- en oorzakenanalyse kan de ROI vastgesteld worden (kosten van de oplossingen ten opzichte van de kosten van de prestatie).

Checklist invloedanalyse

| | ja | nee |
|---|----|-----|
| 1 Het kritieke organisatieprobleem is benoemd en SMART geformuleerd. | | |
| 2 De huidige kosten van het probleem zijn vastgesteld en geaccordeerd door de beslisser. | | |
| 3 De financiële waarde van het gewenste prestatieniveau is vastgesteld door de beslisser. | | |
| 4 De kosten van de prestatieanalyse zijn vastgesteld en de beslisser is akkoord. | | |
| 5 De formule van de analyse van de invloed is toegepast met akkoord van de beslisser. | | |
| 6 Het besluit om wel of niet door te gaan is door de beslisser genomen. | | |

Wel of niet doorgaan?

Het besluit om wel of niet door te gaan, wordt ten principale door de klant genomen. Bij voorkeur door de beslisser. Daarbij kan op rationele gronden worden uitgegaan van de volgende opties:

- Opbrengsten significant hoger dan de kosten van de analyse: doorgaan!
- Kosten significant hoger dan de opbrengsten: stoppen!

Zijn de kosten van de analyse hoger dan de opbrengsten, dan zijn de volgende situaties denkbaar:

- Het probleem is niet kritiek genoeg en hoeft niet te worden aangepakt;
- Het probleem is wel kritiek, maar overzichtelijk. Er is geen uitgebreide analyse nodig om het probleem op te lossen.

Per saldo maakt de beslisser een geheel eigen afweging of er wel of geen prestatieanalyse moet worden uitgevoerd. Het kan bijvoorbeeld zijn dat hij ondanks een ongunstige ratio tussen kosten

en opbrengen toch besluit om een analyse uit te voeren, omdat mogelijk het kritieke organisatieprobleem nog niet helemaal helder is geformuleerd, en hij veronderstelt dat er bij nadere analyse meer opbrengsten te verwachten zijn, of dat de negatieve invloed groter blijkt, waardoor de noodzaak toeneemt om er wel iets aan te doen. Ten slotte kan het ook zijn dat in de toekomst wordt verwacht dat de invloed van het geconstateerde probleem alleen maar toeneemt. En dan is dat de reden om vooral door te gaan.

Als het besluit is genomen om door te gaan, dan is het advies om de prestatieanalyse uit te voeren zoals beschreven bij de nummers 37 tot en met 42.

Risico's

Organisaties die geen analyse van de invloed uitvoeren, lopen de volgende risico's:

- De invloed van het organisatieprobleem is onvoldoende duidelijk en daarmee ook de noodzaak om tot actie over te gaan.
- De prestatieanalyse is duurder dan de mogelijke opbrengsten voor de organisatie.
- De organisatie demonstreert in woord en daad te weinig draagvlak voor het verbeterproject, omdat de mogelijke relevantie onvoldoende zichtbaar is.

Reflectie

- Hoe vaak bent u al met een verbeterproject in de organisatie gestart zonder een analyse van de invloed uit te voeren?
- Met welke negatieve consequenties in kwalitatief en kwantitatief opzicht?





Met het vaststellen van het SMART geformuleerde kritieke organisatieprobleem is de toon voor de prestatieanalyse gezet. De prestatieanalyse is namelijk gebaseerd op het vinden van die organisatieonderdelen, functies en professionals die het meest bijdragen aan het ontstaan van het kritieke organisatieprobleem en het meest waarde kunnen toevoegen aan de gewenste organisatieresultaten. Het is deze consequente verbinding met de organisatieresultaten, die ertoe bijdraagt dat de prestatieanalyse niet een op zichzelf staande activiteit wordt.

Wat is een prestatieanalyse?

BIM kan de suggestie wekken dat alleen de organisatieresultaten ertoe doen. Daar draait het in de kern natuurlijk wel allemaal om, maar het is onmiskenbaar dat gedrag noodzakelijk is om resultaten te boeken. De optelsom van alle professionals/teams, functies en organisatieonderdelen ten aanzien van activiteiten en deelresultaten is bepalend voor het wel of niet bereiken van de gewenste organisatieresultaten op het niveau van de totale organisatie. Prestatie omvat dus gedrag (activiteiten) en resultaten, zoals beschreven bij nummer 24.

Het belangrijkste doel van de prestatieanalyse is het bepalen of vaststellen van een gekwantificeerd verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie, waarbij men consequent terugredeneert vanuit de gewenste organisatieresultaten of het geformuleerde kritieke organisatieprobleem. De huidige en gewenste situatie wordt in kaart gebracht op het niveau van de functie, het proces en de werkomgeving (Rummler; 2004).

De analyse van de prestatie draait uiteindelijk om de resultaten die waarde toevoegen voor interne of externe klanten. Daarmee is de basis gelegd om te onderzoeken welke prestatie vereist is om de gewenste organisatieresultaten te boeken. Anders gezegd: 'De analyse van de prestatie is van vitaal belang om continu te kunnen verbeteren, terwijl de gerichtheid op de klanten (waarde toevoegen) noodzakelijk is voor de uitvoering van de prestatieanalyse' (Panza in Piskurich, 2002).

Resultaten van de prestatieanalyse

De prestatieanalyse moet leiden tot:

- inzicht in de belangrijkste processen en resultaten van de bij het kritieke organisatieprobleem of de verbetermogelijkheid betrokken functionaliteiten (te weten: alle organisatieonderdelen, functies en processen die bijdragen aan de gewenste organisatieresultaten);
- inzicht in de huidige prestatie van de betrokken professionals;
- inzicht in de gewenste prestatie van de betrokken professionals;
- inzicht in de mogelijke verbetercapaciteit van de betrokken professionals;
- vaststelling van een gekwantificeerde prestatiekloof (een verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie).

Deze resultaten kunt u bereiken door op een methodische manier de stappen met behulp van de checklists te doorlopen:

- de resultaatkaart inventariseren, zie nummer 39;
- de huidige prestatie vaststellen, zie nummer 40;
- de gewenste prestatie bepalen en gekwantificeerd vaststellen, zie nummer 41;
- het verbeterpotentieel bepalen, zie nummer 42.

De planning van de prestatieanalyse

De verbinding met de beslisser stelt ook eisen aan de uitvoering van de prestatieanalyse. Veel bestuurders en (top)managers hebben een uitgesproken hekel aan langdurige analyses, die vaak in hun optiek te weinig opleveren. Mede daarom is het van belang de planning van de prestatieanalyse als het fundament voor het welslagen van de analyse te beschouwen. Daarbij zijn de volgende drie criteria van belang:

- *Effectief*

De analyse dient terdege te worden voorbereid in samenwerking met de opdrachtgever. Daarbij is het van belang om de sleutelpersonen te spreken, die betrokken zijn bij het kritieke organisatieprobleem en beschikken over voldoende impliciete en expliciete kennis van de organisatie of het systeem waarin de prestatie wordt geleverd. Het kan lastig zijn voor de klant om een adequate selectie van valide en betrouwbare informatie te maken. Dan is het te overwegen om een eerste ronde te organiseren met de belangrijkste sleutelpersonen (al dan niet in focusgroepen) om op grond van de dan verzamelde informatie de volgende gesprekken in te vullen en een nadere bronnenstudie uit te voeren.

- *Efficiënt*

Als niet vanaf het begin de juiste sleutelfiguren aan het woord komen, verloopt de analyse per definitie inefficiënt. Vaak duurt het namelijk even voordat aan het licht komt dat er meer relevante professionals zijn met waardevolle informatie, en in de praktijk is het dan heel moeilijk om de planning van de prestatieanalyse bij te stellen. Dan blijkt de planning op zichzelf vaak een probleem. Het komt voor dat het bij de klant cultuur is om afspraken snel af te zeggen, waardoor de planning in het gedrang komt. Dit zijn vormen van inefficiëntie die klanten maar matig waarderen, zelfs als de oorzaak aanwijsbaar bij hen ligt. Het is dus zaak om de planning proactief in te vullen en administratief te laten ondersteunen, zodat de planning niet de bottleneck van het verbeterproject wordt. Inefficiëntie leidt ertoe dat werk soms over moet en vaak leidt het ook tot onbetrouwbare data.

- *Snel genoeg*

Effectiviteit heeft ook te maken met de verwachting van de klant, die bijna altijd de voorkeur heeft voor een snel en krachtig verloop van de prestatieanalyse. Het is dan ook een uitdagende gedachte om de prestatieanalyse binnen 1 of maximaal 2 werkweken volledig uit te voeren, inclusief de terugkoppeling. Dat vergt een strakke planning, maar het verrast de klant vaak positief.

Om ervoor te zorgen dat de prestatieanalyse effectief, efficiënt en snel genoeg wordt uitgevoerd binnen de planning, moet u de volgende maatregelen nemen:

- De klant moet meehelpen draagvlak te organiseren voor de uitvoer van de prestatieanalyse binnen de planning. Daarvoor is het van belang dat hij de betrokkenen volstrekte duidelijkheid geeft over het doel van de prestatieanalyse, de aanpak, met wie wordt gesproken en waarom, en over de manieren waarop alle betrokkenen op de hoogte worden gesteld van de resultaten.
- Maak afspraken over:
 - Het gebruik van de data en de momenten van terugkoppeling. Het gevaar bij terugkoppeling is dat de betrokkenen onmiddellijk in actie willen komen om de gepresenteerde problemen op te lossen. Dat is niet de bedoeling, omdat het belangrijk is om problemen structureel aan te pakken. Dat kan pas nadat de oorzaakanalyse is uitgevoerd. Het is goed om voor ogen te houden dat de analyse in feite als de eerste interventie kan worden beschouwd. Door de verheldering van de prestatie van de eigen organisatie wordt feitelijk ook al een eerste resultaat bereikt.
 - De noodzaak van een snelle terugkoppeling. De terugkoppeling wordt gebruikt om de data te valideren en om iedereen betrokken te houden bij het verbeterproject. Dat blijkt van groot belang te zijn in de fase waarin het plan van aanpak in werking dient te treden.

Kortom: heldere afspraken over de planning, de voorlopige opbrengst én het vervolgtraject zijn noodzakelijk om met behulp van het verbeterproject tot meetbare organisatieresultaten te komen. Dat daarbij de analysefase het fundament vormt, maakt het belang voor alle betrokkenen alleen maar groter.

Op data gebaseerd

De BIM-methodiek is gebaseerd op data, en dan bij voorkeur op geobjectiveerde, zogeheten *harde data*: het aantal euro's overschrijding van de begroting, het percentage marktaandeel, de verkoop in euro's enzovoort. Toch is de analyse van de prestatie niet altijd te baseren op harde data. Dan is het nodig om zachte data te verzamelen, zoals de ervaren tevredenheid met een dienst, de observatie van professionals enzovoort (Phillips, 2007). Om ook de zachte data zo betrouwbaar en valide mogelijk te verzamelen, kunt u het best trianguleren. Dat betekent dat u de data ten minste bij drie verschillende bronnen toetst. Denk aan de gegevens verzameld tijdens een interview, die vervolgens worden getoetst door een bronnenstudie, een benchmark of door middel van metingen. Wanneer u consequent trianguleert, nemen de betrouwbaarheid en de validiteit toe. Het is van belang om bij de planning van de prestatieanalyse rekening te houden met voldoende tijd om de data te trianguleren.

Reflectie

- Hoe effectief denkt u te zijn met een strikte planning van de analyse?
- Waar liggen vermoedelijk uw persoonlijke verbeterpunten?
- Is het voor u logisch om bij dataverzameling te trianguleren?
- Hoe relevant denkt u dat een strikte planning van de prestatieanalyse is? En op welke manieren gaat u met de risico's om?

Prestatieanalyse is de kern van hoogwaardige performanceconsulting

Prestatieanalyse houdt in dat er wordt vastgesteld wat de specifieke hiaten zijn in de resultaten, wat precies de barrières zijn die de gewenste resultaten in de weg staan en welke veranderingen er precies nodig zijn om die hiaten op te vullen. Anders gezegd: prestatieanalyse is de kern van performance consulting.

Natuurlijk is prestatieadviesing veel meer dan alleen prestatieanalyse. Performance consultants ontwerpen en ontwikkelen verschillende oplossingen om de gewenste resultaten te bereiken, of ze geven anderen de opdracht dat te doen. Ze zien erop toe dat deze oplossingen worden geïmplementeerd. Een aantal van de oplossingen voeren zijzelf uit, bijvoorbeeld het coachen van managers of bestuurders. Verder leiden ze de evaluatie van de resultaten. Ze onderhouden de relatie met de klant gedurende het gehele proces en afhankelijk van het gebruikte model begeleiden ze ook teams of werkgroepen voor de cliënt.

Hoe belangrijk de andere activiteiten van een performance consultant ook zijn, het resultaat van een project voor de verbetering van de prestatie van een onderneming is geheel afhankelijk van de kwaliteit van de prestatieanalyse die eraan ten grondslag ligt. Als er geen goede prestatieanalyse heeft plaatsgevonden, zullen performanceconsultants:

- geen prestatiekloof hebben gevonden;
- niet in staat zijn om de oorzaak te vinden van deze kloof;
- niet in staat zijn om vast te stellen welke kritieke veranderingen nodig zijn om deze kloof te dichten;

- niet in staat zijn om het effect van de veranderingen te beoordelen, zelfs al is het gelukt om de prestatiekloof te dichten.

Prestatieanalyse maakt het verschil tussen lichtgewicht prestatieadviesing en het echte performance consulting. Een performanceconsultant:

- overstijgt de eerste vraagstelling en helpt bij het vinden van een kritiek probleem binnen het bedrijf en prestatiekloof, waarna hij kan vaststellen hoe dit succesvol kan worden opgelost;
- gebruikt een conceptueel raamwerk voor prestatieanalyse om een hypothese op te stellen voor mogelijke oorzaken van de prestatiekloof;
- voert via een systemisch en effectief proces de analyse uit (dat wil zeggen: door het onderzoeken van de eerste hypothese);
- stelt door middel van interviews en observaties gedetailleerd vast hoe de realiteit van menselijke prestatiesystemen eruitziet voor de gekozen sleutelposities, zodat de oorzaak van het ongewenste gedrag kan worden begrepen en aangepakt;
- zoekt de beste presteerders om het verschil te vinden tussen prestatie die werkt en prestatie waarbij steeds wordt gezegd: 'Het zou eigenlijk zó moeten gaan';
- maakt gebruik van 'harde' gegevens over prestatie om hypothesen te testen en conclusies en aanbevelingen te onderbouwen;
- voert een brede analyse uit van alle factoren die de oorzaak zouden kunnen zijn van de prestatiekloof;
- draagt een reeks oplossingen aan voor alle belangrijke factoren die van invloed zijn op de prestatiekloof;
- ontwikkelt prototypes voor de belangrijkste voorgestelde oplossingen, zodat duidelijk wordt wat de reikwijdte en de waarde ervan is;

- organiseert de aanbevolen veranderingen om tegemoet te komen aan de behoeften en prioriteiten van de cliënt;
- volgt de implementatie van de aanbevelingen op de voet en evalueert de resultaten van het project.

Eigenschappen van een echte performance consultant

Wie zichzelf een performance consultant wil noemen (anders dan een trainingsadviseur, een media-adviseur, een adviseur voor organisatieontwikkeling et cetera), heeft de volgende belangrijke eigenschappen nodig:

- U zet zich maximaal in voor het verbeteren van de prestatie en de resultaten en niet alleen voor het implementeren van een enkele voorgerekookte oplossing, zoals training, teambuilding, prestatieondersteunende software et cetera. Een goede performanceconsultant staat open voor alle soorten oplossingen. U hebt bij het horen van de hulpvraag niet meteen al een pasklare oplossing in uw hoofd. U plaatst vraagtekens bij alle voorgestelde oplossingen.
- U gebruikt een beproefde, robuuste methodologie voor het vaststellen van de gewenste resultaten, het vinden van de barrières die het gewenste resultaat in de weg staan, het specificeren van de noodzakelijke veranderingen om het gewenste resultaat te bereiken en het evalueren van de invloed van die veranderingen op de resultaten
- U hebt de beschikking over een breed repertoire van strategieën en tactieken voor resultaatverbetering, waardoor u de juiste reeks oplossingen kunt aanbevelen voor het aanpakken van belangrijke prestatiekloven. (U hoeft deze middelen niet zelf te kunnen ontwerpen of ontwikkelen, maar u hebt inzicht in wat ze doen en wanneer ze ingezet moeten worden.)



DE RESULTATENKAART

39



In organisaties, zo stelt Rummler (2004), zijn de processen nauwelijks zichtbaar. Toch zijn het de processen in organisaties, waaraan organisatieonderdelen, teams en professionals wel of niet waarde toevoegen. De resultatenkaart is een handig hulpmiddel om in één oogopslag de hoofdprocessen en de te boeken resultaten zichtbaar te maken. Op die manier wordt duidelijk welke organisatieonderdelen betrokken zijn bij het kritieke organisatieprobleem of de verbetermogelijkheid.

Wat is een resultatenkaart?

Een resultatenkaart is een overzichtelijke representatie van de hoofdprocessen van een organisatie, met daaraan gekoppeld de resultaten die per hoofdproces(onderdeel) moeten worden geboekt.

Ieder hoofdproces bestaat uit meerdere functionaliteiten met daaraan verbonden resultaten. Per saldo dragen alle hoofdprocessen in meerdere of mindere mate bij aan de te behalen organisatieresultaten. Met de resultatenkaart in de hand kan snel worden bepaald waar de prestatieanalyse zich vooral op moet richten (Platinum Performance Group, ASTD, 2004), zie figuur 39.1. De resultaten per functionaliteit in het hoofdproces, gerelateerd aan het kritieke organisatieprobleem, geven het inzicht in mogelijke knelpunten of plaatsen waar prestatielekkage optreedt.

Het is nuttig om een resultatenkaart niet te verwarren met de algemene procesanalyse. De belangrijkste verschillen zijn:

- Bij de resultatenkaart wordt de huidige situatie in termen van resultaten beschreven, terwijl bij de procesanalyse eerder de activiteiten of processtappen worden gevisualiseerd.
- Bij de resultatenkaart worden de eventuele knelpunten bij de resultaten zichtbaar, terwijl de procesanalyse knelpunten in afstemming (in de keten) zichtbaar maakt.
- Aan de resultatenkaart kan een prestatie-managementsysteem worden gekoppeld, omdat alles op resultaten is gebaseerd. Bij de procesanalyse is dit niet mogelijk, omdat activiteiten centraal staan en niet de organisatieresultaten.

Hoe maakt u een resultatenkaart?

U kunt een resultatenkaart het gemakkelijkst maken door de volgende stappen achtereenvolgens te doorlopen:

- Bepaal in overleg met de klant welk hoofdproces het belangrijkste is om de gewenste organisatieresultaten te behalen. Het gaat hierbij om het functionaliteitoverstijgende hoofdproces.
- Plaats de functionaliteiten die daarvan zijn afgeleid, onder het hoofdproces, met de daaraan verbonden resultaten.
- Stel de resultaten per functionaliteit vast. Dit is het enige wat telt; niet de analyse van de verschillende processtappen of activiteiten. Het gaat uitsluitend om de hoofdlijn en de resultaten in de procesketen.
- Formuleer de resultaten in zelfstandige naamwoorden (zie ook nummer 24) en plaats alles in overleg met de sleutelfiguren in de juiste volgorde.
- Maak met pijlen in de resultatenkaart de verbindingen tussen de verschillende functionaliteiten zichtbaar.
- Meet objectief welke functionaliteiten de resultaten wel en niet realiseren en in welke mate en beoordeel dit met de sleutelfiguren.
- Zoek kritisch naar mogelijke knelpunten in de overgangen tussen de functionaliteiten om op grond daarvan te bepalen welke onderdelen nog onderwerp moeten worden van nadere analyse.

De ervaring leert dat het maken van een resultatenkaart buitengewoon verhelderend werkt. De sleutelpersonen krijgen een dieper inzicht in de prestatie van de eigen organisatie. Het gevaar hiervan is dat opdrachtgevers ook nu weer bij eventuele knelpunten nogal eens de neiging hebben om snel tot actie over te gaan. Daarvoor is het nog steeds te vroeg, omdat de oorzaakanalyse nog niet aan de orde is geweest.

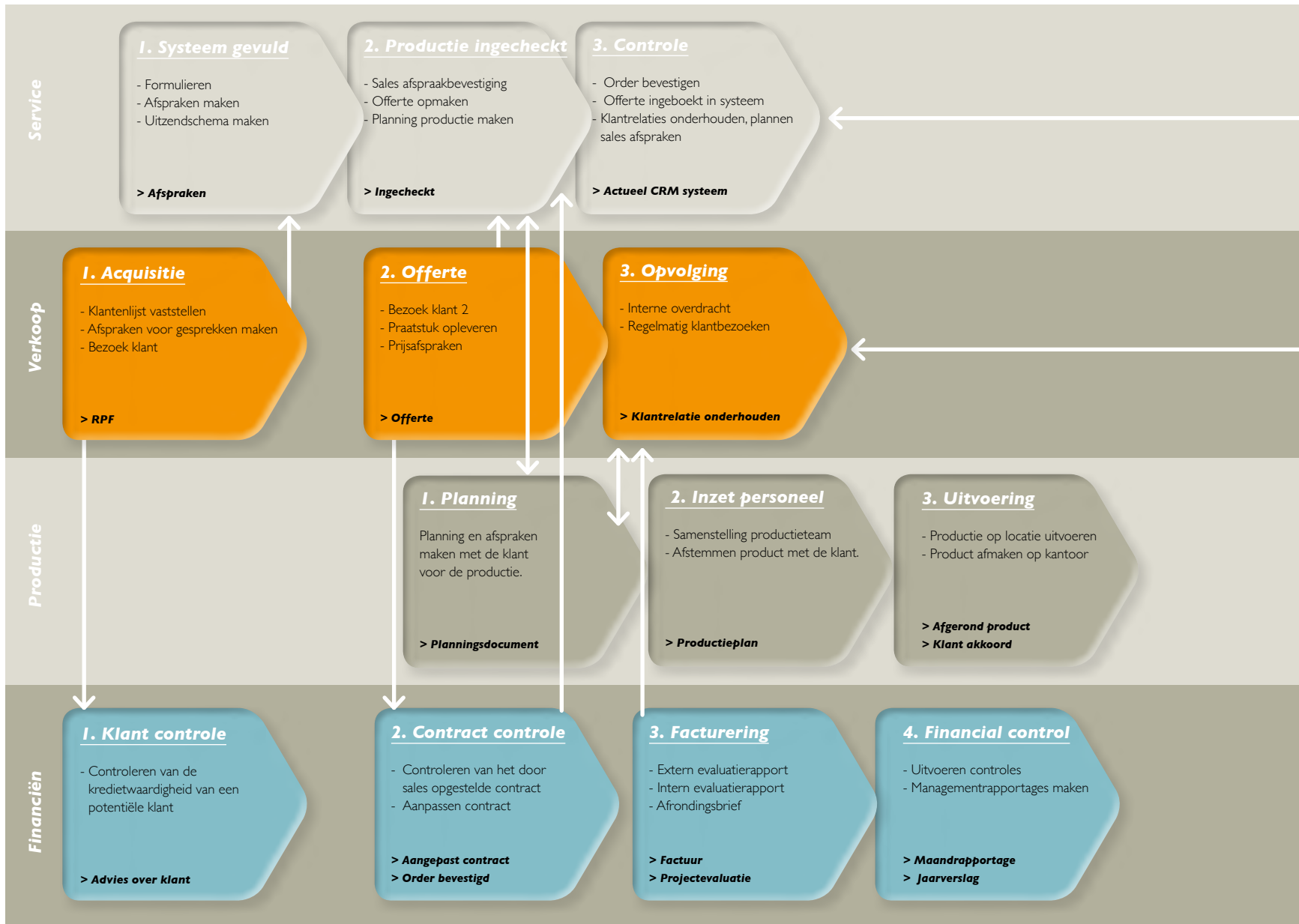
Risico's als er geen resultatenkaart wordt gemaakt:

- Te veel organisatieonderdelen worden (ten onrechte) geanalyseerd.
- De verkeerde organisatieonderdelen of functionaliteiten worden geanalyseerd.

Voorbeeld resultatenkaart:

Bij een commercieel bedrijf zijn vier functionaliteiten betrokken bij het kritieke organisatieprobleem: verkoop, productie, financiën en service. Het hoofdproces is in kaart gebracht met de belangrijkste sleutelfunctionarissen en op basis daarvan is de resultatenkaart tot stand gekomen, zoals hierna weergegeven. Het is nu snel in te zien dat er knelpunten bestaan bij de functionaliteiten verkoop en productie. Het verdere vervolg van de prestatieanalyse kan nu overwegend zijn gericht op deze functionaliteiten.





Figuur 39.1. Voorbeeld resultatenkaart.

4. Afronding

- Afronding van de productie
- Publicatie van het product
- Rapportage naar de teamleider

> **Klantrelatie onderhouden**

Checklist resultatenkaart

| | <i>ja</i> | <i>nee</i> |
|---|-----------|------------|
| 1 Het belangrijkste (functieoverstijgende) proces (kernproces) is benoemd. | | |
| 2 De betrokken functionaliteiten zijn in kaart gebracht. | | |
| 3 De resultaten voor iedere functionaliteit zijn beschreven met een zelfstandig naamwoord. | | |
| 4 De verbindingen tussen de resultaten van de functionaliteiten zijn met pijlen aangegeven. | | |
| 5 Vastgesteld zijn de resultaten die niet worden gerealiseerd of moeilijkheden opleveren in de nabije toekomst. | | |
| 6 De knelpunten in de overgangen tussen de functionaliteiten (deelprocessen) zijn beschreven. | | |
| 7 Met de opdrachtgever is bepaald welke functionaliteiten knelpunten in het proces veroorzaken en nader moeten worden onderzocht. | | |

Reflectie

- Is het herkenbaar dat veel mensen in de organisatie onvoldoende scherp in beeld hebben welke hoofdprocessen en functionaliteiten het meest bijdragen aan de organisatieresultaten? Met welke gevolgen voor de sturing?
- Hoe nuttig is het om een resultatenkaart op te stellen voor de eigen organisatie? Met welke gevolgen voor de zelfsturing?

DE HUIDIGE PRESTATIE BEPALEN

40



Het kritieke organisatieprobleem geeft richting aan de manier waarop de resultatenkaart, zie nummer 39, wordt ingevuld. Daarmee wordt vervolgens bepaald welke functionaliteiten bij het kritieke organisatieprobleem of de verbeterkans zijn betrokken. Stap voor stap wordt op deze manier vooruitgang geboekt. Want na het in kaart brengen van de betrokken functionaliteiten is het mogelijk om de huidige prestatie of prestaties hiervan gekwantificeerd vast te stellen. En dat is noodzakelijk om het verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie gekwantificeerd te kunnen vaststellen (zie nummer 41); kortom: de prestatiekloof te bepalen.

Wat is de huidige prestatie?

Op basis van de resultatenkaart is vastgesteld welke organisatieonderdelen betrokken zijn bij het kritieke organisatieprobleem. Van deze organisatieonderdelen is het mogelijk om de huidige prestatie vast te stellen. Met huidige prestatie wordt dan bedoeld: de huidige activiteiten en het huidige resultaat van het betrokken organisatieonderdeel en de gekwantificeerde bijdrage daarvan aan de huidige organisatieresultaten.

Het onderzoek naar de huidige prestatie van een organisatieonderdeel omvat natuurlijk ook altijd de activiteiten en de prestaties van de professionals. Nu valt het in de praktijk niet altijd mee om de resultaten van de professionals vast te stellen. Dat komt doordat mensen van nature de neiging hebben om niet de resultaten (afgerond adviesrapport) maar de activiteiten (projectbesprekingen en diverse presentaties) te beschrijven. Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de belevingswereld van de professionals, kunt u het best doorvragen als zij de uitgevoerde activiteiten beschrijven, zodat u kunt vaststellen of deze activiteiten daadwerkelijk tot resultaten hebben geleid.

Hoe brengt u de huidige prestatie in kaart?

Bij het onderzoek naar de huidige prestatie zijn vier groepen professionals betrokken:

- *Management*

Het management is verantwoordelijk voor de huidige prestatie van het betrokken organisatieonderdeel. Het ligt dus voor de hand om het management te interviewen, zonodig te observeren en aanvullende data op te zoeken omtrent de meetbare dimensies van de huidige prestatie. Zonder een effectieve samenwerking met het management is het bijna ondoenlijk om de huidige pres-

tatie van het betrokken organisatieonderdeel in kaart te brengen. Daar staat tegenover dat de huidige prestatie op de werkvloer wordt gerealiseerd. Daarom is het belangrijk om de gegevens uit de interviews met het management te trianguleren (op ten minste drie verschillende manieren te toetsten) door bijvoorbeeld observaties en interviews op de werkplek, aanvullende bronnenstudies en interviews met staffunctionarissen en inhoudsdeskundigen.

- *Beste presteerders*

De beste presteerders zijn professionals die in de huidige situatie de gewenste prestaties leveren. Deze professionals zijn een belangrijke bron voor de prestatieanalyse (maar ook voor de oorzaak-analyse). Ze realiseren namelijk in de huidige situatie de prestaties ondanks de beperkende factoren die in de organisatie aanwezig (zie hiervoor de oorzaak-analyse vanaf nummer 43). Het is belangrijk om de beste presteerders te interviewen en te observeren. Daarmee kunt u informatie krijgen over de gewenste prestatie.

- *Staffunctionarissen*

In de praktijk blijken staffunctionarissen waardevol om relevante en aanvullende gegevens te verschaffen over de kwalitatieve en kwantitatieve prestatie van het organisatieonderdeel. Denk aan financial controllers, hr-adviseurs, kwaliteitsfunctionarissen enzovoort;

- *Inhoudsdeskundigen*

In zekere zin kunnen inhoudsdeskundigen voor een deel samenwerken met de beste presteerders, maar het is lang niet altijd gezegd dat een inhoudsdeskundige daadwerkelijk ook de meeste of beste resultaten boekt. In ieder geval kunnen inhoudsdeskundigen een diepgaande inzicht geven in het wat en hoe van de huidige prestatie. Daarbij dient te worden meegenomen dat de analyse

op (sub)systeemniveau plaatsvindt, waar de inhoud weliswaar als belangrijk, maar niet als enige onderdeel de huidige prestatie bepaalt.

Via de volgende stappen wordt de huidige prestatie gekwantificeerd in kaart gebracht:

- De dataverzameling begint bij voorkeur met een bronnenstudie, die een algemeen beeld van de prestatie van het organisatieonderdeel geeft. De bronnen kunnen worden geleverd door het management en de staffunctionarissen.
- Maak zo veel mogelijk gebruik van de bestaande meetsystemen om een gekwantificeerde indruk te krijgen van de huidige prestatie. Deze stap is van groot belang, omdat richting kan worden gegeven aan het kwantificeren van de zachte data die tijdens interviews en bronnenstudie boven tafel komen. Spreek met het management om een algemene indruk te krijgen van de prestatie én om te bepalen wie de beste presteerders zijn en wie van hen beschikbaar is voor een interview
- Interview de beste presteerders. Werk bij voorkeur met semi-gestandaardiseerde vragenlijsten, dus een combinatie van open en vooraf bepaalde vragen, zodat vooraf duidelijk is welke resultaten per interview kunnen worden verwacht.
- Op basis van de interviews kan het nodig zijn om aanvullende

observaties uit te voeren. Dat geldt voor het management, de beste presteerders, processen enzovoort. Het kan heel nuttig zijn om op de werkplek zelf het wat en hoe van de huidige prestatie waar te nemen. Het is ook een overweging om dit als eerste te doen. Dan kunnen geïnterviewden vervolgens sneller tot de kern komen, omdat duidelijk is dat de praktijk bekend is bij de interviewer:

- Trianguleer de data (toetsen bij drie verschillende bronnen).
- Druk de huidige prestatie gekwantificeerd uit met behulp van de harde en ook de zachte data, zoals klantgerichtheid, medewerker-tevredenheid, of het aantal klachten en dergelijke. Stel een voorlopige formulering op van de gekwantificeerde, huidige prestatie.
- Toets deze formulering bij de sleutelpersonen in de organisatie.
- Formuleer de gekwantificeerde huidige prestatie definitief met instemming van de opdrachtgever.

Enkele voorbeelden van de gekwantificeerde, huidige prestatie zoals door de opdrachtgever geaccordeerd:

- De verkoop per medewerker is 125.000 euro per jaar.
- Het verzuimcijfer is 6 procent bij de afdeling inkoop.
- De klanttevredenheid is een 6,8 op een schaal van 10.
- De bedbezetting in een ziekenhuis is 80 procent per jaar.

| Checklist voor het bepalen van de huidige prestatie | | ja | nee |
|--|--|-----------|------------|
| 1 | Het gesprek met het management over de planning van de prestatie analyse inclusief uitleg over de werkwijze is gevoerd. | | |
| 2 | De prestatieanalyse is gepland. | | |
| 3 | De bronnenstudie is uitgevoerd. | | |
| 4 | De manager is geïnterviewd. | | |
| 5 | Het overzicht van de harde data over de prestatie van het organisatieonderdeel (op basis van de gebruikte meetsystemen van de klant) is klaar. | | |
| 6 | De observaties/interviews met de beste presteerders zijn uitgevoerd. | | |
| 7 | Er zijn optioneel interviews met staffunctionarissen gehouden. | | |
| 8 | Er zijn optioneel interviews met inhoudsdeskundigen gehouden. | | |
| 9 | De zachte data zijn vertaald in cijfers. | | |
| 10 | De gekwantificeerde, huidige prestatie is voorlopig geformuleerd. | | |
| 11 | De voorlopige formulering van de gekwantificeerde, huidige prestatie is gevalideerd/getoetst | | |
| 12 | De gekwantificeerde, huidige prestatie is definitief geformuleerd en de opdrachtgever is ermee akkoord. | | |

Reflectie

- Hoe vertrouwd is het om de huidige prestatie systematisch en doelgericht op een gekwantificeerde manier in kaart te brengen?
- Met welke voor- of nadelen?
- Hoe ervaart u observaties/interviews van de beste presteerders als middel om een beter beeld te krijgen van de huidige prestatie en per saldo ook van het verbeterpotentieel (zie ook nummer 42)?

DE GEWENSTE PRESTATIE EN DE PRESTATIEKLOOF BEPALEN

4 |



Na het bepalen van de huidige prestatie is het mogelijk om de gewenste prestatie van dezelfde organisatieonderdelen vast te stellen. Natuurlijk wordt de gewenste prestatie ook gekwantificeerd, waardoor het mogelijk wordt het verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie (de prestatiekloof) te bepalen. Daarmee heeft het kritieke organisatieprobleem een herkenbare en meetbare verbinding met het functioneren van de organisatie gekregen. Het is logisch dat de gekwantificeerde prestatiekloof, geaccordeerd door de opdrachtgever, het fundament vormt van de oorzaakanalyse (zie nummers 43 tot en met 49).

Wat is de gewenste prestatie?

De gewenste prestatie is verbonden met de huidige prestatie. Tijdens het vaststellen van de huidige prestatie is namelijk bepaald welke organisatieonderdelen het meest bijdragen aan het ontstaan van het kritieke organisatieprobleem. In die zin vormt de gewenste prestatie de andere kant van de medaille van de huidige prestatie, zie ook nummer 40.

De gewenste prestatie kan worden omschreven als: de gewenste activiteiten en het gewenste resultaat van het betrokken organisatieonderdeel en de gekwantificeerde bijdrage daarvan aan de gewenste organisatieresultaten. De gewenste prestatie is niet alleen nodig om de prestatiekloof vast te stellen, maar geeft bovendien een indruk van het verbeterpotentieel voor individuele professionals en teams. Het vaststellen van het verbeterpotentieel staat centraal bij nummer 42.

Voorbeelden van de gewenste prestatie:

- De verkoop van de internetabbonementen heeft een waarde van minimaal 5 miljoen euro in dit kalenderjaar.
- Het gemiddelde klantgerichtheidscijfer van het callcenter is niet lager dan 8.

Wat is de prestatiekloof?

Het gekwantificeerde verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie wordt de *prestatiekloof* genoemd. Het is van belang dat de huidige en de gewenste prestatie zijn uitgedrukt in resultaten die waarde achterlaten. In dat geval wordt de prestatiekloof per definitie uitgedrukt in een getal dat een helder inzicht geeft in de waarde voor het presteren van de organisatie als geheel en het betreffende organisatieonderdeel in het bijzonder.

Voorbeelden van de prestatiekloof:

- De verkoop van de internetabbonementen vertoont een prestatiekloof van 3 miljoen euro, namelijk het verschil tussen de huidige prestatie van 2 miljoen euro, en de gewenste prestatie van 5 miljoen euro.
- De gemeten klantgerichtheid van het callcenter laat een prestatiekloof zien van 3 punten op basis van de huidige prestatie, gemiddeld een 5 voor de gemeten klantgerichtheid, tegenover de gewenste prestatie van gemiddeld een 8.

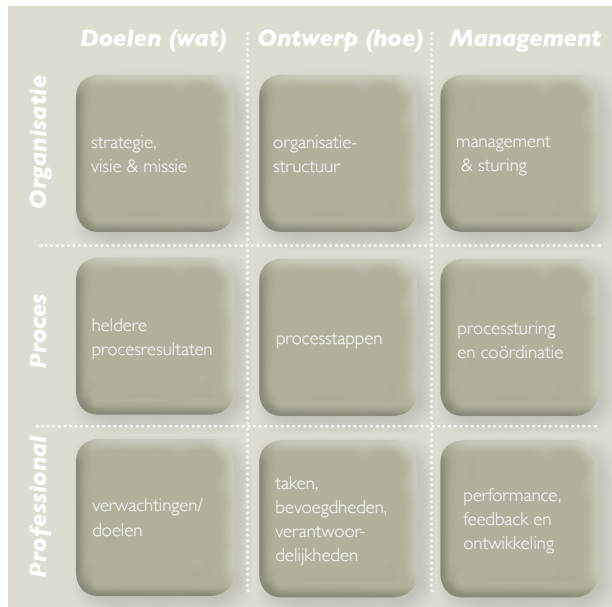
Hoe formuleert u de gewenste prestatie?

Vanuit het perspectief van de organisatie is het natuurlijk de bedoeling dat de prestatie meetbaar bijdraagt aan het realiseren van de gewenste strategische resultaten. Anders gezegd: op grond van de strategie en de geformuleerde strategische doelen is het noodzakelijk om de gewenste prestatie per organisatieonderdeel te vertalen van het veld strategie naar het veld functiedoelen in het negenveldenmodel van Rummler; zie figuur 41.1. Een kanttekening hierbij is dat bij BIM het niet de bedoeling is om de strategie ter discussie te stellen. De strategie wordt als gegeven beschouwd, inclusief de afstemming tussen externe en interne factoren in de omgeving, die mede bepalend kunnen zijn voor het ambitieniveau van de geformuleerde strategische doelen en de vertaling daarvan naar SMART doelen op operationeel niveau. Met de geformuleerde SMART doelen voor de betreffende organisatieonderdelen is de gewenste prestatie feitelijk bepaald. Toch zijn er nog drie kanttekeningen:

- Het is zinvol om ook met het management en de beste presteerders (zie ook nummer 40) te verkennen welke mogelijkheden er zijn om het verbeterpotentieel vast te stellen (zie nummer 42).

Dit kan ertoe leiden dat de gewenste prestatie ambitieuzer wordt geformuleerd, omdat vooral de beste presteerders vaak weten hoe de blokkades in de werkomgeving weggenomen of omzeild kunnen worden.

- Regelmatig komt het voor dat de strategische doelen niet SMART zijn geformuleerd en dat de vertaling naar operationeel niveau afwezig is of eenzijdig financieel bepaald. In dat geval is het ook nodig om samen met het management de gewenste prestatie gekwantificeerd vast te stellen.
- Het is de verantwoordelijkheid van het management van het organisatieonderdeel om voor de professionals (teams en individuen) duidelijkheid te scheppen over de SMART doelen. Ook wanneer de strategie niet helder is, moet het management een oplossing verzinnen om voldoende duidelijkheid te scheppen over de gewenste prestatie op functieniveau. In de Nederlandse context zijn er doorgaans nog veel verbetermogelijkheden op dit punt. Nog afgezien van welke methodiek dan ook, ligt het voor de



Figuur 4.1.1 Het negenveldenmodel van Rummler met daarin de vertaling van de strategische organisatieresultaten naar het niveau van de professionals.

hand dat het management leidinggeeft op basis van de gekwantificeerde gewenste prestatie. Daarvoor is het noodzakelijk dat de gewenste prestatie bij het management, de teams en individuele professionals bekend is.

De gewenste prestatie kan via de volgende stappen worden vastgesteld:

- Zijn er SMART doelen op strategisch niveau? Zo ja, dan kunnen de SMART doelen voor het betrokken organisatieonderdeel hiervan worden afgeleid.
- Als er geen of onvoldoende duidelijke strategische doelen zijn, dan moeten in overleg met het management en in samenwerking met het topmanagement de SMART doelen voor het organisatieonderdeel worden vastgesteld.
- Op basis van de SMART doelen voor het organisatieonderdeel kan de gewenste prestatie, verder worden doorvertaald naar dieperliggende niveaus in de organisatie: teams en individuele professionals.
- De beste presteerders wordt gevraagd naar mogelijkheden om de huidige prestatie te verbeteren, zodat op basis daarvan de gewenste prestatie eventueel kan worden bijgesteld. Zie ook nummer 41.
- In overleg met het management wordt de definitieve gewenste prestatie gekwantificeerd omschreven.

Hoe formuleert u de prestatiekloof?

De prestatiekloof is de gekwantificeerde uitkomst van het vastgestelde verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie. Niet meer en niet minder. Als de huidige en de gewenste prestatie gekwantificeerd zijn beschreven – en het management daarmee akkoord is – dan is de prestatiekloof bepaald.

Na het vaststellen van de kloof worden de kosten in samenwerking met het management (en eventueel financial control) zo nauwkeurig mogelijk uitgerekend. Dat doet u door de even eenvoudige als vaak confronterende vraag te stellen: welke kosten maakt de organisatie als de kloof tussen huidige en gewenste prestatie niet wordt gedicht? Ofwel: wat kost het de organisatie als er niets wordt gedaan? Zie het voorbeeld hierna voor een berekening van de kosten. Op basis van de geconstateerde prestatiekloof en de financiële invloed hiervan neemt het management een rationeel besluit om wel of niet door te gaan met het verbeterproject.

Checklist voor het bepalen van de gewenste prestatie

| | ja | nee |
|---|----|-----|
| 1 Op strategisch niveau zijn de doelen SMART geformuleerd. | | |
| 2 De SMART doelen voor het organisatieonderdeel zijn hiervan afgeleid. | | |
| 3 Door interviews met het management zijn de SMART doelen voor het organisatieonderdeel besproken/bijgesteld. | | |
| 4 Door interviews met de beste presteerders zijn de SMART doelen besproken/bijgesteld. | | |
| 5 De gewenste prestatie wordt SMART geformuleerd. | | |
| 6 Management is akkoord met de SMART geformuleerde gewenste prestatie. | | |

Uit de praktijk

Bij een grote financiële afdeling is vastgesteld dat de kans op fouten 5 procent bedraagt. Dit zou 0 procent moeten zijn. De prestatiekloof is dus 5 procent. Als de afdeling daadwerkelijk in 5 procent van de adviezen fouten maakt, dan kost dit de organisatie al snel 1.200.000 euro. Als er niets wordt gedaan om het probleem op te lossen, dan zijn de kosten 1.200.000. Dit is zonder meer een prestatiekloof met een duidelijke relevantie voor de organisatie.

Huidige prestatie: 5% kans op fouten in de advisering
 Gewenste prestatie: 0% kans op fouten in de advisering
 Prestatiekloof: 5% kans op fouten
 Kosten van de kloof: €1.200.000



Checklist voor het bepalen van de prestatiekloof

| | ja | nee |
|---|----|-----|
| 1 De huidige prestatie is gekwantificeerd uitgedrukt. | | |
| 2 De gewenste prestatie is gekwantificeerd uitgedrukt. | | |
| 3 De prestatiekloof is gekwantificeerd opgesteld. | | |
| 4 De opdrachtgever is akkoord met de geformuleerde prestatiekloof. | | |
| 5 De kosten van de prestatiekloof zijn berekend. | | |
| 6 De opdrachtgever is akkoord met berekening van de kosten. | | |
| 7 De opdracht voor het vervolg van het BIM-project is geformuleerd. | | |

Reflectie

- Welke ervaringen hebt u met het formuleren van de gewenste prestatie? Welke blokkades ervaart u en welke kansen?
- Bent u gewend te werken met een gekwantificeerde prestatiekloof en het berekenen van de kosten? Welke voor- en nadelen ziet u in deze handelswijze?

HET VERBETERPOTENTIEEL BEPALEN MET PIP

42



Niet iedere manager of professional heeft consequent oog voor het verbeterpotentieel. Toch zeggen we massaal 'Ja' op de vraag of het mogelijk is om beter te presteren (zie nummer 2). En als er dan beter kan worden gepresteerd, dan is het handig om hier een maat voor te hebben.

Thomas Gilbert, een van de grondleggers van HPI, heeft de PIP geïntroduceerd: Performance Improvement Potential. De PIP maakt het mogelijk om de prestaties van professionals in dezelfde context met elkaar te vergelijken. En dus het verbeterpotentieel niet alleen te zoeken, maar vooral ook te vinden.

Wat is het verbeterpotentieel?

Thomas Gilbert (1996) stelt in zijn als klassiek beschouwd boek over human performance improvement dat 'competentie een sociaal concept is, een relatief begrip over de waarde van de prestatie'. Dat is een interessante uitspraak in een periode waarin competentie management lijkt te verworden tot een doel op zich, in plaats van een meetbaar middel om de waarde van de prestatie te vergroten.

Gilbert vervolgt: 'Om de metingen van de prestatie te converteren naar metingen van de competentie, hebben we een sociale standaard nodig.' Deze sociale standaard voor de meting van competentie is volgens Gilbert even eenvoudig als doeltreffend: vergelijk de beste prestatie met de gemiddelde prestatie. Ofwel: welke prestatie heeft tot nu toe, in een bepaalde context, meetbaar tot de grootste toegevoegde waarde geleid? In de optiek van Gilbert omvat het begrip prestatie zowel de activiteiten als het resultaat (zie nummer 24). Hij gaat daarbij uit van de veronderstelling dat hoe competenter de professional is, hoe meer waarde hij toevoegt aan de activiteiten om het resultaat te kunnen realiseren. Volgens Gilbert is competentie omgekeerd evenredig aan het verbeterpotentieel. De PIP is dan de ratio van de beste prestatie in relatie tot de gemiddelde prestatie, of in een formule uitgedrukt:

$$\text{PIP} = \frac{W_{bp}}{W_{gp}}$$

W_{bp} staat voor de waarde van de beste presteerder

W_{gp} staat voor de waarde van de gemiddelde presteerder

De PIP is in feite een maat voor de verbetermogelijkheden van teams en individuele professionals. En dat raakt de kern van waar het zowel bij het management als bij hrm omgaat. Houdt u er wel rekening mee dat de PIP wordt bepaald door het functioneren van professionals in de eigen context. Want alleen in die specifieke situatie is het mogelijk om het verbeterpotentieel vast te stellen. Dit maakt de PIP onbruikbaar als middel om te benchmarken. De PIP is niet bedoeld als middel om buiten de context van de organisatie een vergelijkende studie naar de prestaties van organisatieonderdelen of individuele professionals uit te voeren. De PIP heeft uitsluitend een functie binnen de context of het (sub)systeem waarin professionals functioneren en er onder gelijke condities kan worden vergeleken. Hoe lager de PIP van een individu of team, hoe meer waarde dit individu of team toevoegt aan de prestatie.

Hoe wordt het verbeterpotentieel berekend?

Voordat u de PIP kunt berekenen, is het nodig om de beste prestatie en de gemiddelde prestatie van een team te berekenen door het gemiddelde te nemen van de professionals uit het team, of door de prestatie te berekenen van één professional die kenmerkend is voor het team. In alle gevallen is het nodig om een te identificeren organisatieresultaat als uitgangspunt van de berekening van de PIP te nemen. Zonder vooraf gedefinieerd organisatieresultaat is het onmogelijk om de PIP te berekenen. Eerst wordt de waarde van de prestatie van een individu of team berekend met de volgende formule:

$$W = \frac{O}{K}$$

$$\text{Waarde} = \frac{\text{opbrengst}}{\text{kosten}}$$

$$\text{Waarde} = \frac{\text{productiviteit} \times \text{kwaliteit}}{\text{kosten}}$$

Vervolgens kunt u de PIP uitrekenen met behulp van de formule hierna.

Voorbeeld PIP bij een team van verkopers

Stel dat de vaste kosten per verkoper in een team 50.000 euro per jaar bedragen, en de variabele kosten, onder meer de bonus en de kosten te maken voor marketing en verkoop, 30.000 euro per jaar. De totale kosten kunnen dan worden afgezet tegen de gemiddelde verkoop per jaar per medewerker in het team van 320.000 euro. De waarde wordt dan uitgedrukt in een ratio, zoals te zien in de formule hierna.

Dan blijkt de gemiddelde prestatie te zijn:

$$\text{Waarde gemiddeld lid van het verkoopteam: } \frac{O}{K} = \frac{320.000}{80.000} = 4$$

De beste presteerder heeft echter een PIP met een aanzienlijk hogere waarde:

$$\text{Waarde beste presteerder: } \frac{800.000}{80.000} = 10$$

De PIP is dan:

$$\text{PIP} = \frac{W_{bp}}{W_{gp}} = \frac{10}{4} = 2,5$$

De PIP geeft dus een duidelijk inzicht in het verbeterpotentieel en helpt daarmee indirect de gewenste prestatie aan te scherpen. Veel managers onderschatten de potentie van de beste presteerder: Uit onderzoek (Elliot in Blich, 2008; Stolovitch & Keeps, 2004) blijkt dat in complexe omstandigheden de beste presteerders gemiddeld 50 procent beter presteren dan de gemiddelde presteerder. En als het om verkoop gaat, dan kan dit verschil in prestatie oplopen tot meer dan 100 procent.

Checklist voor het bepalen van het verbeterpotentieel met PIP

- | | ja | nee |
|---|----|-----|
| 1 Een concreet resultaat dat waarde achterlaat is uitgangspunt. | | |
| 2 De waarde van de beste presteerder is vastgesteld. | | |
| 3 De waarde van de gemiddelde presteerder is berekend. | | |
| 4 De PIP is berekend door de waarde van de beste presteerder te delen door de waarde van de gemiddelde presteerder. | | |

Reflectie

- Welke kansen ziet u om te werken met de PIP en wat zou dat concreet in de eigen situatie kunnen betekenen?
- Hoe is volgens u de PIP ook in te zetten om de gewenste prestatie duidelijker in beeld te krijgen?
- Welke nadelen zijn er mogelijk verbonden aan het werken met PIP?

DE OORZAAKANALYSE

43



Wanneer u de prestatiekloof hebt benoemd en gekwantificeerd, kunt u op zoek naar de echte oorzaken van het kritieke organisatieprobleem. Uitsluitend als de oorzaken bekend zijn is het mogelijk het kritieke organisatieprobleem bij de wortel aan te pakken. De oorzaakanalyse is de derde en laatste stap van de fase PLAN, waarin de analyse van het ervaren probleem heeft geleid tot het achtereenvolgens vaststellen van het kritieke organisatieprobleem, de prestatiekloof en de oorzaken van deze kloof.

Wat is de oorzaakanalyse?

De oorzaakanalyse kan worden beschreven als het proces van verzamelen en interpreteren van data, waardoor het mogelijk is om de dieperliggende oorzaken van de prestatiekloof te achterhalen en te benoemen. Uiteindelijk leidt de oorzaakanalyse tot een formulering van de oorzaak die door de opdrachtgever is goedgekeurd.

Hoe vaak komt het in de praktijk niet voor dat organisaties op zoek gaan naar oplossingen, terwijl ze vooringenomen zijn over de aard en de invloed van het probleem en maar beperkt zicht hebben op de oorzaken ervan? Daardoor heeft men in organisaties vaak het gevoel dat 'niets meer helpt' of 'alles al is geprobeerd'. Prestatieproblemen worden namelijk uitsluitend per toeval opgelost als de oorzaak niet of onvoldoende helder is geformuleerd. Daar waar veel andere methodieken stoppen, is bij BIM het zoeken naar de oorzaken een belangrijke standaard. De oorzaakanalyse vormt de basis om fundamentele oplossingen te selecteren, die een meetbare bijdrage leveren aan de gewenste organisatieresultaten.

Kenmerken van de oorzaakanalyse:

- *Gericht op dieperliggende oorzaken*

Het oppervlakkig kijken naar oorzaken van een probleem binnen een organisatie kan misleidend werken. De complexiteit van de organisatie, functionerend als systeem, vereist nu eenmaal grondig onderzoek. Daarom wordt bij de oorzaakanalyse niet volstaan met één keer naar het 'waarom' te vragen, maar wordt vijf keer doorgevraagd. Met deze methode en andere instrumenten van de BIM-methode is het mogelijk om de echte oorzaak op dieperliggend niveau te ontdekken. Zie ook de nummers 44 tot en met 49.

- *Draagt bij aan meetbare organisatieresultaten*

De analyse richt zich op de oorzaken van de prestatiekloof. Deze kloof is de gekwantificeerde uitingsvorm van het kritieke organisatieprobleem. Hierdoor wordt het mogelijk om bij de oplossingen tot meetbare organisatieresultaten te komen.

Oorzaken en oplossingen vormen bij BIM twee kanten van dezelfde medaille. Het type oorzaak bepaalt immers ook het soort oplossing (Sanders & Thiagi, 2002).

Resultaten van de oorzaakanalyse

Een goede oorzaakanalyse leidt tot de volgende resultaten:

- een door de opdrachtgever geaccordeerde lijst van dieperliggende oorzaken van de prestatiekloof;
- een overzicht van factoren die:
 - in de (werk)omgeving en bij de professional als individu blokkerend werken om de prestatiekloof te bestrijden;
 - in de (werk)omgeving en bij de professional als individu bevorderend werken om de prestatiekloof te bestrijden.

Om deze resultaten te bereiken, moet u systematisch en doelgericht de volgende stappen doorlopen:

- hypothese van de oorzaak formuleren, zie nummer 44;
- analyse van de beste presteerder maken, zie nummer 45;
- invloedanalyse volgens Gilbert uitvoeren, zie nummer 46;
- invloedanalyse volgens Dennis Mankin uitvoeren, zie nummer 47;
- oorzaken classificeren met behulp van het negenveldenmodel van Rummler; zie 48;
- de invloed bepalen en de oorzaken prioriteren volgens Chevalier; zie nummer 49;
- de samenvattende checklist invullen, zie nummer 50.

In de praktijk laten de gegevens van interviews met managers en professionals zich niet allemaal netjes ordenen volgens de business-, prestatie- en oorzakenanalyse. Daarom is het nuttig om vanaf het begin bij ieder interview mogelijke oorzaken al te noteren, om die gegevens bij deze stap te gebruiken.

Net als bij de andere analyses is het bij de analyse van de oorzaak noodzakelijk om alle gegevens te trianguleren, dus ze op drie verschillende manieren te toetsen. Houd daarbij in gedachten dat managers andere oorzaken kunnen benoemen dan professionals, zie ook nummer 2. In het kader hierna vindt u nog vijf valkuilen die u moet vermijden.

Repressie

- Komt het in de praktijk bij u vaker voor dat er systematisch en doelgericht naar de dieperliggende oorzaken van een prestatiekloof wordt gezocht, of komt het vaker voor dat gekozen wordt voor de 'quick fix'-benadering? Met welke voor- en nadelen?

Vijf valkuilen

• 'Andersom denken'

Zoals al beschreven bij de prestatieparadox, zie nummer 5, hebben managers de neiging om niet het probleem, maar de oplossing te presenteren. Daardoor wordt de koppeling van het echte probleem aan de echte oorzaken bemoeilijkt.

• Symptomen verwarren met oorzaken

Wanneer een manager de echte oorzaken van het prestatieprobleem moet benoemen, somt hij vaak symptomen op in plaats van de werkelijke oorzaken. Het risico daarvan is dat oplossingen voor de symptomen worden bedacht en niet voor de echte oorzaken. Daardoor zal het prestatieprobleem blijven bestaan. Twee voorbeelden:

- 'De medewerkers doen niet wat ik wil' wordt gepresenteerd als de oorzaak, terwijl dit bijvoorbeeld een symptoom kan zijn van onvoldoende sturing door het management of van onvoldoende informatie over de huidige en de gewenste prestatie.
- 'De beste mensen verlaten de organisatie' is volgens de manager de oorzaak. In deze casus blijkt dit echter een symptoom te zijn, namelijk het gevolg van onvoldoende ontwikkelingsmogelijkheden en van een verkeerde beloningsstructuur.

• De constante druk op managers om (snel) de prestatie te verbeteren

Die druk heeft als risico dat er onvoldoende tijd is voor de analyse van het prestatieprobleem en de koppeling van het probleem aan oorzaken. Het komt regelmatig voor dat managers het overbodig vinden de prestatie van de eigen organisatie te analyseren: 'te weinig (nieuws)waarde' is een veelgehoord argument. Dat wordt dan uitgedrukt in het aforisme: 'Analysis, paralysis'.

• Keuze voor oplossingen van het type 'one size fits all'

Denk bijvoorbeeld aan grote organisaties die de klantgerichtheid willen verbeteren. Vaak is de aanleiding voor het kiezen van een interventie een vervelend incident, of een inspirerende ervaring met een oplossing. Het komt voor dat dan de hele organisatie gedwongen wordt om deze 'inspirerende oplossing' toe te passen, terwijl waarschijnlijk niet alle afdelingen een gekwantificeerde prestatiekloof hebben met betrekking tot klantgerichtheid.

• Conclusies zijn onvoldoende gebaseerd op data

Ook het aanwijzen van de echte oorzaken dient te worden onderbouwd met gegevens; te vergelijken met het bepalen van de prestatiekloof. Alleen met gegevens kan objectief worden aangetoond dat een gevonden oorzaak kan worden verbonden met de prestatiekloof.

HYPOTHESEN VAN DE OORZAAK FORMULEREN

44



Het kan voor organisaties best lastig zijn om onbevangen te zoeken naar oorzaken in de eigen praktijk; zeker als men het gevoel heeft het eigenlijk allemaal al te weten. Toch is het de bedoeling om zo onbevangen mogelijk hypothesen over de oorzaken van de prestatiekloof te formuleren. Een hypothese is in dit geval een veronderstelling of onbewezen stelling, die pas na toetsing wel of niet bruikbaar zal blijken. Nu komt eerst het formuleren van de hypothese aan de orde. De toetsing komt ter sprake bij de nummers 45 en 46.

Wat is een hypothese van de oorzaak?

Een hypothese is een veronderstelling of onbewezen stelling, die pas na toetsing wel of niet bruikbaar zal blijken. Het vinden van de dieperliggende oorzaak van de prestatiekloof vereist dat in eerste instantie alleen aannames over de vermoedelijke oorzaak worden opgesteld. Als u op een systematische manier alle gegevens onderzoekt, bijvoorbeeld met behulp van het negenveldenmodel van Rummler, dan kunt u een behoorlijke lijst met voorlopige hypothesen over de oorzaak van de prestatiekloof opstellen. Het is de bedoeling dat u pas begint te toetsen of de veronderstellingen houdbaar zijn als deze voorlopige lijst zo volledig mogelijk is. Deze toetsing, zie de nummers 45 en 46, vindt plaats door de invloed van de voorlopige oorzaken te beoordelen én te controleren of de voorlopige hypothesen op drie verschillende manieren (triangleren) te baseren zijn op data.

Hoe formuleert u de hypothesen van de oorzaak?

Om hypothesen te formuleren, moet u een open en verkennende houding aannemen. Denk aan de onderzoekende houding van een arts, die bij het zoeken naar de oorzaken van een medisch probleem niet vooringenomen te werk mag gaan en ook niet mag stoppen bij de eerste de beste aannemelijke oorzaak. Natuurlijk kan het soms moeilijk zijn om met een zekere afstand en objectiviteit hypothesen te formuleren, vooral als u deel uitmaakt van het systeem.

Uit de praktijk

Enkele voorbeelden van de hypothese van de oorzaak:

- *De sturing van het management heeft onvoldoende invloed op de resultaten van het team.*
- *De processen zijn meer in activiteiten geformuleerd dan in resultaten, waardoor het voor veel professionals onduidelijk is welke productie van hen wordt verwacht.*
- *De ruis in de omgeving is zo sterk, dat de productie door de gemiddelde medewerker niet kan worden gehaald.*

Het formuleren van hypothesen over de (vermoedelijke) oorzaken van de prestatiekloof is een systematisch en doelgericht proces. Daarmee wordt vermeden dat iedereen maar iets kan roepen of dat belangrijke mogelijke oorzaken over het hoofd worden gezien. Het is de bedoeling als volgt te werk te gaan:

- *(Aanvullende) gegevens verzamelen*

Er zijn al veel gegevens beschikbaar uit de eerste twee stappen van de analyse (organisatieanalyse en prestatieanalyse). Toch kan het nodig zijn om aanvullende gegevens te verzamelen, als blijkt dat er nog data ontbreken. U kunt bijvoorbeeld extra gesprekken voeren met sleutelfiguren of aanvullend bronnenonderzoek doen naar de mogelijke oorzaken van de prestatiekloof.

Bij het verzamelen van (aanvullende) gegevens gaat u als volgt te werk:

- *Licht de gegevens systematisch en doelgericht door*

Een grote hoeveelheid gegevens kan onoverzichtelijk zijn. Gebruik dan het negenveldenmodel van Rummler om systematisch en doelgericht per veld te onderzoeken of er voldoende gegevens zijn verzameld en welke mogelijke hypothesen kunnen worden geformuleerd.

- *Beoordeel de gegevens met een onderzoekende/verkennde houding*

Onderzoek de gegevens met een open, onbevagen houding en trek niet te snel conclusies. De kans dat de dieperliggende of de echte oorzaken worden gevonden neemt toe naarmate er minder sprake is van vooringenomenheid. Een open mind is een voorwaarde om niet te snel te interpreteren of conclusies te trekken. Het gaat in deze fase uitsluitend om het formuleren van hypothesen. Of die wel of niet bruikbaar zijn, wordt daarna pas getoetst.

- *Maak gebruik van de 'Is, is-niet'-tabel, zie het kader hierna*

• *Hypothesen formuleren*

Tijdens het doorlichten van de gegevens komen vanzelf ideeën naar boven voor het formuleren van hypothesen, die gebaseerd dienen te zijn op de beschikbare of aanvullend verzamelde gegevens.

De 'Is, is-niet'-tabel (Anderson, 2007)

De 'Is, is-niet'-tabel is een hulpmiddel om hypothesen te formuleren. Hiermee kan stap voor stap worden bepaald welke vermoedelijke oorzaken kunnen worden verbonden aan de gevonden prestatiekloof. De 'Is, is-niet'-tabel is zeer geschikt om:

- Hoofd- en bijzaken te onderscheiden. In de praktijk blijkt het niet eenvoudig om symptomen van oorzaken te onderscheiden. Dit probleem is te vergelijken met de mogelijke verwarring tussen oplossing en probleem.
- Een lijst van voorlopige hypothesen gestructureerd op te stellen op basis van één gekozen prestatiekloof. Het is niet ondenkbaar dat bij het zoeken naar de oorzaken ook andere problemen worden gevonden, maar dat is niet de werkwijze die voldoet aan de standaarden van HPI, zie nummer 000.

De 'Is, is-niet' tabel kan via de volgende stappen worden gevuld:

- *Maak een tabel met vier kolommen en zes rijen. In de linkerbovenhoek wordt de prestatiekloof geplaatst.*
- *Beschrijf in de 'is'-kolom wat de huidige situatie is van het probleem. U kunt de reikwijdte van het probleem in kaart brengen door de volgende vragen te beantwoorden:*
 - *Wat is het probleem? Hier geeft u een korte beschrijving van het onderwerp van het probleem.*
 - *Waar komt het probleem voor: op welke plekken vindt het probleem plaats, is dit een specifieke plek in de organisatie of gebeurt het overal?*
 - *Wanneer komt het probleem voor: op welke tijdstippen en welke dagen in de week?*
 - *Wie is bij het probleem betrokken: welke professionals, managers, klanten?*
- *Vul de tabel vervolgens in voor de 'is niet'-situatie. Met andere woorden: beantwoord dezelfde vragen als bij de 'is'-situatie, maar dan voor situaties waarin het probleem niet voorkomt:*
 - *Wat is het probleem niet: welke onderwerpen horen niet bij dit probleem?*
 - *Waar komt het probleem niet voor: zijn er locaties of afdelingen waar het probleem niet bestaat?*
 - *Wanneer komt het probleem niet voor: op welke tijdstippen, dagen in de week komt het probleem niet of veel minder voor?*
 - *Wie is er niet bij betrokken: welke professionals, managers of klanten zijn niet bij het probleem betrokken?*
- *Bestudeer de ingevulde kolommen en schrijf in de vierde kolom op wat je opvalt: wat is het verschil tussen de 'is'- en de 'is-niet'-kolom?*
- *Formuleer nu in de vijfde kolom de mogelijke oorzaken van het probleem in termen van een hypothese (het zou kunnen dat de oorzaak van het probleem is dat ...)*

Voorbeeld

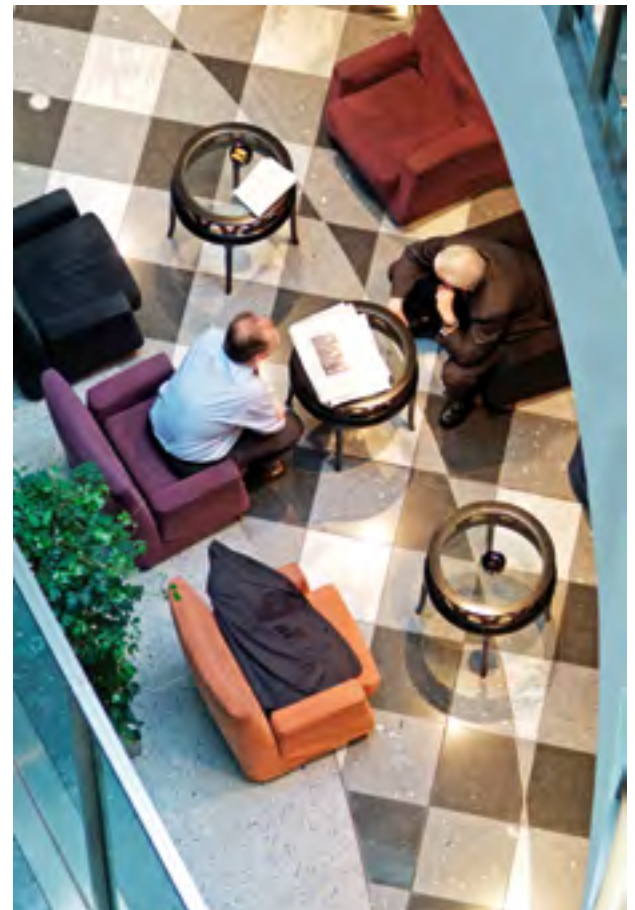
In de zomer vallen in een verzorgingshuis meer bewoners uit bed dan in andere perioden van het jaar, met als gevolg dat enkele bewoners met ernstige gezondheidsschade naar het ziekenhuis moeten. In de tabel hierna is een analyse van de oorzaken opgenomen. Uiteindelijk blijkt dat de incidenten vooral tijdens de avonddiensten plaatsvinden en dan is de personele bezetting minimaal, vanwege de vakantie. Er wordt gebruikgemaakt van relatief jonge, onervaren uitzendkrachten. Daarnaast blijkt dat de incidenten vooral plaatsvinden bij bewoners die gestimuleerd worden om zichzelf te verzorgen. Op basis van deze bevindingen worden de hypothesen van de oorzaken benoemd. Uiteraard dienen deze hypothesen nog te worden getoetst.

Aantal val-incidenten met bewoners

| <i>Is</i> | <i>Is niet</i> | <i>Vershil</i> | <i>Hypothese van de oorzaak</i> |
|--|---|--|---|
| Er doen zich valincidenten voor bij bewoners die gestimuleerd worden om voor zichzelf te zorgen. | Er zijn geen valincidenten als de cliënt volledig geholpen wordt bij de verzorging. | Incidenten vinden plaats als gevolg van de bevordering van de zelfstandigheid van de bewoner. | De bevordering van de zelfstandigheid van de bewoner is mogelijk onvoldoende gedifferentieerd doorgevoerd. De standaarden voor de bevordering van de zelfstandigheid zijn onvoldoende duidelijk. |
| Op eenpersoonskamers. | Bij de verzorging in tweepersoonskamers vinden er geen incidenten plaats; hier is de badkamer ruimer. | De ruimte op de kamers, is van invloed op het aantal valincidenten. | De infrastructuur op de eenpersoonskamers is onvoldoende veilig voor de bewoners. |
| 90% van de incidenten vindt plaats tijdens de avonddienst. | Geen valincidenten tijdens de ochtenddienst. | Het lijkt erop dat vooral tijdens de avonddienst valincidenten plaatsvinden. | Tijdens de avonddienst werken voornamelijk invalkrachten. De oorzaak van het probleem kan zijn dat er onvoldoende bekwaam personeel in de avonddiensten aanwezig is. |
| Vooraf bewoners tussen de 70 en 75 jaar zijn betrokken bij de incidenten. | Bewoners ouder dan 80 jaar zijn niet betrokken bij de incidenten. | De bewoners van wie verwacht wordt dat ze geen hulp nodig hebben vanwege de leeftijd, zijn vaker betrokken bij incidenten. | De zorgplannen zijn onvoldoende nauwkeurig ingevuld, de verzorgenden werken met een aantal aannamen over de leeftijd van de bewoners gekoppeld aan de zelfstandigheid, die niet altijd overeenkomen met de werkelijkheid. |

Checklist voor het formuleren van hypothesen

| | ja | nee |
|--|----|-----|
| 1 Gegevens van de analyse tot nu toe zijn verzameld. | | |
| 2 Er is getoetst of de gegevens volledig zijn. | | |
| 3 Er is optioneel aanvullende informatie verzameld. | | |
| 4 De 'Is, is-niet'-tabel is benut om hypothesen te formuleren. | | |
| 5 Een lijst van voorlopige hypothesen is opgesteld. | | |



Reflectie

- Hoe eenvoudig of moeilijk is het voor u om voorlopige hypothesen te formuleren? Tegen welke barrières loopt u op binnen de eigen werkomgeving?

INVLOEDANALYSE

45



Organisaties worden beheerst door externe en interne invloeden. Niet altijd zijn deze krachtenvelden zichtbaar. Met behulp van de invloedanalyse is het mogelijk om de krachtenvelden te benoemen. Dit is een eerste stap om de hypothesen van de oorzaak uit nummer 44 te toetsen. Nummer 46 gaat vervolgens in op de verdere toetsing, die noodzakelijk is om te komen tot een door de opdrachtgever geaccordeerde lijst van oorzaken.

Wat is een invloedanalyse?

De invloedanalyse heeft betrekking op de belangrijkste factoren die een positieve of negatieve invloed hebben op de prestatiekloof. De invloedanalyse maakt het mogelijk de hypothesen te toetsen. Dat is de volgende stap in het proces om tot het vaststellen van de dieperliggende oorzaken voor de prestatiekloof te komen.

Hoe voert u een invloedanalyse uit?

Voor de invloedanalyse zijn talrijke instrumenten beschikbaar, die afhankelijk van het type geformuleerde voorlopige hypothese kunnen worden ingezet. Het is de opzet om met behulp van de instrumenten data te vinden aan de hand waarvan de hypothese wel of niet kan worden verworpen. Tabel 45.1 geeft enkele voorbeelden van hypothesen en de instrumenten die daarbij kunnen worden ingezet om de hypothese wel of niet te verwerpen.



Voorbeelden van hypothesen

- De werkplek is niet veilig genoeg.
- De werkplek voldoet niet aan de wettelijke eisen.
- Er wordt onvoldoende samengewerkt.
- De cultuur sluit onvoldoende aan bij de gewenste resultaten.
- Er is onvoldoende materiaal ter beschikking om het werk uit te kunnen voeren.
- Het materiaal is verouderd.
- De ICT-infrastructuur voldoet niet meer aan de eisen.
- Er is onvoldoende personeel beschikbaar.
- De structuur sluit onvoldoende aan bij de gewenste organisatieresultaten.
- Het beleid is niet duidelijk genoeg.
- De overgang tussen de processen is niet duidelijk genoeg.
- Het management stuurt onvoldoende.
- Het management ondersteunt onvoldoende.
- Taakonduidelijkheid.
- Er is een gebrek aan informatieoverdracht.
- Er is onvoldoende managementinformatie beschikbaar.
- De verwachtingen worden onvoldoende duidelijk gemaakt.
- De standaarden zijn niet bekend.
- De professionals ontvangen onvoldoende feedback over hun functioneren.
- Er is onvoldoende toegang tot de benodigde informatie om te kunnen presteren (niet op tijd, niet accuraat, niet gemakkelijk toegankelijk en onvoldoende duidelijk).
- Er is onvoldoende mogelijkheid om te ontwikkelen (trainen en coaching).
- Professionals hebben onvoldoende kennis om te kunnen functioneren.
- Er zijn onvoldoende hulpmiddelen voor het werk.
- Er zijn onvoldoende rolmodellen in de organisatie.
- De professionals voelen zich onvoldoende gewaardeerd.
- De beloning wordt als onvoldoende ervaren.
- Er is onvoldoende balans tussen privé en werk.
- Onvoldoende hygiëne op de werkplek.

Voorbeelden van instrumenten om de invloedanalyse mee uit te voeren

- Veiligheidsanalyse.
- Arbo-inventarisatie (bijvoorbeeld risico-inventarisatie en -evaluatie).
- Conflictanalyse.
- Sociale contextanalyse.
- Analyse middelen (kwantitatief en kwalitatief).
- Analyse middelen (kwantitatief en kwalitatief).
- ICT-analyse.
- Functieanalyse.
- Instrument om werving en selectie te toetsen.
- Structuuranalyse.
- Bronanalyse.
- Interviews met beste presteerders.
- Procesanalyse met beste presteerders.
- Taakanalyse.
- Analyse witte ruimten tussen de processen.
- Analyse van het management (zie ook nummer 27).
- Taakanalyse gericht op de gewenste prestatie.
- Analyse overlegstructuren.
- Analyse bronnen.
- Analyse communicatiemiddelen.
- Analyse managementinformatiesystemen.
- Standaarden en procedures onderzoeken.
- Kwaliteitssysteem analyseren.
- Cyclus functioneringsgesprekken analyseren.
- Beschikbaarheid gegevens onderzoeken.
- Communicatiemiddelen analyseren.
- Analyse beschikbare en benodigde informatie.
- Analyse leerfunctie in de organisatie.
- Beschikbaarheid training.
- Kwaliteit van de trainingen/coaching.
- Analyse benodigde competenties.
- Analyse kwaliteit en kwantiteit hulpmiddelen
- Analyse interne opleiding/seniormanagement/senior professionals.
- Dieperliggende oorzaakanalyse met behulp van 5 keer waarom-instrument (zie nummer 46).
- Beloningsstructuur analyseren in relatie tot de gevraagde prestaties.
- Arboanalyse (risico-inventarisatie en -evaluatie).
- Werkbelevingsonderzoek/ betrokkenheidsonderzoek.
- Werkdrukonderzoek.
- Analyse integraal gezondheidsmanagement in de organisatie.
- Onderzoek arbeidsomstandigheden.

Checklist invloedanalyse

ja nee

- | | ja | nee |
|--|----|-----|
| 1 Het kritieke organisatieprobleem is gebaseerd op de strategische doelen van de organisatie. | | |
| 2 Het verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie van de organisatie is gekwantificeerd. | | |
| 3 Het kritieke organisatieprobleem wordt herkend door het (top)management. | | |
| 4 De positieve/negatieve invloed op de prestaties van de organisatie is bekend. | | |
| 5 Het is duidelijk welke functies (organisatieonderdelen of professionals) het meest bijdragen aan het bestaan van het kritieke organisatieprobleem. | | |
| 6 Het kritieke organisatieprobleem is te vertalen naar een kritiek procesprobleem. | | |
| 7 Het kritieke organisatieprobleem is te vertalen van een kritiek procesprobleem naar een kritiek probleem op het niveau van de professional. | | |
| 8 Het kritieke organisatieprobleem is beschreven en bekend bij de sleutelpersonen van het verbeterproject. | | |

Reflectie

- Gebruikt u instrumenten om de invloed van factoren op de prestatiekloof te achterhalen?
- Met welk effect op het bepalen van de echte oorzaak?



TOETSING VAN DE HYPOTHESEN VAN DE OORZAAK

46



Het formuleren van de hypothesen is bij nummer 44 beschreven. Bij nummer 45 is de eerste toetsing van de hypothesen aan de orde gekomen via de invloedanalyse. De open houding om de hypothesen te formuleren wordt bij het toetsen vervangen door een onderzoekende, gesloten aanpak. Want zonder onderbouwing van gegevens is een hypothese over de vermoedelijke oorzaak niet houdbaar. Hypothesen die niet met feiten kunnen worden gestaafd, worden verworpen. Dan blijven de echte, op data gebaseerde oorzaken over.

Wat is de toetsing van de hypothesen van de oorzaak?

De geformuleerde hypothesen zijn op te vatten als aannames over de vermoedelijke oorzaak van de prestatiekloof. Het is daarom noodzakelijk om iedere hypothese letterlijk als een niet-bewezen stelling te beschouwen, die nog met gegevens onderbouwd moet worden. Controle van de gegevens kan uitwijzen of een hypothese wel of niet houdbaar is. Iedere hypothese die niet op grond van de gegevens overeind blijft, wordt verworpen. Door systematisch en doelgericht hypothesen te verwerpen, houdt u een lijst over met hypothesen over de oorzaken van de prestatiekloof.

Dit proces wordt het toetsen van de hypothesen van de oorzaak genoemd. Het idee hierachter is dat uitsluitend een of meer oorzaken overeind blijven die op basis van gegevens aannemelijk zijn. Zonder gegevens, geen oorzaak.

Hoe toetst u de hypothesen van de oorzaak?

Het formuleren en toetsen van de hypothesen is geen vorm van exacte wetenschap. Daarom is het belangrijk aan de volgende voorwaarden te voldoen:

- Toets de hypothesen altijd in overleg met de sleutelfiguren.
- Toets de gegevens waarop de hypothesen zijn geformuleerd in principe op drie verschillende manieren (triangleren): eerst door de verzamelde gegevens te bestuderen en dan nog minimaal twee keer door andere bronnen te raadplegen (sleutelfiguren en andere gegevens).
- Aarzel niet om opnieuw gegevens te verzamelen als u denkt daarmee een oorzaak op het spoor te komen. Stel dat er een oorzaak zou kunnen liggen in de processen van de organisatie, dan kan het nodig zijn een korte procesanalyse uit te voeren. Dat is geen enkel probleem. Beter zorgvuldig en gedisciplineerd te werk gaan, dan de vaststelling van oorzaken op drijfzand te baseren.
- Gebruik bijvoorbeeld de invloedanalyse en onder meer de tools 'vijf keer waarom vragen' en het oorzaak-gevolgdiagram om de hypothesen te toetsen; de tools worden in de kaders hierna beschreven.
- Maak de lijst van hypothesen definitief in overleg met de opdrachtgever.

Oorzaak-gevolgdiagram

Op zoek naar oorzaak en gevolg wordt veel gebruik gemaakt van het visgraatdiagram, bekend geworden door Ishikawa (Anderson, 2007).

Het doel van het oorzaak-gevolgdiagram is om de mogelijke oorzaken te bepalen van een effect. Hiervoor moeten de volgende stappen worden doorlopen:

- Bepaal de prestatiekloof waarvoor de oorzaak gezocht moet worden (dit is het effect in het diagram).
- Schrijf de prestatiekloof op in de vorm van een vraag aan de rechterkant van een vel of bord.
- Bepaal welke hoofdcategorieën van de mogelijke oorzaken worden onderzocht. Dat kan met het negenveldenmodel van Rummler (zie nummer 48) of Gilbert (nummer 2) of zoals in het voorbeeld hierna Anderson (2007) met de categorieën mensen, processen, metingen, omgeving/cultuur en organisatiestructuur.
- Brainstorm per gekozen categorie over alle mogelijke oorzaken. Dit kan ook een nuttige stap zijn bij het formuleren van de hypothesen (nummer 44).
- Toets of de mogelijke oorzaken wel of niet verworpen worden door de gegevens.
- Vul uitsluitend de oorzaken in die op basis van gegevens (getrianguleerd) overeind zijn gebleven. Hiermee zijn de hypothesen getoetst, zie voor een voorbeeld tabel 16.1.



Tabel 46.1 Voorbeeld van een visgraatdiagram

Vijf keer waarom vragen

Stop niet te snel met het zoeken van de echte oorzaak. Stel daarom altijd vijf keer een waarom-vraag. Het blijkt in de praktijk dat vijf keer doorvragen het mogelijk maakt om door te dringen tot de echte oorzaken of het echte probleem op systeemniveau (Senge, 1992). De vijf waarom-vragen zijn in de praktijk een eenvoudig en effectief middel om tot de kern door te dringen. Dat is precies de bedoeling bij het toetsen van de hypothesen.

Doorloop de volgende stappen:

- Kies als uitgangspunt de geformuleerde prestatiekloof.
- Stel met een groep sleutelpersonen vast wat de belangrijkste oorzaak van de prestatiekloof is (kan ook een lijst van meer belangrijke oorzaken zijn).
- Stel bij iedere oorzaak vijf keer de waarom-vraag, totdat er geen antwoord meer mogelijk is.
- Verwerp de hypothese wel of niet als blijkt dat er wel of geen onderbouwing kan worden gevonden op basis van gegevens.

| | |
|--------------------------------|---|
| Huidige situatie | fouten in administratie: 20% |
| Gewenste situatie | fouten in administratie maximaal 5% |
| Kloof | 15% |
| Mogelijke oorzaak | Waarom bestaan fouten in de administratie? (1) De medewerkers zijn slordig. Waarom? (2) |
| (antwoord) Verdiepende oorzaak | De medewerkers gebruiken het verkeerde formulier. Waarom? (3) |
| (antwoord) Verdiepende oorzaak | Het is niet helder welk formulier welk doel heeft. Waarom? (4) |
| (antwoord) Verdiepende oorzaak | Het formulier is onduidelijk opgemaakt. Waarom? (5) |
| Dieperliggende oorzaak | De richtlijnen voor formulieren zijn niet helder sinds de invoer van nieuwe formulieren. Er circuleren zowel oude als nieuwe formulieren. |

Tips

- Bedenk dat vergissingen van mensen in principe niet als een oorzaak van een prestatieprobleem moeten worden beschouwd. De oorzaak ligt dan in het systeem of in de omgeving die het toestaat dat vergissingen worden gemaakt. Bij het zoeken naar de oorzaken gaat het er verder niet om dat bepaalde professionals of teams de schuld krijgen. Primair ligt de interesse bij het vinden van oplossingen die de oorzaak wegnemen.
- Het is handig om bij prestatieproblemen op een bepaald niveau, bijvoorbeeld processen, goed te zoeken naar oorzaken op het niveau direct daarboven, in dit geval het organisatieniveau. De organisatie dient immers de processen te sturen. Hetzelfde geldt voor professionals.
- Zoek geen oorzaken in externe factoren die niet te beïnvloeden zijn en toch effecten kunnen hebben op de organisatiere-sultaten. Denk daarbij aan het economisch klimaat, het aanbod van menskracht op de arbeidsmarkt, de wisselkoersen enzovoort. Bij prestatieverbetering kiest u die oorzaken waarmee u zelf aan de slag kunt om verbeteringen door te voeren. Het zoeken van de echte oorzaken stelt eisen aan de objectiviteit. Daarom is het cruciaal dat u op verschillende manieren en bij diverse bronnen de opgestelde hypothesen toetst.
- Beschouw de uitspraken van geïnterviewden niet als feiten. Meestal zijn het percepties, die mogelijk feiten kunnen worden als bij toetsing van de gegevens de uitspraken van de geïnterviewde kunnen worden onderbouwd.

Checklist voor de toetsing van de hypothese

| | ja | nee |
|---|----|-----|
| 1 De lijst met hypothesen is bestudeerd. | | |
| 2 De invloedanalyse, zie nummer 45, is uitgevoerd. | | |
| 3 Per hypothese is op drie manieren getoetst of de hypothese wordt onderbouwd door de verzamelde gegevens. | | |
| 4 Bij de toetsing is gebruikgemaakt van het oorzaak-gevolgdiagram. | | |
| 5 Bij de toetsing is gebruikgemaakt van 'vijf keer waarom vragen'. | | |
| 6 De lijst van geaccepteerde hypothesen is opgesteld. Dit is de lijst met oorzaken van de prestatiekloof. | | |
| 7 De lijst oorzaken van de prestatiekloof is, aan de hand van de onderbouwing met gegevens, met de opdrachtgever besproken. | | |
| 8 De lijst met oorzaken van de prestatiekloof is zonodig bijgesteld. | | |
| 9 De lijst met oorzaken is geaccordeerd door de opdrachtgever. | | |

Reflectie

- Hebt u ook de ervaring dat hypothesen zonder toetsing een eigen leven kunnen leiden als definitieve hypothesen of oorzaken van de prestatiekloof?
- Met welke effecten op de mogelijkheden om het probleem bij de wortel aan te pakken?

DENNIS MANKIN, CPT MASON HOLLOWAY

MANAGING PARTNERS BIJ DE PLATINUM PERFORMANCE GROUP

47

Analyse human performance improvement (HPI) met Performance DNA™

In de zomer van 2005 onderzocht de afdeling transport van het lokale bestuur van de staat Virginia (VDOT) de kosten en uitgaven van haar interne opleidingsinstituut voor het komende jaar. De commissaris van de VDOT, Greg Whirley, wilde ervoor zorgen dat het geld dat geïnvesteerd werd in training ook daadwerkelijk zou resulteren in de gewenste veranderingen en een verbetering van het functioneren van de VDOT-medewerkers. Kortom, de vraag werd gesteld: 'Zijn de medewerkers in staat om toe te passen wat ze hebben geleerd tijdens de training, en als dat niet zo is: waarom niet?' Dit was een goede gelegenheid voor de Platinum Performance Group (PPG) om processen voor human performance improvement (HPI) toe te passen met gebruikmaking van hun beproefde Performance DNA™-analyse. Dankzij dit proces kunnen alle barrières en invloeden onderzocht worden die invloed hebben op het effectief functioneren van een medewerker.

In september van 2005 werd Dennis Mankin, managing partner bij Platinum, samen met twee andere leden van Platinum, benoemd tot hoofdanalist van het HPI-team van dit project. Het project richtte zich op het werk van de bouwinspecteurs bij VDOT. Platinum maakte hierbij gebruik van een beproefd HPI-proces: Performance DNA™. Hiermee kunnen heel precies gegevens over de verbetering van de kritieke performance worden vastgelegd, gestructureerd en verwerkt. Het is tevens een instrument om de voornaamste barrières te identificeren die goed functioneren in de weg staan, en de zaken die goed functioneren juist vergemakkelijken.

De Performance DNA™-methode is ontworpen om de best practices van belangrijkste of de meest voorbeeldige professionals op een efficiënte en effectieve manier vast te leggen. Met het vastleggen van deze best practices bij VDOT kon Platinum de beste oplossingen voor procesverbetering in kaart brengen. Zo kon worden gewaarborgd dat de bouwinspecteurs van VDOT zo veel mogelijk projecten konden uitvoeren binnen het budget, op tijd en in overeenstemming met de lokale en landelijke regelgeving voor veiligheid en kwaliteit en in overeenstemming met de bouwvoorschriften.

Achtergrond

Bij de start van het project waren er 700 bouwinspecteurs fulltime aan het werk, onder meer als consultant, en er waren op elk willekeurig moment maar liefst 400 bouwprojecten aan de gang. Er waren veel problemen ten aanzien van papierwerk en regelgeving, waardoor de bouwinspecteurs vaak gedwongen waren om op kantoor te werken en dit ging ten koste van het belangrijke werk op de bouwplaats en de inspecties.

Platinum begon met het toepassen van een analysemethode aan het begin van het proces om inzicht te krijgen in de factoren die samenhangen met de doelstelling zoals die was opgesteld door Greg Whirley. Door het gebruik van Performance DNA™ kon PPG vaststellen welke factoren bijdroegen aan het succes van een bepaalde bouwinspecteur bij VDOT en vervolgens richtte PPG zich op initiatieven ter verbetering van de prestaties en het kopiëren van de deze factoren.

Projectomschrijving, vereisten en reikwijdte/ draagwijdte van het project

De beste presteerders waren bouwinspecteurs (en hun leidinggevenden) die consistent zijn in het voldoen aan de voorwaarden van een contract, zowel bij grote als bij kleine projecten (en ook voldoen aan de regelgeving van de lokale en de federale overheid), ondanks de barrières die er in de organisatie bestaan.

Met de hulp en ondersteuning van VDOT en met gebruikmaking van functioneringsrapporten en andere gegevens kon Platinum deze beste presteerders traceren. Door middel van een snel, planmatig en nauw omschreven interviewprotocol verzamelde het PPG-team belangrijke gegevens over het functioneren van deze beste presteerders en waarom zij succesvol waren in hun werk als bouwinspecteur.

Platinum is erin geslaagd om op een heldere manier de belangrijkste resultaten van de beste presteerders in de groep bouwinspecteurs en de doelstellingen en strategie van de organisatie op elkaar af te stemmen. Hierdoor konden veel van de problemen waar VDOT mee geconfronteerd werd, overbrugd worden. DNA is de leverancier van de genetische code voor alle levende organismen en op dezelfde manier leveren de beste presteerders van een bepaalde organisatie de code voor het efficiënt functioneren van die organisatie, mits ze op de juiste manier bestudeerd worden. In dit geval zorgden ze voor een continuering van de groei bij VDOT.

De gebruikte HPI-analyse

De Performance DNA-analyse omvatte:

- het houden van bijeenkomsten over bedrijfsanalyse en afstemming van de bedrijfsactiviteit met de voornaamste belanghebbenden



onderling: de raad van toezicht en 'interne' sponsors van VDOT-projecten;

- het afronden en in overeenstemming brengen met de doelstellingen van de organisatie van:

- de door VDOT gewenste resultaten die door bouwinspecteurs geboekt worden;
- de manier waarop deze resultaten op dit moment worden gemeten;
- de interviews: PPG (in samenwerking met VDOT) stelde vast waar (en hoeveel) beste presteerders er nodig waren voor de interviews en waarnemingen, daaronder viel ook het interviewen van hun directe leidinggevenden;

- het interviewen van de beste presteerders binnen het korte tijdsbestek van drie weken:

- 24 interviews: in eerste instantie in een persoonlijk gesprek, maar soms ook per telefoon, waaronder ook interviews met leidinggevenden;

- het blootleggen van de specifieke relatie tussen het functioneren van een individuele medewerker en het bereiken van belangrijke resultaten bij VDOT:

- het definiëren van de taken en werkprocessen die worden uitgevoerd door de beste medewerkers, waaronder ook het ma-

- nagement, om vast te stellen welke factoren van invloed zijn op het uitvoeren van deze taken en werkprocessen;
- het bijeenbrengen van gegevens, waaronder beoordelingsrapporten en aanbevelingen;
 - het uitwerken van een eindrapport waarin de bevindingen, invloeden en aanbevelingen zijn opgenomen;
 - de presentatie van de bevindingen aan het bestuur (en andere belanghebbenden):
 - In dit rapport waren alle ontdekte invloeden opgenomen en samengevoegd tot een coherent actieplan.
 - Dit bood VDOT de mogelijkheid om systematisch en in toenemende mate toe te werken naar het bereiken van de doelstelling: het verminderen van het aantal tijds- en budgetoverschrijdingen bij de projecten en tegelijkertijd vasthouden aan een hoge kwaliteit en veiligheid.

Performance is een gewoon woord in het Engels, maar binnen deze Performance DNA™-analyse en het bijbehorende rapport is het een sleutelwoord. Er is een heldere definitie voor dit woord, die gewoonlijk wordt gebruikt in alle HPI-processen, namelijk:

Performance 'beschrijft een reeks gedragingen (of taken) die door de medewerker in een bepaalde baan worden geproduceerd en de waardevolle resultaten die daar het gevolg van zijn.'

Het proces van de Performance DNA™-analyse brengt specifieke aanbevelingen voort op basis waarvan direct actie kan worden ondernomen en die ontworpen zijn om het algehele functioneren van de medewerkers te verbeteren. Deze aanbevelingen zijn gericht op performance in het gehele systeem, op organisatorisch en proces-

matig niveau, maar ook op de werkvloer. De volgende gebieden werden specifiek aangepakt bij de bouwinspecteurs van VDOT:

- kritieke resultaten die bereikt zouden moeten worden;
- belangrijke werkprocessen;
- ondersteuning op de werkvloer en structurele ondersteuning;
- training en ontwikkeling;
- het aantrekken van nieuw talent;
- ondersteuning van het management en structurele ondersteuning;
- persoonlijke motivatie;
- technologie.

Resultaten

Drie maanden na het afronden van de Performance DNA™-analyse werd een compleet actieplan opgesteld en akkoord bevonden door alle twaalf de VDOT-districtmanagers in Virginia. In dit actieplan waren veertig oplossingen opgenomen die waren voortgekomen uit de analyse. In een periode van twee jaar werden deze oplossingen in de praktijk gebracht en dit resulteerde in een aanzienlijke verbetering van de veiligheid op alle bouwterreinen en een vermindering van het aantal tijds- en budgetoverschrijdingen.

Het succes van het project werd zelfs erkend door de overheid van de staat Virginia en als gevolg daarvan hebben Dennis Mankin en de Platinum Performance Group de status van 'betrouwbare functioneringsadviseur' bij VDOT gekregen, die tot op de dag van vandaag voortduurt. Dit kwam onder meer tot uiting in verzoeken om strategiesessies op hoog niveau te organiseren.



HET CLASSIFICEREN VAN DE OORZAKEN MET HET NEGENVELDENMODEL VAN RUMMLER

48



Het resultaat van de oorzaakanalyse (nummers 43 tot en met 47) heeft geleid tot een lijst van oorzaken, die door de opdrachtgever is geaccepteerd. De oorzaken van de prestatiekloof zijn in de praktijk nogal divers. Vandaar de behoefte om te komen tot een ordening of classificatie. Handig voor het completeren van de beeldvorming bij de oorzaakanalyse.

Wat is het classificeren van de oorzaken?

Onder het classificeren van oorzaken wordt het indelen in groepen verstaan op basis van min of meer logische overeenkomsten. Zo kan als kader voor de classificatie van de lijst met oorzaken van de prestatiekloof het negenveldenmodel van Rummler worden gebruikt. In de praktijk blijkt hierdoor een handzaam overzicht te ontstaan van oorzaken, dat ervoor zorgt dat in één oogopslag op systeemniveau duidelijk is hoe de oorzaken de drie prestatieniveaus (organisatie, processen, professionals) beïnvloeden die samenhangen met de prestatiebehoeften (doelen, ontwerp, management).

Hoe classificeert u de oorzaken?

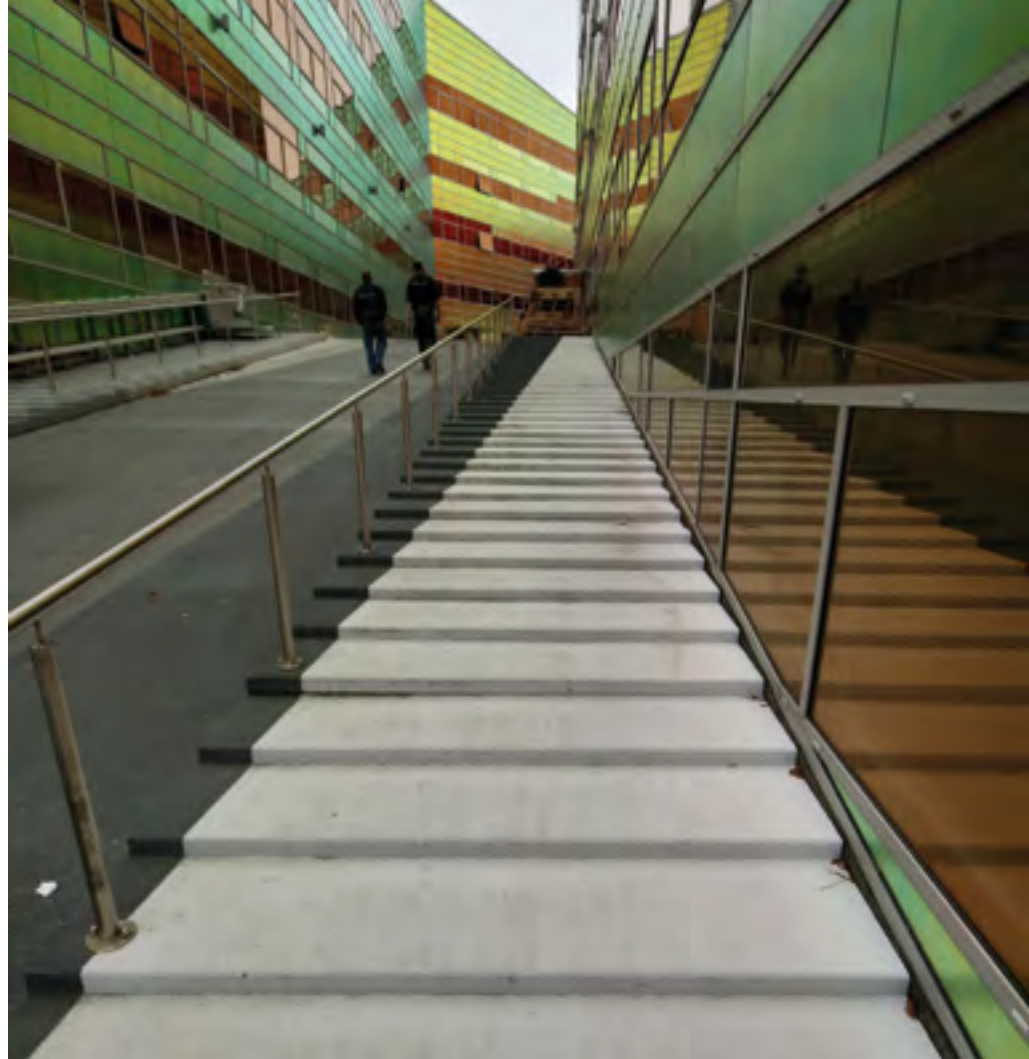
Er zijn verschillende modellen om de oorzaken te classificeren. Veelgebruikt zijn de modellen van Gilbert, zie nummer 2, en Rummler. In het voorbeeld hierna is Rummler toegepast. Het is ook mogelijk om de invloed van de geclassificeerde oorzaken van een codering te voorzien die de mate van invloed op de prestatiekloof weergeeft. U kunt bijvoorbeeld de coderingen rood, groen en oranje gebruiken om te laten zien hoe urgent bepaalde oorzaken moeten worden aangepakt. Bij nummer 49 wordt beschreven hoe de invloed van de oorzaken op de prestatiekloof op een andere manier zichtbaar kan worden gemaakt.

Welk model u ook gebruikt, het is wel noodzakelijk om strikt de indeling te gebruiken die het model voorschrijft en bij twijfels naar de bron terug te gaan. De drie procesvelden van Rummler kunnen mogelijk iets moeilijker te interpreteren zijn, maar uit de oorspronkelijke beschrijving blijkt duidelijk hoe de indeling zou moeten zijn.

Uit de praktijk:

Een grote organisatie in de non-profitsector ervaart de noodzaak om te transformeren naar een meer resultaat-gerichte cultuur. Daarvoor is de strategie gewijzigd, de organisatiestructuur is aangepast en de lijn naar de toekomst blijkt goed te zijn gemarkeerd. Alleen blijkt bij nadere inspectie dat de strategie onvoldoende SMART is vertaald naar doelen en dat geldt ook voor de doorvertaling naar het tactische en operationele niveau.

De prestatiekloof die door middel van de business- en prestatieanalyse in samenspraak met de opdrachtgever is vastgesteld, luidt: 'De afgelopen drie jaar bedroeg het productieverlies 10 procent.' Deze prestatiekloof is natuurlijk onderzocht en de mogelijke oorzaken zijn in samenwerking met de opdrachtgever vastgesteld. In het negenveldenmodel hierna zijn deze oorzaken in het model van Rummler geplaatst. Uit de analyse is gebleken dat de oorzaken met de meeste invloed zich op organisatieniveau bevinden (zie nummer 49 voor het bepalen van de invloed van de oorzaken op prestatieproblemen). Daar kan dan ook het probleem fundamenteel worden aangepakt. Voor alle betrokkenen is dit overzicht nuttig gebleken om de oorzaken te ordenen en in de volgende fase om de meest effectieve oplossingen te kunnen ontwerpen.



Checklist voor de toetsing van de hypothese

| | ja | nee |
|--|----|-----|
| 1 De lijst met oorzaken is geaccordeerd door de opdrachtgever: | | |
| 2 Gekozen wordt voor een classificatiemodel (Rummler; Gilbert e.d.). | | |
| 3 Op basis van de beschrijvingen van het gekozen model wordt de lijst met oorzaken geordend. | | |
| 4 De geclassificeerde oorzaken worden geaccordeerd door de opdrachtgever: | | |

Reflectie

- Hoe vaak wordt een oplossing bedacht zonder de oorzaken te structureren en te classificeren?
- Met welk effect op het ontwerp en de implementatie van de oplossingen?

EEN PRIORITEITENLIJST VAN DE OORZAKEN OPSTELLEN

49



Het staat een beetje vreemd: stel een prioriteitenlijst op van de oorzaken. Prioriteren wordt doorgaans geassocieerd met doelen, plannen van aanpak enzovoort. Toch kan het zinvol zijn om de oorzaken te prioriteren. Op die manier kunt u onderzoeken welke oorzaak welke invloed heeft op de prestatiekloof. Dat gebeurt met behulp van een krachtenveldanalyse. Dit is uiteraard alleen zinvol als er een behoorlijke lijst met oorzaken door de opdrachtgever is geaccordeerd en geclassificeerd, zie de nummers 46 en 48.

Wat houdt het opstellen van een prioriteitenlijst van de oorzaken in?

Onder het opstellen van een prioriteitenlijst van de oorzaken wordt het proces verstaan waarbij met behulp van een krachtenveldanalyse en vooraf opgestelde criteria de volgorde in belangrijkheid van de oorzaken wordt bepaald. De invloed die een oorzaak heeft op de prestaties van de organisatie en de kosten kunnen twee zwaarwegende criteria zijn.

Bij krachten die van invloed zijn op het prestatieprobleem of de kans denkt men meestal alleen aan negatieve krachten. Chevalier merkt echter terecht op dat er ook positieve factoren zijn. Door de negatieve en positieve krachten in kaart te brengen en er een waarde aan toe te kennen, visualiseert u uitstekend aan welke oorzaak de meeste prioriteit moet worden gegeven. Zeker als deze oorzaak nog wordt getoetst aan criteria die betrekking hebben op kosten, invloed op de organisatieresultaten, imago enzovoort. Het ligt voor de hand dat deze criteria in samenwerking met de opdrachtgever worden vastgesteld, zodat er veel draagvlak ontstaat om in de volgende fase de oplossingen met de juiste prioriteit te ontwerpen en uit te voeren.

Hoe stelt u een prioriteitenlijst op van de oorzaken?

Wanneer u uitgaat van het model van Rummler (1995), waarin de oorzaken zijn geclassificeerd, kunt u de negen velden onder elkaar plaatsen. Vervolgens voegt u, vrij naar de modellering van Chevalier (2007), per kracht een analyse toe, die uitgedrukt kan worden in een positieve (versterkende) of negatieve (tegenwerkende) waarde. Het gaat als volgt:

- Benoem de versterkende en de tegenwerkende krachten die

van invloed zijn op het dichtens van de prestatiekloof.

- Geef aan hoe sterk deze krachten zijn op een schaal van 1 tot 4.
- Geef de sterkte aan met een pijl. De pijlen laten in één oogopslag de kracht zien van de factor:

In de tabel hierna is hetzelfde voorbeeld gebruikt als bij nummer 48, aangevuld met de versterkende en tegenwerkende krachten. In de tabel is goed te zien dat de tegenwerkende krachten dominant zijn. Hierover wordt een gesprek met de opdrachtgever gevoerd en op basis van de volgende criteria (kunnen per situatie worden aangepast) vindt de prioritering van de oorzaken plaats:

- de invloed van de oorzaak op het dichtens van de kloof;
- de kosten van het blijven bestaan van de oorzaak (kan samenhangen met de invloed);
- de tijd die nodig is om de oorzaak weg te nemen;
- het aantal betrokken professionals;
- de mate waarin de opdrachtgever invloed heeft op het wegnemen van de oorzaak.

Deze opdrachtgever besluit om de oorzaken op organisatieniveau prioriteit te geven, in de wetenschap dat hij door deze oorzaken aan te pakken, de beste resultaten kan boeken, met zo gering mogelijk betrokkenheid van grote groepen professionals en met een snelle doorlooptijd.

Factoren

Tegenwerkende krachten

Versterkende krachten

-4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4

Organisatie

Doelen

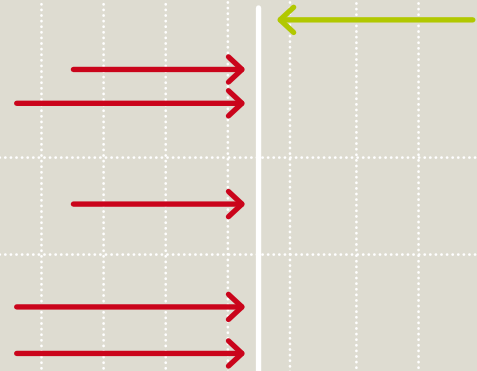
- De businessplannen liggen vast in een centraal document.
- De businessplannen dringen onvoldoende door tot de werkvloer.
- De businessmodellen worden centraal en decentraal verschillend geïnterpreteerd.

Inrichting

- De centrale functionaliteit van het leerhuis is onvoldoende helder in relatie tot de strategie.

Management

- Niet alle in het strategisch document beschreven belangrijke indicatoren worden gemeten.
- Er is weinig sturing van de directie op het realiseren van de businessplannen.



Processen

Doelen

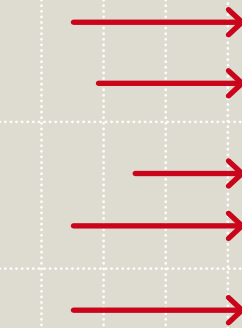
- De resultaten van de processen zijn voor meerdere mensen multi-interpretabel.
- De relatie tussen de output van de processen en de klantbehoefte is niet helemaal helder.

Inrichting

- De twee hoofdprocessen zijn onvoldoende met elkaar verbonden.
- De processtappen zijn niet bij iedereen bekend.

Management

- De overgangen tussen het ontwikkelproces en het financiële proces worden onvoldoende centraal gemanaged.



Professional

Doelen

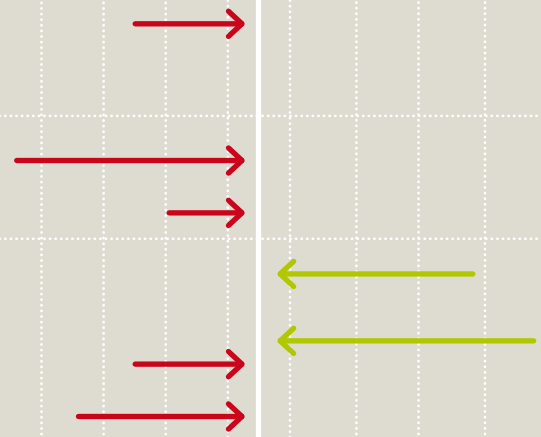
- De persoonlijke doelen zijn onvoldoende verbonden met de doelen in het strategisch document.

Inrichting

- De processen en procedures zijn onvoldoende bekend bij alle geïnterviewden.
- De standaarden verschillen per unit.

Management

- Er worden veel opleidingsmogelijkheden geboden.
- De mensen zijn tevreden over het werk.
- Functioneringsgesprekken worden onvoldoende geobjectiveerd.
- Het managen van de consequenties bij positieve en negatieve resultaten of effecten is voor verbetering vatbaar.



Checklist voor het opstellen van een prioriteitenlijst van de oorzaken met de meeste invloed en prioriteren

| | ja | nee |
|---|----|-----|
| 1 De oorzaakanalyse is uitgevoerd met behulp van nummers 44-49. | | |
| 2 De oorzaken zijn geclassificeerd met behulp van het negenveldenmodel. | | |
| 3 De versterkende en de tegenwerkende krachten zijn benoemd; dit zijn de positieve en negatieve factoren met het grootste effect op de prestatie. | | |
| 4 De kracht van de versterkende en tegenwerkende factoren is vastgesteld op een schaal van +/- 1 tot en met 4. | | |
| 5 De oorzaken zijn geprioriteerd met behulp van vooraf bepaalde criteria. | | |
| 6 De opdrachtgever heeft de prioriteitenlijst van de oorzaken geaccordeerd. | | |

Reflectie

- Hoe nuttig ervaart u het gebruik van deze krachtenveldanalyse om goed voorbereid van start te kunnen gaan met de volgende fase?
- Welke voor- en nadelen ziet u?





FASE PLAN: SAMENVATTENDE CHECKLIST

50



Checklist voor het vaststellen van een kritiek organisatieprobleem

- | | <i>ja</i> | <i>nee</i> |
|--|-----------|------------|
| 1 Het kritieke organisatieprobleem is gebaseerd op de strategische doelen van de organisatie. | | |
| 2 Het verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie van de organisatie is gekwantificeerd. | | |
| 3 Het kritieke organisatieprobleem wordt herkend door het (top)management. | | |
| 4 De positieve/negatieve invloed op de prestaties van de organisatie is bekend. | | |
| 5 Het is duidelijk welke functies (organisatieonderdelen of professionals) het meest bijdragen aan het bestaan van het kritieke organisatieprobleem. | | |
| 6 Het kritieke organisatieprobleem is te vertalen naar een kritiek procesprobleem. | | |
| 7 Het kritieke organisatieprobleem is te vertalen van een kritiek procesprobleem naar een kritiek probleem op het niveau van de professional. | | |
| 8 Het kritieke organisatieprobleem is beschreven en bekend bij de sleutelpersonen van het verbeterproject. | | |

Checklist beslisser

- | | <i>ja</i> | <i>nee</i> |
|--|-----------|------------|
| 1 De bestuurder of manager heeft lijnbevoegdheid. | | |
| 2 De bestuurder of manager is tekenbevoegd. | | |
| 3 De bestuurder of manager is direct en integraal verantwoordelijk voor het betreffende organisatieonderdeel. | | |
| 4 De bestuurder of manager heeft invloed op de professionals die zijn betrokken bij het verbeterproject. | | |
| 5 De bestuurder of manager heeft invloed op de aanpalende, betrokken organisatieonderdelen. | | |
| 6 De bestuurder of manager beschikt over de toegang tot alle relevante informatie, waaronder ook de stuurinformatie. | | |
| 7 De bestuurder of manager ervaart voordelen bij de implementatie van het verbeterproject. | | |
| 8 De bestuurder of manager is de proceseigenaar van de hoofdprocessen die leiden tot de gewenste organisatieresultaten. | | |
| 9 De bestuurder of manager heeft en ervaart een directe verantwoordelijkheid om eventuele blokkades in de (werk)omgeving weg te nemen. | | |

| Checklist invloedanalyse | ja | nee |
|--|-----------|------------|
| 1 Het kritieke organisatieprobleem is benoemd en SMART geformuleerd. | | |
| 2 De huidige kosten van het probleem zijn vastgesteld en geaccordeerd door 'de beslisser'. | | |
| 3 De financiële waarde van het gewenste prestatieniveau is vastgesteld door 'de beslisser'. | | |
| 4 De kosten van de prestatieanalyse zijn vastgesteld en 'de beslisser' is akkoord. | | |
| 5 De formule van de analyse van de invloed is toegepast met akkoord van 'de beslisser'. | | |
| 6 Het besluit om wel of niet door te gaan is door 'de beslisser' genomen. | | |
| Checklist resultatenkaart | ja | nee |
| 1 Het belangrijkste (functieoverstijgende) proces (kernproces) is benoemd. | | |
| 2 De betrokken functionaliteiten zijn in kaart gebracht. | | |
| 3 De resultaten voor iedere functionaliteit zijn beschreven met een zelfstandig naamwoord. | | |
| 4 De verbindingen tussen de resultaten van de functionaliteiten zijn met pijlen aangegeven. | | |
| 5 Vastgesteld zijn de resultaten die niet worden gerealiseerd of moeilijkheden opleveren in de nabije toekomst. | | |
| 6 De knelpunten in de overgangen tussen de functionaliteiten (deelprocessen) zijn beschreven. | | |
| 7 Met de opdrachtgever is bepaald welke functionaliteiten knelpunten in het proces veroorzaken en nader moeten worden onderzocht. | | |
| Checklist voor het bepalen van de huidige prestatie | ja | nee |
| 1 Het gesprek met het management over de planning van de prestatieanalyse inclusief uitleg over de werkwijze is gevoerd. | | |
| 2 De prestatieanalyse is gepland. | | |
| 3 De bronnenstudie is uitgevoerd. | | |
| 4 De manager is geïnterviewd. | | |
| 5 Het overzicht van de harde data over de prestatie van het organisatieonderdeel (op basis van de gebruikte meetsystemen van de klant) is klaar. | | |
| 6 De observaties/interviews met de beste presteerders zijn uitgevoerd. | | |
| 7 Er zijn optioneel interviews met staffunctionarissen gehouden. | | |
| 8 Er zijn optioneel interviews met inhoudsdeskundigen gehouden. | | |
| 9 De zachte data zijn vertaald in cijfers. | | |
| 10 De gekwantificeerde, huidige prestatie is voorlopig geformuleerd. | | |
| 11 De voorlopige formulering van de gekwantificeerde, huidige prestatie is gevalideerd/getoetst | | |
| 12 De gekwantificeerde, huidige prestatie is definitief geformuleerd en de opdrachtgever is ermee akkoord. | | |

| Checklist voor het bepalen van de gewenste prestatie | ja | nee |
|---|-----------|------------|
| 1 Op strategisch niveau zijn de doelen SMART geformuleerd. | | |
| 2 De SMART doelen voor het organisatieonderdeel zijn hiervan afgeleid. | | |
| 3 Door interviews met het management zijn de SMART doelen voor het organisatieonderdeel besproken/bijgesteld. | | |
| 4 Door interviews met de beste presteerders zijn de SMART doelen besproken/bijgesteld. | | |
| 5 De gewenste prestatie wordt SMART geformuleerd. | | |
| 6 Management is akkoord met de SMART geformuleerde gewenste prestatie. | | |
| Checklist voor het bepalen van de prestatiekloof | ja | nee |
| 1 De huidige prestatie is gekwantificeerd uitgedrukt. | | |
| 2 De gewenste prestatie is gekwantificeerd uitgedrukt. | | |
| 3 De prestatiekloof is gekwantificeerd opgesteld. | | |
| 4 De opdrachtgever is akkoord met geformuleerde prestatiekloof. | | |
| 5 De kosten van de prestatiekloof zijn berekend. | | |
| 6 De opdrachtgever is akkoord met berekening van de kosten. | | |
| 7 De opdracht voor het vervolg van het BIM-project is geformuleerd. | | |
| Checklist voor het bepalen van het verbeterpotentieel met PIP | ja | nee |
| 1 Een concreet resultaat dat waarde achterlaat is uitgangspunt. | | |
| 2 De waarde van de beste presteerder is vastgesteld. | | |
| 3 De waarde van de gemiddelde presteerder is berekend. | | |
| 4 De PIP is berekend door de waarde van de beste presteerder te delen door de waarde van de gemiddelde presteerder. | | |
| Checklist voor het formuleren van hypothesen | ja | nee |
| 1 Gegevens van de analyse tot nu toe zijn verzameld. | | |
| 2 Er is getoetst of de gegevens volledig zijn. | | |
| 3 Er is optioneel aanvullende informatie verzameld. | | |
| 4 De 'Is, is-niet'-tabel is benut om hypothesen te formuleren. | | |
| 5 Een lijst van hypothesen is opgesteld. | | |

| Checklist invloedanalyse | ja | nee |
|---|-----------|------------|
| 1 De hypothese is vastgesteld. | | |
| 2 Voor iedere hypothese is een effectief instrument gekozen. | | |
| 3 Met dit instrument zijn gegevens verzameld. | | |
| 4 Belemmerende factoren zijn vastgesteld. | | |
| 5 Bevorderende factoren zijn vastgesteld. | | |
| 6 Er is overeenstemming over de belemmerende en bevorderende factoren met de opdrachtgever. | | |
| 7 De hypothese is wel of niet verworpen. | | |
| Checklist voor de toetsing van de hypothese | ja | nee |
| 1 De lijst met hypothesen is bestudeerd. | | |
| 2 De invloedanalyse is uitgevoerd. | | |
| 3 Per hypothese is op drie manieren getoetst of de hypothese wordt onderbouwd door de verzamelde gegevens. | | |
| 4 Bij de toetsing is gebruikgemaakt van het oorzaak-gevolgdiagram. | | |
| 5 Bij de toetsing is gebruikgemaakt van 'vijf keer waarom vragen'. | | |
| 6 De lijst van geaccepteerde hypothesen is opgesteld. Dit is de lijst met oorzaken van de prestatiekloof. | | |
| 7 De lijst met oorzaken van de prestatiekloof is, aan de hand van de onderbouwing met gegevens, met de opdrachtgever besproken. | | |
| 8 De lijst met oorzaken van de prestatiekloof is zonodig bijgesteld. | | |
| 9 De lijst met oorzaken is geaccordeerd door de opdrachtgever. | | |
| Checklist voor het classificeren van de oorzaken | ja | nee |
| 1 De lijst met oorzaken is geaccordeerd door de opdrachtgever. | | |
| 2 Gekozen wordt voor een classificatiemodel (Rummler; Gilbert e.d.). | | |
| 3 Op basis van de beschrijvingen van het gekozen model wordt de lijst met oorzaken geordend. | | |
| 4 De geclassificeerde oorzaken worden geaccordeerd door de opdrachtgever. | | |
| Checklist voor het opstellen van een prioriteitenlijst van de oorzaken | ja | nee |
| 1 De oorzaakanalyse is uitgevoerd. | | |
| 2 De oorzaken zijn geclassificeerd met behulp van het negenveldenmodel. | | |
| 3 De versterkende en de tegenwerkende krachten zijn benoemd; dit zijn de positieve en negatieve factoren met het grootste effect op de prestatie. | | |
| 4 De kracht van de versterkende en tegenwerkende factoren is vastgesteld op een schaal van +/- 1 tot en met 4. | | |
| 5 De oorzaken zijn geprioriteerd met behulp van vooraf bepaalde criteria. | | |
| 6 De opdrachtgever heeft de prioriteitenlijst van de oorzaken geaccordeerd. | | |



'Time flies
while you're on Prozac.'

Bette Middler

BIM-MODEL: DO OPLOSSINGEN

Zoveel problemen, zoveel oplossingen. En het zijn de oplossingen waar de meeste opdrachtgevers op wachten. Daardoor ontstaat de valkuil, zie nummer 7, dat de adviseur de gepresenteerde oplossing van de opdrachtgever uitvoert zonder dat er een prestatiekloof is vastgesteld met daaraan verbonden oorzaken.

Het BIM-model voorziet eerst in een fase PLAN, waarin de analyse centraal staat. Hoewel veel opdrachtgevers het niet zo interpreteren, is het vaststellen van het kritieke organisatieprobleem, de prestatiekloof en de oorzaken al een eerste actie, een eerste stap op weg naar de structurele oplossing. Het verdiepende inzicht in het probleem, de oorzaken en de invloed op de prestaties van de organisatie is vaak ook voor het betrokken management en professionals meer dan nuttig. En het vormt de natuurlijke basis om te komen tot oplossingen die werken, door de oorzaken weg te nemen.

Dat is dan ook meteen de kern van de fase DO, waarin structurele oplossingen worden gevonden via de volgende drie te onderscheiden, maar wel met elkaar samenhangende stappen:

- Selectie van de oplossingen: nummers 51 - 54
- Ontwerpen van de oplossingen: nummers 56 - 64
- Implementeren van de oplossingen: nummers 66 – 70

De nummers 51-70 beschrijven de methodiek van het selecteren, ontwerpen en implementeren van oplossingen. Voor de uitwerking en de toepassing van de oplossingen zijn in de bibliografie relevante bronnen opgenomen.



OPLOSSINGEN SELECTEREN

51



Het selecteren van oplossingen voor de vastgestelde prestatiekloof is een relatief eenvoudige stap. Als ten minste de prestatiekloof en de daarmee samenhangende oorzaken zijn vastgesteld. De juiste keuze uit de lijst van oorzaken, geclassificeerd met behulp van Rummler, leidt tot het wegnemen of verminderen van de oorzaak, met als doel het probleem fundamenteel aan te pakken. Dat blijkt in de praktijk eenvoudiger gezegd dan gedaan.

Wat houdt het selecteren van oplossingen in?

Welke oplossingen bestrijden welke oorzaken? Het selectieproces moet op deze hamvraag een antwoord geven. Het selecteren van oplossingen is een proces waarbij de klant – al dan niet op aanbeveling van de adviseur – oplossingen kiest die leiden tot het verminderen of elimineren van de oorzaken. Dat is de enige manier om problemen structureel op te lossen.

De logische veronderstelling dat de oorzaken richting geven aan de oplossingen, heeft in de praktijk de volgende consequenties:

- De klant bestrijdt de vastgestelde oorzaken van de prestatiekloof met oplossingen op hetzelfde niveau als de gevonden oorzaak. Als bijvoorbeeld de oorzaak van een organisatieprobleem het ontbreken van de planning-and-control-cyclus is (zie tabel 51.1; oorzaak op organisatieniveau), dan kiest men voor een oplossing op hetzelfde niveau. De inrichting van een planning-and-control-cyclus neemt deze oorzaak weg en daarmee bereikt de organisatie de gewenste resultaten.
- Voor veel prestatiekloven geldt dat er niet één maar meer oorzaken zijn gevonden. Het is dan van belang om:
 - voor iedere oorzaak een of meer oplossingen te ontwerpen;
 - te kiezen voor synergie tussen de oplossingen (Willmore, 2004). In het voorbeeld hierna is het nodig om een nieuwe planning-and-control-cyclus in te richten en tegelijkertijd blijkt dat training noodzakelijk is om competentietekorten bij het operationele management weg te werken. Synergie van oplossingen ontstaat door professionals te trainen op basis van de te implementeren planning-and-control-cyclus.

- Niet het aanbod van de externe of interne consultant bepaalt de keuze voor een type oplossing, maar de oorzaak. Het komt regelmatig voor dat consultants kiezen voor oplossingen die ze zelf kunnen uitvoeren. De trainer beveelt een training aan, de consultant wil een nieuwe strategie ontwikkelen of processen herinrichten, en de coach wil coachen. Deze aanbodgerichte benadering conflicteert met het principe dat de oorzaken de oplossingen sturen.

- Consultants die het BIM-model hanteren, zien zichzelf vooral als regisseur van de oplossingen. Zij handelen op basis van de negen velden van Rummler en hebben voldoende zicht op de invloed in positieve en negatieve zin die de oplossingen op de organisatie hebben. Afhankelijk van de eigen expertise voert de adviseur bepaalde oplossingen zelf uit en laat hij specifieke oplossingen over aan specialisten. Daarbij houden zij steeds het beoogde resultaat voor ogen: meetbare toegevoegde waarde.

Uit de praktijk

In tabel 51.1 vindt u in het negenveldenmodel van Rummler een voorbeeld van oorzaken en oplossingen. Dit voorbeeld is gebaseerd op het kritieke organisatieprobleem van een gemeentelijke overheid die met een groter organisatieonderdeel op de markt commerciële producten wil aanbieden. De huidige prestatie, 15% operationeel verlies, blijft echter achter bij de gewenste prestatie: 10% positief resultaat. De prestatiekloof bedraagt 1,4 miljoen euro op basis van de begroting van het lopende kalenderjaar.

| Classificatie van oorzaken | Resultaten | Ontwerp | Management |
|-----------------------------------|---|----------------|---|
| Organisatie | <p>Oorzaak: Strategische targets zijn onvoldoende SMART doorvertaald naar de operationele units.</p> <p>Oplossing: Vertaling van de strategische targets naar SMART organisatie-resultaten per organisatieonderdeel, vastgelegd in management-contracten.</p> | | <p>Oorzaak: Het ontbreken van een planning-and-control-cyclus.</p> <p>Oplossing: Inrichten van een planning-and-control-cyclus in overeenstemming met de gewenste organisatie-resultaten, zodat de juiste informatie over de voortgang van de prestatie bij de juiste managers op het juiste tijdstip beschikbaar is.</p> |
| Proces | | | |
| Professional | | | <p>Oorzaak: Het ontbreken van voldoende kennis over financiële sturing bij het operationele management.</p> <p>Oplossing: Mix van formeel en informeel leren over financiële sturing, gebaseerd op de nieuw in te richten planning-and-control-cyclus.</p> |

Tabel 51.1 Classificatie van oorzaken met behulp van het negenveldenmodel.

Resultaten tijdens het selecteren van de oplossingen

De volgende resultaten moeten na afloop van het selectieproces zijn behaald:

- oorzaken en oplossingen zijn geordend in het negenveldenmodel van Rummler;
- er zijn oplossingen gekozen die de oorzaken verminderen of elimineren (koppeling oorzaken met oplossingen);
- de oplossingen zijn aangevuld met informatie van de beste

presteerders (zie nummer 53).

Deze resultaten bereikt u via de stappen die in de nummers 52 tot en met 54 worden beschreven.



In de vorige fase zijn de oorzaken van de prestatiekloof geclassificeerd in het negenveldenmodel van Rummler. Zo vindt ook de ordening van de oplossingen plaats. U ziet in één oogopslag én op systeemniveau welke oplossingen op welk veld te vinden zijn. Een uitgebreid overzicht van logisch geordende oplossingen maakt inzichtelijk dat er meer in organisaties te doen is om de prestaties te verbeteren dan alleen ingrijpen op het niveau van de professional.

Wat is een classificatie van oplossingen?

Classificeren is het rangschikken van oplossingen in categorieën met een zekere logica. En met het gebruik van het negenveldenmodel van Rummler ontstaat een vertrouwde ordening, die in de praktijk handzaam blijkt te zijn. De classificatie bewijst haar nut in drie toepassingen:

- Het is mogelijk een overzicht te maken van alle denkbare oplossingen per veld. Daardoor kan een adviseur samen met de opdrachtgever ideeën genereren of oplossingsrichtingen verkennen die bruikbaar kunnen zijn om de oorzaken te bestrijden.
- Per veld of per gevonden oorzaak kunnen literatuuronderzoek en interviews met experts nog meer mogelijke oplossingen opleveren.
- De koppeling tussen oorzaken en oplossingen per veld, zie het voorbeeld bij nummer 51, laat de samenhang tussen de oplossingen zien, wat handig is bij het selecteren van oplossingen.

Naast het model van Rummler zijn er ook andere mogelijkheden om de oplossingen te classificeren. In de Noord-Amerikaanse literatuur wordt het model van Gilbert veel gebruikt. Dit model rangschikt oplossingen naar drie factoren in de omgeving versus drie factoren in de persoon, zie nummer 2. Het is aan te raden om voor het classificeren van de oorzaken en van de oplossingen met één model te werken. Het toepassen van meerdere ordeningsmodellen kan verwarring creëren. Werken met één model is de meest effectieve manier om eenduidig te classificeren.

Hoe classificeert u oplossingen?

Voer de volgende drie stappen uit om de oplossingen te classificeren:

- Plaats de oorzaken in de velden van Rummler.
- Raadpleeg het overzicht, zie tabel 52.1, en onderzoek welke oplossingen de oorzaken kunnen verminderen of elimineren. Spreek vervolgens met experts over aanvullende oplossingen en voer desgewenst literatuuronderzoek uit of raadpleeg relevante websites.
- Plaats bij de oorzaken (stap 1) de mogelijke oplossingen, tabel 51.1, zoals bij nummer 51 is beschreven, en toets deze aan de criteria (zie nummer 54). Ook is het verstandig om het functioneren van de beste presteerders (zie nummer 53) te benutten om aanvullende oplossingen te vinden dan wel de geselecteerde oplossingen te verbeteren.

| Classificatie van oorzaken | Resultaten | Ontwerp | Management |
|----------------------------|---|---------|--|
| Organisatie | Oorzaak: Strategische targets zijn onvoldoende SMART doorvertaald naar de operationele units. | | Oorzaak: Het ontbreken van een planning-and-control-cyclus. |
| Proces | | | |
| Professional | | | Oorzaak: Het ontbreken van voldoende kennis over financiële sturing bij het operationele management. |

Stap 1

Plaats de oorzaken in de velden van Rummler

| | Resultaten | Ontwerp | Management |
|---------------|--|---|--|
| Organisatie | <ul style="list-style-type: none"> • Omgevingsanalyse • Trendanalyse • Benchmarking • Nieuwe markten bewerken • Werkbijeenkomsten strategie: <ul style="list-style-type: none"> - Strategisch proces inrichten om plan te maken - SWOT-analyse uitvoeren • Communicatie met de werkvloer: <ul style="list-style-type: none"> - Communicatieplan - Interne communicatiestructuur verbeteren | <ul style="list-style-type: none"> • Herstructurering • Functionaliteiten koppelen aan de strategie • Reorganiseren • Ontwerpen nieuwe afdelingstructuur bij nieuwe activiteit | <ul style="list-style-type: none"> • Prestatiemanagementsysteem inrichten • Balanced scorecard • Doelen per functionaliteit stellen • Sturingsystemen inrichten • Planning-and-control-cyclus inrichten • Middelenmanagement • Op systeemniveau de overgangen tussen de functies managen • Cashflowanalyse • Fusie begeleiden • Conflicten beheersen |
| Processen | <ul style="list-style-type: none"> • Output hoofdprocessen in kaart brengen (huidige en gewenste situatie) • Output processen afstemmen op de strategie en de klanten | <ul style="list-style-type: none"> • Business Process Redesign • Bureaucratische procedures verminderen • Crossfunctionele teams inzetten • Stroomschema's maken • Brown papersessie • Het proces stroomlijnen • Doorlooptijd van het proces verminderen | <ul style="list-style-type: none"> • De procesoutput vaststellen per hoofdproces en deelproces en meetmomenten vaststellen bij de procesovergangen • Controleoverzichten maken • Crossfunctioneel managementteam instellen • Overgangen tussen de processtappen managen • Middelen toekennen aan deelprocessen • Six Sigma toepassen |
| Professionals | <ul style="list-style-type: none"> • Doelbespreking • Huidere doelen stellen op individueel niveau en teamniveau, afgeleid van de strategische doelen en de procesdoelen | <ul style="list-style-type: none"> • Taken en verantwoordelijkheden beschrijven • Triviale taken weghalen bij sleutelpersonen • Routinematige taken automatiseren • (Kwaliteits)standaarden vaststellen • Procedures beschrijven • Kwaliteitsaudits organiseren • Ergonomie ontwerp (fysieke omgeving inrichten) | <ul style="list-style-type: none"> • Kennis en vaardigheden: <ul style="list-style-type: none"> - Training - E-learning - Job aids - Coaching - Electronic Performance Support Systemen - Training on the job • Feedbacksystemen: <ul style="list-style-type: none"> - Doelen helder stellen - Personal balanced scorecard - Functioneringsgesprekken • Individuele beloning en groepsbeloning: <ul style="list-style-type: none"> - Beloningssystematiek baseren op metingen en toelichten aan professionals • Cultuur: <ul style="list-style-type: none"> - Conflictmanagement - Teamontwikkeling • Middelen: <ul style="list-style-type: none"> - Middelen toekennen aan taken professionals |

Stap 2

- Bestudeer het overzicht van de geclassificeerde oplossingen in Rummler
- Raadpleeg experts voor aanvullende kennis of tips voor mogelijke oplossingen
- Zoek desgewenst in de literatuur naar aanvullende informatie of benut het internet

| Classificatie van oorzaken | Resultaten | Ontwerp | Management |
|----------------------------|---|---------|--|
| Organisatie | Oorzaak: Strategische targets zijn onvoldoende SMART doorvertaald naar de operationele units. Oplossing: Vertaling van de strategische targets naar SMART organisatiereultaten per organisatieonderdeel, vastgelegd in managementcontracten. | | Oorzaak: Het ontbreken van een planning-and-control-cyclus. Oplossing: Inrichten van een planning-and-control-cyclus in overeenstemming met de gewenste organisatiereultaten, zodat de juiste informatie over de voortgang van de prestatie bij de juiste managers op het juiste tijdstip beschikbaar is. |
| Proces | | | |
| Professional | | | Oorzaak: Het ontbreken van voldoende kennis over financiële sturing bij het operationele management. Oplossing: Mix van formeel en informeel leren over financiële sturing, gebaseerd op de nieuw in te richten planning-and-control-cyclus. |

Stap 3

- Plaats de geselecteerde oplossingen in de velden bij de oplossingen
- Toets de oplossingen op samenhang en synergie (zie het voorbeeld bij nummer 51)
- Toets de oplossingen aan de criteria zoals beschreven bij nummer 53
- Kijk voor aanvullende oplossingen of tips naar de beste presteerders, nummer 54

Figuur 52.1 Drie stappen om oplossingen te classificeren

Tips

Het is belangrijk pas te starten met denken over oplossingen en de selectie ervan als de analyse volledig is afgerond. Vaak is dit tegen de wens van de opdrachtgever in, omdat die doorgaans snel praktische oplossingen wil zien.

- Bij de koppeling van de oplossingen aan de oorzaken is het ook verstandig om buiten de gebaande paden te treden. Raadpleeg daarom experts of relevante websites, want dat kan leiden tot onverwachte mogelijkheden om de oorzaken toch of nog effectiever te bestrijden.
- Denk aan het consulteren van experts uit verschillende disciplines om op die manier passende oplossingen te vinden. Trap niet in de valkuil dat uitsluitend het eigen aanbod aan oplossingen mogelijk zou zijn.
- De opdrachtgever is en blijft eigenaar van het kritieke organisatieprobleem, de prestatiekloof, de oorzaken en dus ook van de gekozen oplossingen. Draagvlak en eigenaarschap van de opdrachtgever zijn daarom noodzakelijke voorwaarden om meetbare resultaten te boeken.

Checklist voor het classificeren van oplossingen

| | ja | nee |
|---|----|-----|
| 1 Oorzaken van de analyse in het negenveldenmodel van Rummler geplaatst. | | |
| 2 Overzicht van geclassificeerde oplossingen in het model van Rummler geraadpleegd. | | |
| 3 Oplossingen geselecteerd die de oorzaken verminderen of elimineren. | | |
| 4 Experts geraadpleegd voor mogelijk aanvullende oplossingen of tips en valkuilen. | | |
| 5 Zonodig aanvullend onderzoek in literatuur of relevante websites gedaan. | | |

Reflectie

- Hoe methodisch selecteert u oplossingen?
- Met welke positieve of negatieve consequenties voor de prestaties van het management en de professionals?

| | Resultaten | Ontwerp | Management |
|---------------|--|---|--|
| Organisatie | <ul style="list-style-type: none"> • Omgevingsanalyse • Trendanalyse • Benchmarking • Nieuwe markten bewerken • Werkbijeenkomsten strategie: <ul style="list-style-type: none"> - Strategisch proces inrichten om plan te maken - SWOT analyse uitvoeren • Communicatie met de werkvloer: <ul style="list-style-type: none"> - Communicatieplan - Interne communicatiestructuur verbeteren | <ul style="list-style-type: none"> • Herstructurering • Functionaliteiten koppelen aan de strategie • Reorganiseren • Ontwerpen nieuwe afdelingstructuur bij nieuwe activiteit | <ul style="list-style-type: none"> • Prestatiemanagementsysteem inrichten • Balanced scorecard • Doelen per functionaliteit stellen • Sturingsystemen inrichten • Planning-and-control-cyclus inrichten • Middelenmanagement • Op systeemniveau de overgangen tussen de functies managen • Cashflowanalyse • Fusie begeleiden • Conflicten beheersen |
| Processen | <ul style="list-style-type: none"> • Output hoofdprocessen in kaart brengen (huidige en gewenste situatie) • Output processen afstemmen op de strategie en de klanteisen | <ul style="list-style-type: none"> • Business Process Redesign • Bureaucratische procedures verminderen • Crossfunctionele teams inzetten • Stroomschema's maken • Brown paper-sessie • Het proces stroomlijnen • Doorlooptijd van het proces verminderen | <ul style="list-style-type: none"> • De procesoutput vaststellen per hoofdproces en deelproces en meetmomenten vaststellen bij de procesovergangen • Controleoverzichten maken • Crossfunctioneel managementteam instellen • Overgangen tussen de processtappen managen • Middelen toekennen aan deelprocessen • Six Sigma toepassen |
| Professionals | <ul style="list-style-type: none"> • Doelbespreking • Helderere doelen stellen op individueel niveau en teamniveau, afgeleid van de strategische doelen en de procesdoelen | <ul style="list-style-type: none"> • Taken en verantwoordelijkheden beschrijven • Triviale taken weghalen bij sleutelpersonen • Routinematige taken automatiseren • (Kwaliteits)standaarden vaststellen • Procedures beschrijven • Kwaliteitsaudits organiseren • Ergonomie ontwerp (fysieke omgeving inrichten) | <ul style="list-style-type: none"> • Kennis en vaardigheden: <ul style="list-style-type: none"> - Training - E-learning - Job aids - Coaching - Electronic Performance Support Systemen - Training on the job • Feedbacksystemen: <ul style="list-style-type: none"> - Doelen helder stellen - Personal balanced scorecard - Functioneringsgesprekken • Individuele beloning en groepsbeloning: <ul style="list-style-type: none"> - Beloningssystematiek baseren op metingen en toelichten aan professionals • Cultuur: <ul style="list-style-type: none"> - Conflictmanagement - Teamontwikkeling • Middelen: <ul style="list-style-type: none"> - Middelen toekennen aan taken professionals |

Tabel 52.1 Overzicht van algemene oplossingen, geassocieerd in het negenveldenmodel van Rummler

OPLOSSINGEN AFKIJKEN BIJ DE BESTE PRESTEERDERS

53

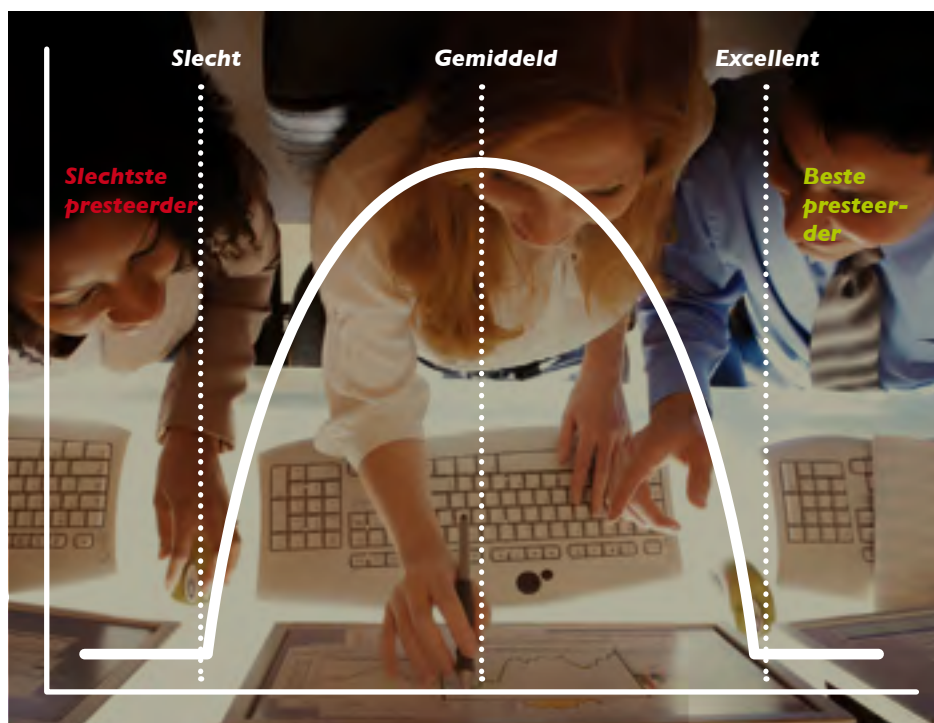


Gedurende het proces van selecteren is het verstandig ook te kijken naar de beste presteerders. Dit zijn de professionals die in het systeem van de organisatie meetbaar de beste organisatieresultaten realiseren. Door hen te raadplegen, kunt u aanvullende oplossingen achterhalen, of beoordelen of geselecteerde oplossingen werken en hoe. Dan is het wel zaak om eerst die beste presteerders te vinden.

Wat is een beste presteerder?

Veel managers hebben de natuurlijke reflex om problemen of oplossingen te vermijden door de slechtste presteerders als maatstaf der dingen te nemen. In het BIM-model bekijkt men juist de beste presteerders, geheel in de lijn met de verbeteraanpak, met de bedoeling om de prestaties van de gemiddelde presteerder ieder jaar dichter naar het niveau van de beste presteerders te brengen, zie figuur 53.1

De beste presteerders zijn de professionals die in de context van het organisatieonderdeel meetbaar de beste organisatieresultaten halen, over de beste hulpmiddelen en informatie beschikken, zelf procedures bedenken, of procedures omzeilen als dat nodig is om resultaten te boeken en ook zelf blokkades uit de omgeving verwijderen. Zie voor de criteria het kader.



Figuur 53.1 De beste presteerders in een normaalverdeling

Criteria om de beste presteerders te bepalen

- De organisatieresultaten zijn bekend.
- De beste presteerders:
 - presteren meetbaar meer dan een halfjaar beter dan de gemiddelde collega;
 - zijn in staat om blokkades in de (werk)omgeving te elimineren of te omzeilen;
 - beschikken over betere informatie, hulpmiddelen en netwerken.
- Het management en collega's benoemen beste presteerders ook informeel als de beste presteerders.

Beste presteerders zijn met andere woorden systeemslim. Zij begrijpen als geen ander wat ze moeten doen en vooral hoe ze het meest effectief kunnen zijn in het (sub)systeem, de context, van het betreffende organisatieonderdeel. Uit onderzoek blijkt dat de beste presteerders hun geheimen niet blootgeven via interviews (Stolovitch, 2004). Daarom is het noodzakelijk om de beste presteerders op de werkplek te observeren en deze observaties aan te vullen met interviews waarin zij uitleggen hoe zij tot de prestaties komen en waarom ze die methoden kiezen. Het kijken naar de beste presteerders biedt de mogelijkheid om de huidige en de gewenste prestatie te bepalen (analyse fase) en om oplossingen te bedenken, waarmee de gemiddelde prestatie van alle medewerkers meetbaar toeneemt. Dat is in ieder geval effectiever dan verstrikt raken en blijven in het oplossen van de problematiek van de slechtste presteerders. Want als dat laatste te veel tijd van het management in beslag neemt (een inspanning van 80% die maar 20% van de resultaten oplevert, in plaats van 20%:80%), daalt evenredig hiermee ook de effectiviteit van de aansturing.

Hoe kijkt u oplossingen af bij de beste presteerders?

Door gericht met de beste presteerders te spreken en hen te observeren, kunt u relevante ideeën opdoen voor oplossingen. Het kader hierna beschrijft hoe u gegevens van en met de beste presteerders kunt verzamelen om oplossingen te bedenken of te toetsen op bruikbaarheid.

Uit de praktijk

Een adviesbureau heeft te maken met een teruglopende orderportefeuille. Slechts één adviseur heeft hier geen last van. Bij interne en externe projecten is hij een veelgevraagde professional. Hij is degene die meetbaar het meest verkoopt en omzet, en die bij alle relevante interne projecten betrokken is. Er is zichtbaar sprake van een betere prestatie:

- Hij heeft een hoger aantal declarabele uren dan de collega's.
- Hij is breder inzetbaar (hij kan alle tien de diensten van het adviesbureau leveren, terwijl de gemiddelde collega maar drie diensten kan leveren).
- Hij acquireert meer nieuwe projecten op basis van tevreden klanten (iedere klant van deze adviseur wil een vervolgpdracht (100%) tegen gemiddeld 70% vervolgpdrachten bij andere collega's).

Na interviews met klanten, het management en de beste presteerder zelf, en na bestudering van de adviesrapporten, gecombineerd met een aantal observaties (gekeken naar de interactie met de klant en de genomen cruciale beslissingen tijdens het adviesproject), blijkt dat de volgende factoren een rol spelen:

- De adviseur maakt gebruik van een aantal zelfgeconstrueerde hulpmiddelen om projecten te kunnen beheersen. Dit komt professioneel over bij de klant.
- De adviseur zorgt aan het begin van het adviesproces voor een duidelijke verbinding met het senior management bij de klant. Hij besteedt substantieel meer tijd aan het opbouwen van deze relatie. Klanten ervaren dit als prettig en het blijkt dat gedurende het adviestraject veel minder werk over moet en dat er minder sprake is van miscommunicatie dan bij collega-adviseurs.

Verzamel gegevens over en met de beste presteerder op de volgende manieren

• Werkproces en taken

Bij nummer 39 is de resultatenkaart beschreven. Met deze kaart in het achterhoofd stelt u vast bij welke hoofdprocessen de beste presteerder betrokken is. Vervolgens bepaalt u welke taken de beste presteerder hiervoor uitvoert, welke niet en hoe hij deze taken invult. Dit kan een schat aan informatie opleveren voor het bedenken van oplossingen of het toetsen hiervan.

• Activiteiten

Observeer daarna of de beste presteerder handelt zoals voorgeschreven, of dat hij stappen toevoegt of overslaat om het resultaat te bereiken. Dit is een relatief eenvoudige manier om een werkproces vast te leggen met een hoge standaard, waarmee de gemiddelde prestatie kan verbeteren. Dit is te beschouwen als een op zichzelf staande, vaak effectieve oplossing.

• Besluitvormingsproces

Op basis van de taakanalyse kunt u een beslisboom maken (Mankin, 2004). Dit instrument beschrijft de zichtbare en onzichtbare beslissingen die de beste presteerder neemt tijdens het werk. Door de volgende vragen te stellen kunt u ideeën krijgen voor oplossingen:

- Op welk belangrijk moment neemt de beste presteerder welke beslissing?
- Met welke gevolgen?
- Welke overwegingen liggen aan de beslissing ten grondslag?
- Welke alternatieven heeft de professional op het moment van de beslissing?

Deze vragen zijn van toepassing op bijvoorbeeld:

- het besluit van een verpleegkundige om in een situatie wel of niet een arts te raadplegen;
- het besluit van een verkoper om extra te investeren in de klant;
- het besluit van een manager om een medewerker een extra kans te geven;
- het besluit van een topondermemer om een deel van de bedrijfsactiviteiten af te stoten.

• Gebruik van de juiste informatie/bronnen

Het is handig om te weten welke hulpmiddelen (informatie, praktische hulpmiddelen, netwerk) de beste presteerder inzet om te excelleren. Stel de volgende vragen:

- Gebruikt u informatie of hulpmiddelen om deze taak te kunnen uitvoeren?
- Hoe belangrijk zijn deze hulpmiddelen om de taak te kunnen uitvoeren?
- In hoeverre gebruiken andere mensen deze hulpmiddelen?

Checklist om oplossingen af te kijken van de beste presteerder *ja* *nee*

- | | <i>ja</i> | <i>nee</i> |
|--|-----------|------------|
| 1 Beste presteerders zijn op basis van een gemeten prestatie vastgesteld. | | |
| 2 Taken van de beste presteerder benoemd. | | |
| 3 Vastgesteld welke extra taken de beste presteerder uitvoert ten opzichte van de standaarden en welke taken de beste presteerder niet uitvoert. | | |
| 4 Vastgesteld welke beslissingen de beste presteerder hanteert tijdens het uitvoeren van de taken. | | |
| 5 Vastgesteld welke informatie/hulpmiddelen de beste presteerder gebruikt om de resultaten te kunnen bereiken. | | |
| 6 Eventueel overige factoren benoemd die ervoor zorgen dat de beste presteerder kan presteren. | | |
| 7 Alle succesfactoren van de beste presteerder benoemd. | | |
| 8 Oplossingen gegenereerd op basis van de informatie over de beste presteerder. | | |
| 9 Eerder genoemde oplossingen getoetst in samenwerking met de beste presteerder. | | |

Reflectie

- Hoeveel beste presteerders zijn er binnen uw team (welk percentage ten opzichte van het geheel)?
- Op basis van welke criteria zijn de beste presteerders benoemd? Bestaat hierover consensus in het team?
- In hoeverre benut u de kenmerken en succesfactoren van beste presteerders om oorzaken te vinden of oplossingen te verzinnen?



OPLOSSINGEN SELECTEREN OP BASIS VAN CRITERIA

54



De oplossingen zijn globaal geselecteerd bij nummer 52. Nu is het van belang om de gekozen oplossingen te onderwerpen aan een toetsing op basis van criteria. Op die manier komt een lijst van oplossingen tot stand, die als basis dienen voor de volgende stap: de praktische uitwerking van de oplossingen. (nummer 56–70).

Wat houdt het selecteren van oplossingen op basis van criteria in?

De beschikbare lijst van oplossingen is tot stand gekomen door een functionele koppeling met de oorzaken. Het is nu de bedoeling om de lijst met oplossingen nader te toetsen aan de hand van criteria.

Oplossingen toetsen met behulp van criteria, maatstaven of ijkpunten op basis waarvan de klant beslissingen neemt, levert duidelijkheid op. Niet iedere oplossing zal de toets van de criteria kunnen weerstaan. Op deze manier wordt duidelijk welke oplossingen doorgaan naar het ontwerp, voordat het plan van aanpak van start gaat.

De criteria waaraan de klant de oplossingen binnen het BIM-model toetst zijn gebaseerd op Stolovitch (2008):

- *Tijd*

Binnen welke tijd wil de organisatie de oplossing implementeren?

- *Kosten*

Binnen welk budget moet de organisatie de oplossing realiseren?

- *Opbrengst/effectiviteit*

Wat is de opbrengst van de oplossing, is de bijdrage die deze oplossing levert aan het dichten van de prestatiekloof groot genoeg?

- *Uitvoerbaarheid*

Is de oplossing uitvoerbaar bij de klant (denk aan beschikbaarheid personeel, cultuuraspecten: factoren om rekening mee te houden)?

- *Betrokkenheid*

Is de klant betrokken genoeg? Neemt hij verantwoordelijkheid voor de implementatie van de oplossing?

Het is belangrijk om met de klant te overleggen of er nog aanvullende criteria zijn in de context van de organisatie die de keuze

voor de oplossing beïnvloeden.

Hoe selecteert u oplossingen op basis van criteria?

Het is de opdrachtgever die bepaalt aan welke criteria hij de oplossingen wil toetsen. Na het vaststellen van de criteria vindt de toetsing plaats, bij voorkeur in samenwerking met de opdrachtgever. Op basis van de geschatte kosten van de oplossing versus de geschatte opbrengsten door de prestatieverbetering van de organisatie is het mogelijk de ROI te voorspellen. Hoe dat kan, is beschreven bij de nummers 71–85.

Tabel 54.1 toont een voorbeeld van een praktische manier om de rangorde van de oplossingen te bepalen.

Uit de praktijk

In de tabel hierna vindt u enkele oplossingen in een kruistabel. Aan de oplossingen zijn in overleg met de opdrachtgever rapportcijfers toegekend die passend zijn in de context van die organisatie. Alles overziend heeft de opdrachtgever voor de oplossing gekozen om de doelen en de standaarden vast te stellen. De kosten van deze oplossing zijn vier dagdelen adviseren. Deze zijn snel terugverdiend met verwachte besparing op ziekteverzuim en de hogere opbrengst door de toename van de productiviteit. De ROI (zie nummer 71) is geschat op 300%.

| Oplossing | Criteria | | | | | Totaal | Rangorde | Keuze |
|---|----------|--------|-----------------------------|-----------------|---------------|--------|----------|-------|
| | Tijd | Kosten | Opbrengst/ effectiviteit | Uitvoerbaarheid | Betrokkenheid | | | |
| Prestatiemeetsysteem | 8 | 3 | 7 | 6 | 7 | 31 | 3 | |
| Standaard voor functioneringsgesprekken vaststellen | 7 | 8 | 8 | 8 | 9 | 40 | 2 | ✓ |
| Training management functioneringsgesprekken | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 20 | 4 | |
| Individuele doelen afspreken | 9 | 7 | 8 | 9 | 7 | 42 | 1 | ✓ |

Tabel 54.1 Bepalen rangorde van de oplossingen.

| Checklist voor het selecteren van oplossingen op basis van criteria | ja | nee |
|---|----|-----|
| 1 Criteria voor de selectie zijn vastgesteld met de opdrachtgever. | | |
| 2 De kruistabel met oplossingen en criteria is samen met de opdrachtgever ingevuld. | | |
| 3 De rangorde van de te kiezen oplossingen is opgesteld. | | |
| 4 De oplossingen zijn gekozen. | | |
| 5 De opdrachtgever handelt als eigenaar van het probleem en de oplossingen. | | |

Reflectie

- Op basis van welke criteria selecteert u oplossingen?
- Berekent u dan de return on investment?
- Hoe lastig of eenvoudig is het om niet te snel over de oplossingen te praten met de klant? Met welke positieve en negatieve gevolgen?

JACQUES HUBERTS

CEO NS REIZIGERS

55

Organisaties moeten beslissingen nemen op rationale gronden. Dit is een interessante bouwsteen van de theorie van het scientific management, ook wel *taylorisme* genoemd. Aan het begin van de vorige eeuw was het industriële tijdperk net begonnen. Het rationalisme had in die tijd betrekking op de continue, wetenschappelijk onderbouwde verhoging van productiviteit in de fabriek. Het meedenken van de arbeiders beschouwde men als niet wenselijk.

Nu zijn de omstandigheden drastisch veranderd. Kennis is de nieuwe grondstof en het is wel degelijk de bedoeling dat professionals mee blijven denken over en actief participeren in de kennisproductie. En het is net die kennisproductie, die cruciaal is in termen van concurrentievoordeel. Consequent doorgeredeneerd getuigt het in deze tijd met een dominante kenniseconomie nu juist van rationeel denken om leren in organisaties te beschouwen als een noodzakelijke voorwaarde om de gewenste resultaten op de korte en de lange termijn te bereiken.

Op opleidingen bezuinigen als het economisch slecht gaat getuigt in mijn optiek dan ook van een verkeerd soort denken. Dat werkt niet. In al die jaren dat ik bestuurlijke verantwoordelijkheid draag, heb ik nog nooit bij economische tegenwind op opleidingen bezuinigd. Dat kan als de werkgever en de werknemer met elkaar slimme transacties aangaan, die gericht zijn op én opleiden én zo voortdurend met kleine stappen de productiviteit verbeteren. En met het oog op ook weer betere tijden is het voor alle partijen verstandiger om beheerst te blijven investeren in opleiden.

Toch zijn er ook andere zaken die ertoe doen om mensen te motiveren, te inspireren en zo goed mogelijk te betrekken bij het bereiken van de gewenste organisatieresultaten. Ironisch genoeg is dit ook aangetoond met het Hawthorne-effect (zie nummer 10)

in het tayloristische tijdperk. Arbeiders kregen aandacht en gingen daardoor beter presteren. Hoewel er op de resultaten van het onderzoek achteraf wel iets af te dingen valt, is het volgens mij heel erg logisch dat de productiviteit en de arbeidstevredenheid stijgen als je mensen aandacht geeft en hen betreft bij de organisatie – bovendien genereer je zo ook kennis bottom-up. In het verlengde hiervan ligt de invloed die mensen nodig hebben om effectief te kunnen presteren om op die manier waarde toe te voegen. Hier ligt een belangrijke taak voor het (top)management: namelijk het organiseren van verticale en horizontale alignment. Daarmee is het mogelijk om top-down en bottom-up met elkaar in balans te brengen en via de uitgeoefende en geaccepteerde invloed het beste in mensen naar boven te halen. Dat is goed voor de mensen en goed voor de organisatie.

Maar dan heb je wel leidinggevend nodig die dit kunnen faciliteren. Daar moet je aandacht aan besteden. Je moet ze daarom opleiden en hen er tijdens het functioneren in trainen. Bij NS Reizigers hebben we hier veel aandacht aan besteed. Het mooiste voorbeeld daarvan is het maken van een nieuwe dienstregeling. In plaats van top-down te bepalen hoe het moet, hebben wij voor een andere aanpak gekozen. Daarbij staat de gedachte centraal dat de mensen op de werkvloer goede ideeën kunnen hebben over de positieve en negatieve effecten van de dienstregeling binnen de eigen regio. Ze hebben vaak veel meer oog voor het overstijgende, landelijke belang dan gedacht. Dan moet iedereen wel ervaren dat de belangstelling écht is, dat het daadwerkelijk de bedoeling is dat via betrokken medewerkers 'wij met zijn allen' een betere dienstregeling kunnen maken enzovoort. Het resulteerde in inspirerende sessies en een dienstregeling waar iedereen zich betrokken bij voelde. Met uiteindelijk een beter resultaat voor de klant. Dat is niet onbelangrijk

voor de organisatie en per saldo ook voor de ervaren eigen effectiviteit van de medewerkers. Als klanten de NS hoger waarderen, dan straalt dat ook positief af op de medewerker die direct met de klanten in contact staat, de ondernemingsraad en de vakbonden. Op deze manier worden leren en werken op een natuurlijke manier geïntegreerd in het denken en handelen op de werkvloer. Daar waar het moet gebeuren als het om zichtbare verbeteringen voor klanten gaat. En klanten kunnen een motor zijn voor de gewenste veranderingen van de organisatie. Daarvoor is het wel cruciaal dat het management open communiceert met klanten én met medewerkers. Dit kan naar mijn idee vooral in een klimaat waarin mensen leren en werken als twee kanten van dezelfde medaille zien. Het geleerde dient volgens mij zo snel mogelijk in de praktijk te worden gebracht. Op die manier kunnen medewerkers de mogelijkheden en de beperkingen van het geleerde in de context van de eigen praktijk ervaren en kunnen ze meewerken aan de stapsgewijze verbeteringen die zo nodig ook op de werkvloer kunnen worden gerealiseerd – met een groot potentieel.

De NS is onderweg naar meer contact met klanten en medewerkers, om het leren door te werken te bevorderen. Dan laat je mensen namelijk zo snel mogelijk kennismaken met de praktijk, met de mogelijkheden en beperkingen van het geleerde in termen van toepasbaarheid in de context. De vaak kunstmatige scheiding tussen formeel en informeel leren wordt dan opgeheven. Daarbij is veel aandacht nodig voor de ondersteunende rol die het management moet spelen om werken door te leren niet alleen mogelijk te maken, maar gepassioneerd te bevorderen. En wat dat leren inhoudt? Het gaat om leren hoe je beter kunt presteren en hoe we beter met elkaar oplossingen kunnen bedenken die effectief zijn en daar-



mee toegevoegde waarde realiseren. Een organisatie die dat doet, streeft de bedoelingen van het rationalisme van Taylor nog steeds na, maar beschouwt kennis als dé grondstof waarmee mensen en de organisatie het competitieve verschil kunnen maken.

LEREN MET TOEGEVOEGDE WAARDE

56



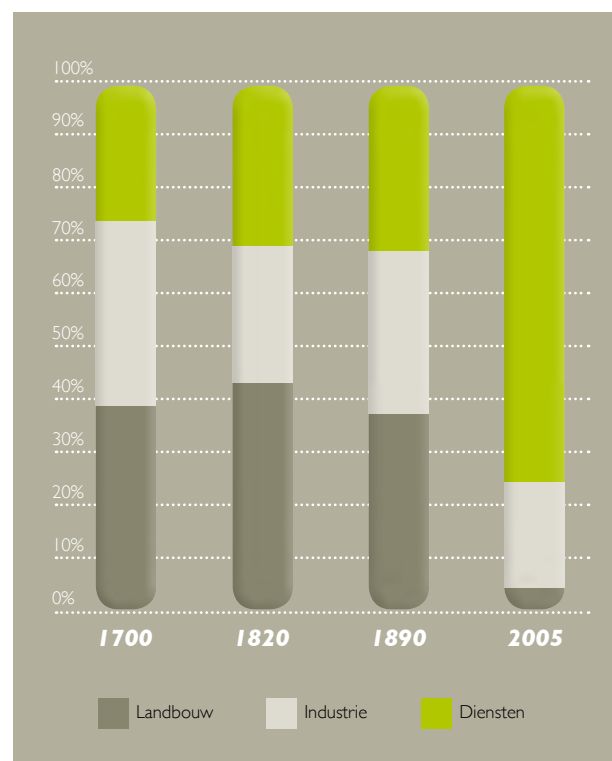
De historische veranderingen in de economie hebben ertoe bijgedragen dat kennis een productiefactor is geworden. Kennis is daarmee van vitaal belang voor bedrijven die op de markt met succes willen blijven opereren. Het belang van leren in organisaties neemt dus toe. Maar verwar leren niet met training ...

Leren in organisaties in verandering

'The most valuable asset of a 21st-century institution (whether business or non-business) will be its knowledge workers and their productivity.'

(Drucker, 1999)

Peter Drucker slaat de spijker op zijn kop. Nooit eerder in de geschiedenis zijn kennis en kenniswerkers zo belangrijk geweest voor de productiviteit van organisaties. Dit wordt geïllustreerd door de historische ontwikkeling van de economie van landbouw via industrie tot diensten/kennis, zie figuur 56.1. De toevoeging van kennis aan de diensten en producten draagt ertoe bij dat de huidige economie in de westerse wereld letterlijk lichter wordt, zie tabel 56.1. Dit onderstreept dat kennis letterlijk en figuurlijk invloed heeft op de economie in het algemeen en de prestaties van organisaties in het bijzonder: Kennis is een productiefactor van vitaal belang geworden.



Figuur 56.1 De werkgelegenheid in % per sector in Nederland, 1700-2005 (OECD, 2006)

Kennis maakt de economie lichter

Pink (2006) illustreert met een mooi voorbeeld hoe kennis bijdraagt aan het lichter worden van de economie. Mensen zijn tegenwoordig bereid om een functioneel goed werkende, maar saai ogende toiletborstel in te ruilen voor een fraaier, eigentijds ontwerp. Dat deze met designkennis verrijkte toiletborstel een factor vijf tot tien duurder is, maakt dan niet meer uit. Wel in termen van omzet, want die stijgt – met een afname in gewicht per uitgegeven euro. En met kennis verrijkte diensten in de huidige economie wegen vaak weinig tot niets, zoals adviezen van consultants, service in restaurants, e-mail, onlineinformatie, coaching, training enzovoort. Een steeds groter deel van het bruto nationaal product wordt verklaard door diensten en kennis met een lager gewicht. In tabel 56.1 wordt dit door Colvin in Youngman (2003) onderstreept.

| | Prijs per eenheid in US Dollars | Gewicht per eenheid in lbs (1 lbs = 0.454 kg) | Prijs per lbs |
|------------------------|--|--|----------------------|
| Pentiumchip | 851 | 0,001984 | 428.930,00 |
| Viagrapijl | 8 | 0,00068 | 11.766,00 |
| Mercedes Benz E-klasse | 78.445 | 4134 | 19,00 |
| Staal | 370 | 2000 | 0.20 |

Tabel 56.1 Producten in prijs vergeleken per eenheid gewicht (Youngman, 2003)

Het letterlijk lichter worden van de economie illustreert het belang van kennis als productiefactor. En dat heeft ook geleid tot een verschuiving van harde ofwel materiële zaken (goederen, gebouwen, financiële opbrengsten, kosten enzovoort) naar zachte ofwel immateriële zaken (goodwill, patenten, merken, kennis, samenwerking en dergelijke). Materiële zaken zijn tastbaar en zichtbaar, in tegenstelling tot de immateriële zaken, die veelal onzichtbaar zijn en niet tastbaar, maar die wel via bijvoorbeeld kennis een directe invloed hebben op de productiviteit van organisaties, op de klanttevredenheid, de efficiëntie enzovoort. De toegevoegde waarde van organisaties wordt meer en meer vertaald in termen van im-

materiële zaken waaronder de kennis die organisaties nodig hebben om nu en in de toekomst competitief te kunnen blijven op de markt. Het is dus terecht dat Drucker (1999) kennis als een productiefactor beschrijft – om in één adem de kennisproductie te verbinden met de (strategische) organisatieresultaten van bedrijven. Kennisproductie vindt in organisaties plaats door kenniswerkers die continu leren; niet te verwarren met het volgen van trainingen.

Anders denken over leren in organisaties

'Learning is a much more complicated phenomenon than can ever be limited to a classroom. In organizational learning efforts, the confusion of learning and training is fatal.'

(Peter Senge, 2004)

Stolovitch (2004) en Rosenberg (2006) stellen in navolging van Senge vast dat leren een basale menselijke activiteit is. Mensen zijn als het ware genetisch geprogrammeerd om te leren, dag in, dag uit. Leren is in deze opvatting niet beperkt tot formele vormen, zoals training. Te veel wordt in organisaties nog een te groot belang toegekend aan formele vormen van leren. Training als dé oplossing om de organisatie verder te ontwikkelen. Maar leren in organisaties omvat veel meer dan trainen alleen. In figuur 56.2 wordt de verhouding voorgesteld tussen formeel leren (gesteld op 40 uren per jaar) en leren door te werken (gesteld op 1700 uren per jaar). Het cirkeldiagram visualiseert uitstekend dat trainen alleen ontoereikend is om de kennisproductie op peil te houden. Ook in de praktijk blijkt dat leren in organisaties meer omvat dan trainen alleen. Cross (2006, 2008) stelt dat (informeel) leren en

werken twee kanten van dezelfde medaille zijn. Leren door te werken sluit aan bij de manieren waarop professionals tegenwoordig kennis produceren door de relevante informatie te verzamelen, samen te werken, te innoveren, oplossingen te vinden enzovoort.

Leren en presteren in organisaties is definitief veranderd. De kennisproductie door organisaties en professionals stelt andere eisen aan leren als middel om resultaten te bereiken. Daar waar organisaties in het verleden vooral hebben vertrouwd op training als middel om te leren (bestaande kennis), ligt tegenwoordig de nadruk op leren om (nieuwe) kennis te ontwikkelen en te delen, afgeleid van de gewenste organisatieresultaten. In tabel 56.2 vindt u een overzicht van de veranderende bewegingen in organisaties: van traditionele training naar leren (vrij naar Cross 2008, Rosenberg 2006, Rosset 2008, Siemens 2007).



Figuur 56.2 De verhouding tussen leren op de werkplek en formeel trainen.

| Traditioneel trainen in organisaties | Leren & presteren in organisaties |
|--|---|
| Kennis van het recente verleden reproduceren. | Actuele en nieuwe kennis ontwikkelen en produceren. |
| Trainen als enige middel om leren in organisaties te beoordelen. | Leren in organisaties wordt op allerlei manieren ondersteund en bevordert. Training is slechts één van de mogelijke oplossingen. |
| Trainen is gericht op de laatste vaardigheden om daarmee effectiever te kunnen functioneren. | Leren is gericht op het verkrijgen van de kennis en informatie die professionals beter toerusten om nu en in de toekomst productief te kunnen zijn. |
| Trainen is gericht op het verbeteren van de gemiddelde prestatie van professionals. | Leren is erop gericht om professionals te ondersteunen om beste presteerders te worden. |
| Trainen heeft een relatief klein bereik (gemiddeld wordt nog geen tien procent van de organisatieresultaten via trainingen bereikt). | Leren is ingebed in een (virtueel) leerlandschap en kan in potentie iedere professional in de organisatie bereiken. Vooral in grotere organisaties leidt dit tot een significant groter bereik. |
| Trainen is vaak een op zichzelf staande gebeurtenis. | Leren is een continue activiteit. |
| Trainen is gericht op de vaak contextonrije of contextarme toepassing van competenties. | Leren is gericht op de toename van het adaptief vermogen in de context van de professional. |
| Trainen staat voor kennis en vaardigheden aantrennen bij de deelnemers (kennisontwikkeling). | Leren staat voor het ontwikkelen én delen én toepassen van kennis. |
| Trainingsresultaten worden regelmatig vergeleken met organisatieresultaten. | Leren is direct verbonden met en afgeleid van de organisatieresultaten. |
| Veel training is gericht op wat werkte in het verleden. | Leren is gericht op wat werkt nu en in de toekomst. |
| Training is formeel. | Leren is formeel en informeel. |
| Training wordt aangeboden door de afdeling opleidingen. | Leren maakt integraal onderdeel uit van de werkplek. |
| Training is van buitenaf buiten de werkplek. | Leren = werken. |
| Waar training zijn de werknemers ten tijde van de training. | Voor leren is de opbrengst in termen van organisatieresultaten relevant. |
| Leren in programma's. | Leren via platforms (landschappen). |
| Leren is een individuele activiteit (kennispraxis). | Leren is een sociale activiteit (= kennis delen). |
| Leren van beste werkebeelden. | Leren via beste principes. |
| Push (gedwond). | Pull (zelfsturend). |
| Gepland. | Just in time. |
| Waar het op de werkvloer. | Just in place. |
| Niet voor jou maar een groep. | Just for you. |
| Lezen & studeren. | Samenwerken, reflecteren en oplossen. |
| Consumeren en assiterend leren. | Co creëren en zelfsturend produceren. |

Leren in organisaties als op zichzelf staande gebeurtenis is niet meer effectief. Vandaar de noodzaak om professionals continue activiteiten en ondersteuning aan te bieden waardoor leren en presteren samen kunnen plaatsvinden. Een voorbeeld daarvan is de architectuur van leren en presteren in BIM-landschappen.

Kenmerken van BIM-landschappen

Een BIM-landschap is een platform voor professionals dat leren en werken integreert. Via het BIM-landschap kunnen professionals netwerken, samenwerken, communiceren, kennis ontwikkelen, kennis delen, leren van en door elkaar. BIM-landschappen kunnen uit een of meer van de volgende activiteiten bestaan:

- *Informeel leren met social software*

Social software is software om met elkaar te kunnen communiceren en samenwerken in een virtuele omgeving. In een internet-omgeving is het mogelijk met social software te bloggen (columns schrijven waar anderen op kunnen reageren), in een community met elkaar te communiceren, informatie te delen, in wiki's (web-documenten die mensen gezamenlijk kunnen bewerken) informatie uit te wisselen en tweerichtingsverkeer te organiseren met collega's, klanten, leveranciers enzovoort. De ontwikkeling van social software staat niet stil en loopt uiteen van Twitter (sociaal netwerk) tot podcast (audio), van YouTube (video) tot mash-ups (samengestelde websites). In de kern gaat het iedere keer om de mogelijkheid om 24/7/365 (waar ook ter wereld) met elkaar te communiceren, samen te werken, informatie uit te wisselen, kennis te delen, kennis te produceren en kennis toe te passen die nodig is om de gewenste organisatieresultaten te halen.

Tabel 56.2 Traditioneel trainen en leren & presteren.

- *Formeel en informeel leren*

Het is denkbaar dat trainingen, e-learning, prestatieondersteunende systemen (te vergelijken met de TomTom, waarmee de gewenste prestatie met kennis wordt ondersteund, zonder dat de gebruiker over die kennis hoeft te beschikken, zie ook nummer 64), coaching, competentiemeting, loopbaanontwikkeling, talentmanagement en assessment deel uitmaken van een mix van formeel en informeel leren. Afhankelijk van de vraag van de opdrachtgever kunnen deze elementen (tijdelijk) worden toegevoegd aan het BIM-landschap. Wel onder de voorwaarde dat er sprake is van een competentietekort als oorzaak van een gekwantificeerde prestatiekloof om vervolgens met het BIM-model tot meetbare organisatieresultaten te komen.

- *Presteren*

Als blijkt dat de oorzaak van de gekwantificeerde prestatiekloof berust op een blokkade of probleem in de werkomgeving, dan is het nodig om met het BIM-model de oorzaken vast te stellen om op grond daarvan tot structurele oplossingen te komen. Dat blijken in de praktijk vaak oplossingen te zijn die niets met trainen te maken hebben. Wel blijft het een interessante uitdaging om, juist bij oorzaken in de werkomgeving van professionals, via verbeterprojecten (BIM-model), met leren in een BIM-landschap tot meetbare organisatieresultaten te komen. Grote groepen professionals kunnen dan leren hoe ze meetbaar de prestaties van de eigen organisatie kunnen verbeteren, zonder daarbij reflexmatig naar training te grijpen.

- *Cocreatie*

Een BIM-landschap is nooit af. Trainingen, programma's, cursussen zijn eindig; een BIM-landschap daarentegen blijft zolang bestaan als waarde kan worden toegevoegd voor organisaties. (Cross 2008)

Het uitgangspunt is dat er voortdurend sprake is van cocreatie: professionals verrijken het BIM-landschap voortdurend met eigen ervaringen en kennis (in welke vorm dan ook), waardoor ze het landschap continu aanpassen aan de veranderende omstandigheden die nu eenmaal voortvloeien uit de gewenste organisatieresultaten.

- *BIM-model*

De standaarden van HPI, zie nummer 26, zijn en blijven onverkort van toepassing op het ontwerp en de uitvoering van het BIM-landschap. Dat heeft onder andere als consequentie dat er drie te onderscheiden BIM-landschappen zijn, die als prototype (concept, studiemodel) zijn uitgewerkt bij de nummers 57, 61 en 65.

- *Voor individuen en groepen*

Het is de bedoeling dat een BIM-landschap voorziet in voldoende kennis, op het gewenste tijdstip en op maat voor de gebruiker(s). Of om Veen (2005) te citeren: 'just in time, just enough, just for you'.

Een BIM-landschap hoeft niet per definitie aan alle kenmerken te voldoen. Het kan best zo zijn dat het landschap niet met social software is toegerust. Of dat niet alle vormen van leeractiviteiten worden benut of zijn ingericht. Dat doet echter aan het onderliggende principe niets af, zolang leren maar geen discontinue, van de werkplek weggeorganiseerde activiteit is met onvoldoende verbinding met de huidige of gewenste organisatieresultaten.

Doelen van BIM-landschappen

Het ultieme doel van een BIM-landschap is om op een meetbare wijze toegevoegde waarde te leveren aan organisaties. Dat kan onder meer op de volgende manieren:

- *Kennisontwikkeling*

(Actueel en innovatief) om competentietekorten aan te pakken of om blokkades in de werkomgeving te identificeren en zo mogelijk op te lossen.

- *Kennisdeling*

Via het internet kan alle kennis met deelnemers worden gedeeld of vermenigvuldigd. Met het voordeel dat cocreatie zal leiden tot de productie van meer en meer kennis over problemen en oplossingen die op de werkvloer relevant blijken en die er nog meer toe bijdragen dat leren en werken zijn geïntegreerd.

- *Toepassing van kennis*

Deelnemers kunnen de opgedane kennis en informatie onmiddellijk toepassen en de positieve en negatieve ervaringen delen met anderen.

- *Kennisproductie*

Kennisontwikkeling, kennisdeling en de toepassing van kennis leidt tot kennisproductie, waarbij het belangrijk is dat professionals deze kennisproductie vastleggen binnen het BIM-landschap. Op die manier kan de kennisproductie mogelijk ook nog voor andere projecten of platforms worden benut.

- *Gewenste organisatieresultaten*

Consequent wordt het BIM-landschap benut om meetbare organisatieresultaten te boeken. Vandaar dat in de prototypen van de landschappen (nummers 57, 61 en 65) nadrukkelijk andersom wordt geredeneerd: vanuit de gewenste organisatieresultaten worden activiteiten ontworpen en uitgevoerd.

Drie prototypen BIM-landschappen

Deze doelen kunt u bereiken door met behulp van de BIM-standaarden methodisch te werk te gaan als de prestaties van een bedrijf moeten worden verbeterd bij een competentietekort of bij blokkades in de werkomgeving. Afhankelijk van de oorzaak kunt u werken met de volgende prototypen:

- BIM-leerlandschap, zie nummer 57;
- BIM-presteerlandschap, zie nummer 61;
- BIM-leren-en-presterenlandschap, zie nummer 65.

Reflectie

- Hoe prettig en effectief vindt u netwerken en leren in sociale netwerken op het internet?
- Welke bijdrage aan organisatieresultaten denkt u dat er kan worden geleverd met behulp van de BIM-landschappen?

PROTOTYPE BIM-LEERLANDSCHAP

57



Het BIM-leerlandschap is een prototype waarmee oplossingen kunnen worden ontworpen wanneer organisaties competentieontwikkeling inzetten en tóch meetbare organisatieresultaten willen boeken. Dat kan als de oorzaak van de prestatiekloof een competentietekort is en de bouwstenen van dit prototype worden benut voor oplossingen, zoals in de praktijk te zien is bij de nummers 58 en 59.

Wat is een BIM-leerlandschap?

Een BIM-leerlandschap is een combinatie van een virtuele en reële leeromgeving, waarin deelnemers 24/7/365 worden gestimuleerd en op een eigentijdse manier gefaciliteerd om competenties te ontwikkelen (kennis te delen, kennis toe te passen en kennis te produceren) naar aanleiding van een prestatiekloof, waarvan de oorzaak een competentietekort is. Het BIM-model om de prestaties van de organisatie te verbeteren, vormt de methodische basis van het leerlandschap.

Wat zijn de kenmerken van een BIM-leerlandschap?

Het BIM-leerlandschap omvat alle vormen van leren die organisaties nodig hebben om te beschikken over de relevante competentievoorraad van de professionals. Het begrip competentievoorraad is op te vatten als de hoeveelheid competenties waarover de organisatie kan beschikken om de gewenste organisatieresultaten te behalen. Met het concept competentievoorraad wordt letterlijk verwezen naar het voorraadbeheer van de industriële economie. Een vergelijkbaar voorraadbeheer van kennis is noodzakelijk, willen kennisintensieve organisaties de gewenste organisatieresultaten boeken.

Kenmerken van het BIM-leerlandschap, zie figuur 57.1, zijn:

- *Mix van formeel en informeel leren*

Het is belangrijk om leren als een continue activiteit in te richten, zie ook nummer 56. Daarom is het noodzakelijk om het leerlandschap uit te breiden met een virtuele component, waarin informeel leren sneller mogelijk wordt en de kennis op een eenvoudige manier toegankelijk is voor grote groepen deelnemers.

Overigens is het zeker mogelijk om een mix van formeel en informeel leren te bereiken zonder virtuele omgeving. Maar dan moet er in het ontwerp van het leren duidelijk rekening mee worden gehouden. De verbinding tussen formeel en informeel leren maakt het mogelijk om van leren een continue activiteit te maken. Dit is kenmerkend voor organisaties die continu streven naar duurzame prestatieverbetering (BIM-model).

Informeel leren kan in organisaties op een natuurlijke manier overgaan in formeel leren en andersom. In dit verband is het nuttig te kijken naar de verschillende leervoorkeuren zoals door Ruyters verwoordt (2006), zie tabel 57.1:

- *Nadruk op competentieontwikkeling*

Uiteenlopende vormen van leren kunnen worden gekozen om competenties te ontwikkelen die op korte of lange termijn nodig zijn of worden geacht. Denk aan training, coaching, e-learning en prestatieondersteuning (zie nummer 64). Met dit prototype kan het gehele arsenaal aan mogelijkheden om te leren uit de kast worden gehaald. Het wegwerken van competentietekorten kan dan met een mix van training en e-learning (ook wel *blended learning* genoemd), met allerlei vormen van training (van action learning tot masterclasses en leergangen) en ook uiteenlopende mogelijkheden van e-learning (van online classroom tot rapid e-learning, waarbij op maat kleine hoeveelheden kennis kunnen worden geleerd). Binnen het prototype is de vorm altijd een middel en het ontwerp uitsluitend gericht op het vooraf bepaalde organisatieresultaat. Speciale aandacht is er in dit verband nog voor vormen van certificerend opleiden, waarbij het voor organisaties gewenst of noodzakelijk (wettelijk verplicht) is om professionals te laten certificeren voordat ze bepaalde taken mogen uitvoeren. De relevantie van leren voor de organisatie ligt dan voor de hand.

- *Talentmanagement (high potentials)*

Een relevant item voor organisaties is de noodzaak om voldoende managers en professionals te kunnen binden en boeien, zodat er in personeel opzicht geen discontinuïteit ontstaat. In die zin is talentmanagement wel degelijk een kritiek organisatieprobleem, waarbij het voor de hand ligt dat aankomend talent mogelijkheden wordt geboden om allerlei opleidingen te volgen, waarmee opvolging en dus continuïteit in de organisatie is geregeld. De vormen en mogelijkheden om talentmanagement vorm en inhoud te geven, worden in het prototype uiteraard bepaald door de verbinding met de gewenste organisatieresultaten en de meetbare prestatiekloof.

- *Loopbaanontwikkeling*

In het verlengde van talentmanagement geldt ook voor loopbaanontwikkeling dat dit een kritiek organisatieprobleem kan zijn. Ook hiervoor geldt dat de vorm en inhoud moeten worden bepaald door de geconstateerde prestatiekloof.

- *Competentiemetingen*

Om het verloop van leren te meten, is het mogelijk competentiemetingen (nul- en eindmeting) uit te voeren. Dat kan via vragenlijsten, testen, toetsen, assessmentcentra en dergelijke. De competentiemetingen vormen de basis voor het vaststellen van de prestatiekloof tussen de huidige en de gewenste competentievoorraad. In die zin kan de competentievoorraad ook als een algemeen kritiek organisatieprobleem worden gezien.

Leervoorkeuren

Informeel leren heeft verschillende verschijningsvormen en kan op diverse manieren worden verbonden met formeel leren. Ruyters (2006) heeft een bruikbaar en verhelderend overzicht gemaakt van leervoorkeuren, zie tabel 57.1.

| Leervoorkeuren | Kenmerken van iemand met deze leervoorkeuren |
|----------------------|--|
| 1. De kunst afkijken | <ul style="list-style-type: none"> • Leert het liefst in echte situaties, de praktijk van alle dag. • Leert onder druk, in situaties die complex, urgent, belangrijk zijn. • Leert van beste werkwijzen. • Leert van eigen en andermans successen. • Leert door te observeren en helder te analyseren. |
| 2. Participeren | <ul style="list-style-type: none"> • Leert graag met en van elkaar. • Is graag in gesprek en interactie. • Leert van activiteiten. • Leert door te participeren. • Hecht veel waarde aan (onderling) vertrouwen. |
| 3. Kennis verwerven | <ul style="list-style-type: none"> • Heeft baat bij structuur in het aanbod en in de inhoud. • Hecht belang aan objectiviteit, zoekt ook zelf naar objectieve kennis. • Heeft kennisbronnen in de omgeving van het leren nodig: in mensen (expertise) en materialen (literatuur en dergelijke). |
| 4. Oefenen | <ul style="list-style-type: none"> • Is geïnteresseerd in leren, in het eigen leren en in praten over leren. • Heeft behoefte aan herhaling. • Heeft het leren van fouten vaak hoog in het vaandel staan en wil daarom tijd en ruimte voor feedback. • Heeft behoefte aan veiligheid. • Hecht belang aan begeleiding bij het leren. |
| 5. Ontdekken | <ul style="list-style-type: none"> • Hecht belang aan zelfsturing. • Leert eerder in leef- dan in leersituaties. • Leert door het zelf uitproberen, zelf betekenis geven op basis van impliciete kennis en kan goed overweg met verschil in betekenissen (zoekt niet naar de waarheid). • Leert door interesse gedreven. • Leert in uitdagende situaties. |

Tabel 57.1 Leervoorkeuren.

Funcities leren voor het individu:

- competenties verwerven die nodig zijn om werk te krijgen en/of te houden;
- competenties ontwikkelen die van belang zijn voor toekomstige functies;
- specifieke kennis en/of attitudes ontwikkelen;
- werken aan de eigen ontwikkeling met een POP (persoonlijk ontwikkelplan);
- loopbaanontwikkeling;
- talentmanagement;
- employability (over competenties beschikken waarmee de inzetbaarheid om ergens te kunnen werken toeneemt).

Funcities leren voor de organisatie:

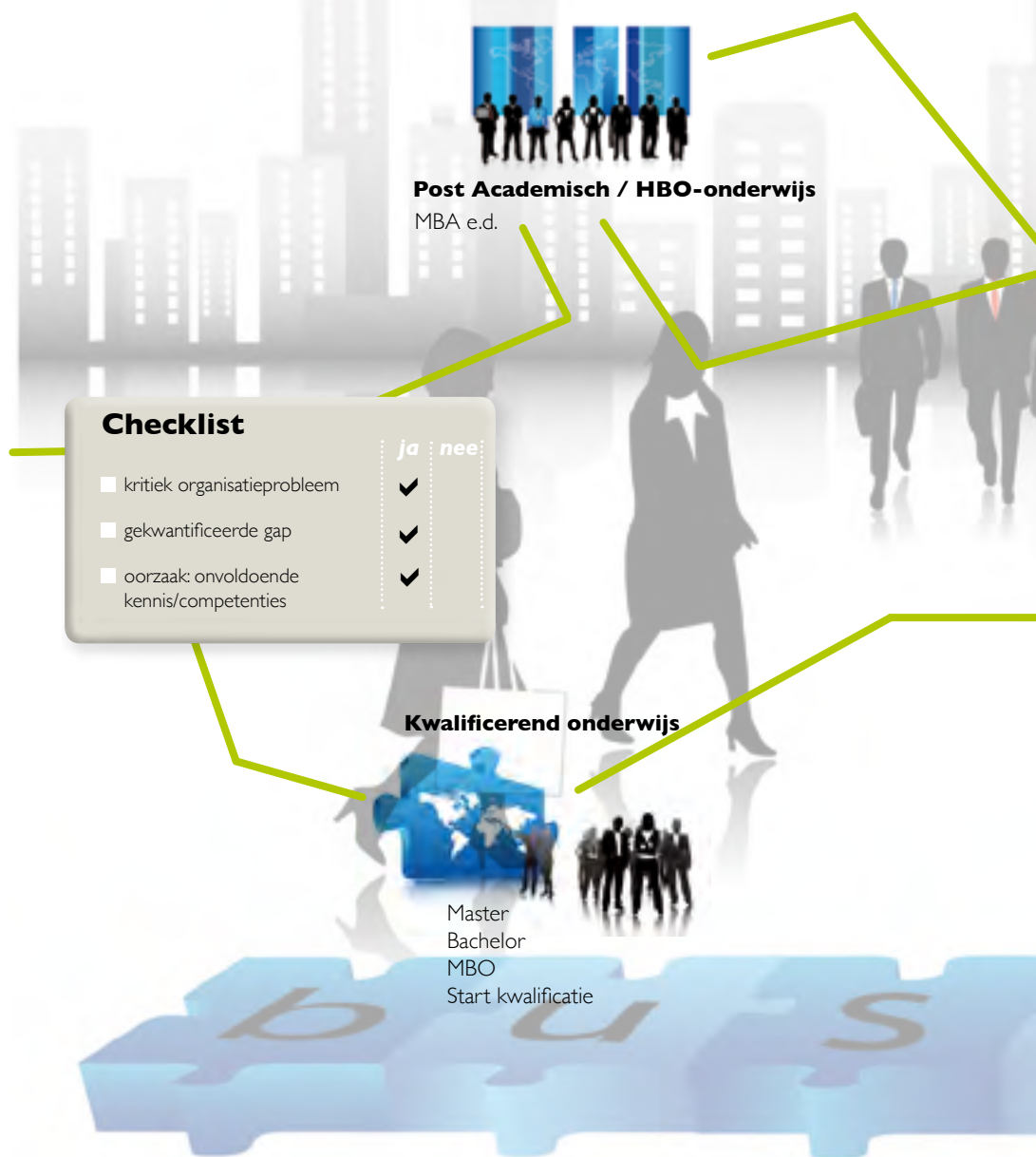
- professionals kwalificeren voor de huidige en/of toekomstige rollen;
- employability stimuleren;
- professionals boeien en binden;
- beloning voor goedpresterende professionals;
- professionals effectief toerusten voor nieuw ontwikkelde producten of diensten;
- continuïteit van de bedrijfsactiviteiten door het op peil blijven van een voor de organisatie relevante competentievoorraad.

Leren is, mits juist ingezet en uitgevoerd, een effectief middel om de competenties van de professionals te ontwikkelen. Het levert in die zin ook een bijdrage aan:

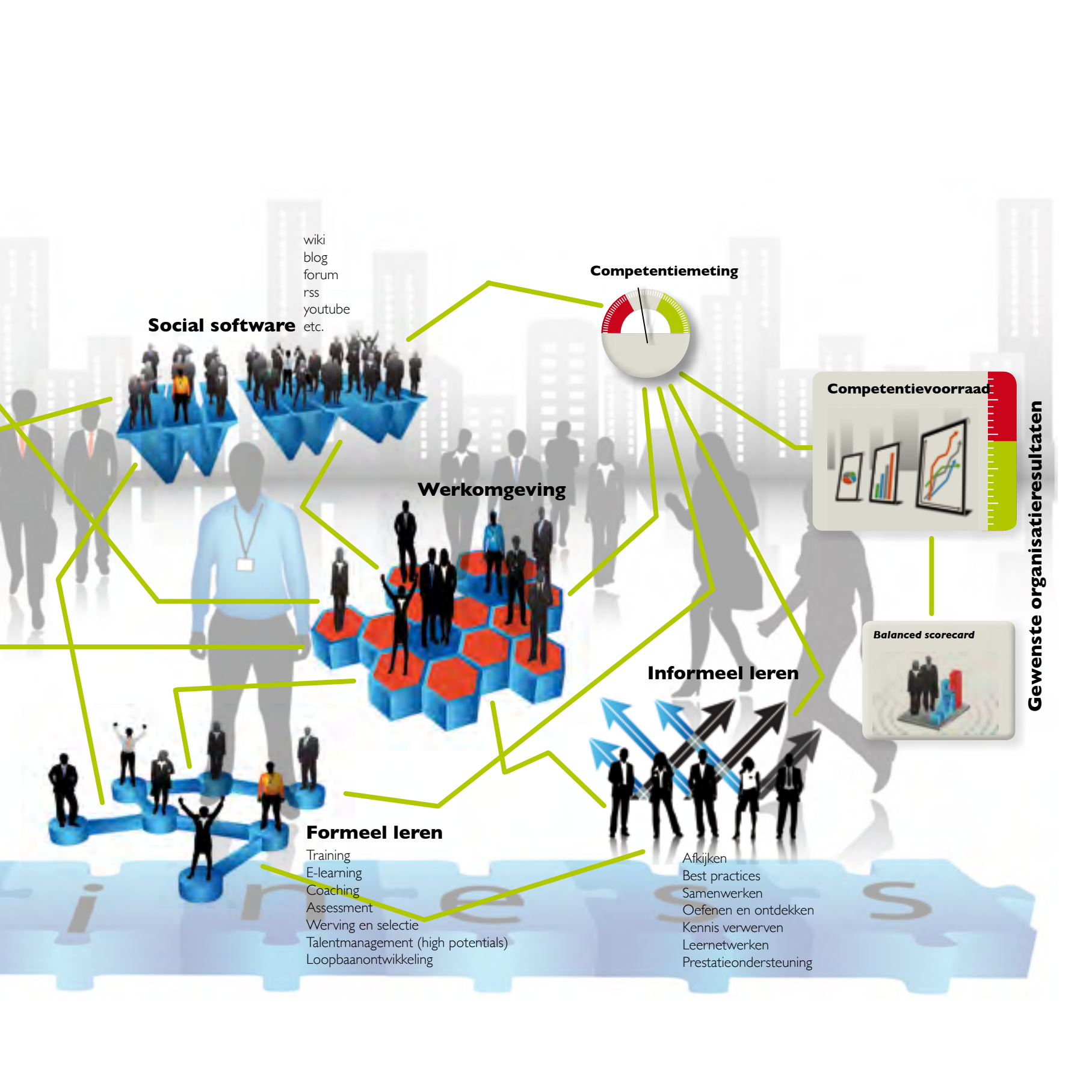
- de prestaties van de organisatie: onvoldoende toegeruste professionals hebben een negatieve invloed op de gewenste organisatie-resultaten, mits de oorzaak van het prestatieprobleem of de verbetermogelijkheid een competentietekort is;
- de algemene doelstellingen van sociaal beleid/hrm van organisaties.

Leren is echter ongeschikt om specifieke prestatieproblemen van organisaties op te lossen als de oorzaak niet een tekort aan competenties is. Bij nummer 58 en 59 worden praktijkgevallen beschreven waarbij competentietekorten wél de oorzaak zijn van prestatieproblemen.

PROTOTYPE BIM-LEERLANDSCHAP



Figuur 57.1 Prototype BIM-leerlandschap



Social software

- wiki
- blog
- forum
- rss
- youtube
- etc.



Werkomgeving



Competentiemeting



Competentievoorraad



Balanced scorecard



Gewenste organisatieresultaten

Informeel leren



Formeel leren

- Training
- E-learning
- Coaching
- Assessment
- Werving en selectie
- Talentmanagement (high potentials)
- Loopbaanontwikkeling

- Afkijken
- Best practices
- Samenwerken
- Oefenen en ontdekken
- Kennis verwerven
- Leernetwerken
- Prestatieondersteuning



i n n o v a t i e s

UIT DE PRAKTIJK: KLANTGERICHTHEID IN DE ZORG I

58



In een groot ziekenhuis wordt veel aandacht gevraagd voor klantgerichtheid. In tijden van meer marktwerking is het een logische gedachte om te werken aan duurzame prestatieverbetering door structureel aandacht te vragen voor klantgerichtheid. In deel I een illustratie van een BIM-leerlandschap zonder virtuele omgeving, maar met duidelijk het accent op formeel en informeel leren en een koppeling tussen grootschalig trainen en de borging op de werkplek. Hierover meer bij Klantgerichtheid in de zorg II, nummer 62.

Aanleiding

De doelen van de gezondheidszorg in Nederland zijn eenvoudig te verwoorden. Kort samengevat bestaan ze uit het leveren van een sterke, kwalitatief goede, efficiënt ingerichte, toegankelijke en doelmatige zorg. En dat voor iedere burger en ook nog tegen een betaalbare prijs. Wie de ontwikkelingen binnen de Nederlandse zorg volgt, weet dat de realisatie hiervan verre van eenvoudig is en dat het bereiken van deze doelen een serieuze uitdaging vormt voor professionals en politiek. De toenemende marktwerking in de zorg heeft ertoe bijgedragen dat zorgorganisaties, ziektekostenverzekeraars en consumentenorganisaties meer en meer de invloed hiervan ervaren op de prestaties van de zorgorganisatie. Het is niet meer de vraag óf een zorgorganisatie aandacht dient te besteden aan de continue verbetering van klantgerichtheid. Het is alleen nog maar de vraag hóé dit dan het best kan.

Vraagstelling

In een zorgorganisatie wordt aan klantgerichtheid een hoge prioriteit toegekend. In het strategisch plan is klantgerichtheid als een van de kerncompetenties van de organisatie vastgesteld. Dit is onder meer uitgewerkt in gedragsregels en een operationalisatie van de kerncompetentie klantgerichtheid. Aangezien de toename van klantgerichtheid wordt ondersteund door het wegwerken van kennistekorten (Arets, Heijnen, van der Laak, 2008), is er in eerste instantie voor gekozen om alle medewerkers een training klantgerichtheid te geven. Om daarmee een eerste stap te zetten in het intern certificeren van de training klantgerichtheid als voorwaarde om de vereiste interne en externe klantgerichtheid te kunnen realiseren. De vraag van de opdrachtgever om eerst te trainen en daarna het geleerde te verankeren (koppeling tussen leren en presteren), heeft geleid tot een aanpak waarin leren en verankeren aparte onderdelen zijn, die wel met elkaar zijn verbonden. Zie ook nummer 62 voor het ontwerp van de verankering in het BIM-presterenlandschap. Vraagstelling: *'Is het mogelijk een (op termijn certificerende) training te ontwerpen, waarbij eventuele competentietekorten bij deelnemers worden weggenomen en de deelnemers zich bewust worden van de eigen mogelijkheden om zelf het verschil te maken als het om klantgerichtheid in de praktijk gaat?'*

De opdrachtgever heeft terecht het competentietekort ten aanzien van klantgerichtheid in de zorg als een belangrijke oorzaak gedefinieerd van de ervaren verbetermogelijkheden voor klantgerichtheid, zoals gedocumenteerd in de landelijke benchmark voor zorginstellingen. Vandaar de expliciete vraag naar training, met verankering van klantgerichtheid in een tweede fase, zie nummer 62.

| Organisatieresultaat | Gewenste prestatie | Huidige prestatie | Kloof |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Alle medewerkers, functionerend in het primaire proces, hebben een (intern certificerende) training klantgerichtheid gevolgd. | 2000 mensen zijn getraind in klantgerichtheid (met een intern certificaat op termijn). | 0 mensen zijn getraind in klantgerichtheid. | 2000 mensen zijn nog niet getraind in klantgerichtheid (nog niet in het bezit van het interne certificaat klantgerichtheid). |

Tabel 58.1 Prestatiekloof klantgerichtheid

Prestatiekloof

Tabel 58.1 beschrijft de geconstateerde prestatiekloof met betrekking tot klantgerichtheid.

Belangrijkste oorzaak van de prestatiekloof

Zoals hiervoor vermeld, wijst onderzoek uit dat competentietekorten een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan onvoldoende klantgericht handelen. Daarnaast wijst de opdrachtgever ook op de ervaring dat deelnemers aan trainingen klantgerichtheid geïnspireerd en betrokken raken om zelf klantgericht te handelen in woord en gedrag, en om collega's te stimuleren datzelfde te doen. De hypothese van de oorzaak van de prestatiekloof is: 'Competentietekort met betrekking tot verbetering klantgerichtheid in de zorgorganisatie.'

Ontwerp van de oplossing

Samen met de opdrachtgever (cocreatie) is het ontwerp van de training gemaakt. Dit is een proces van informeel leren, waarbij het ontwerp van de training feitelijk voortdurend wordt geoptimaliseerd. Op basis van het ontwerp heeft een pilot plaatsgevonden en dat heeft tot bijstelling geleid. Het contact met de opdrachtgever is direct en functioneel, waardoor het mogelijk is en blijft om onmiddellijk signalen over de training te vertalen naar:

- functionele aanpassingen van het ontwerp;
- instructies voor de trainers;
- personele consequenties voor de trainers (bij onvoldoende functioneren worden trainers vervangen);
- het managen van klantgerichtheid in de organisatie. In overleg met de opdrachtgever wordt het management geïnformeerd over de geconstateerde blokkades in de werkomgeving, zodat zij maatregelen kunnen nemen om die blokkades weg te nemen.

Dit proces van informeel leren over de optimalisatie van de training en het managen van klantgerichtheid bij de opdrachtgever leidt tot tevredenheid van de belanghebbenden van dit programma.

Daarnaast is er een stuurgroep met beslissers, waarin alle verbetermogelijkheden op de agenda staan en waarin structureel aandacht is voor de verbetermogelijkheden van klantgerichtheid in de organisatie, met structurele aandacht voor de verankering in de tweede fase.

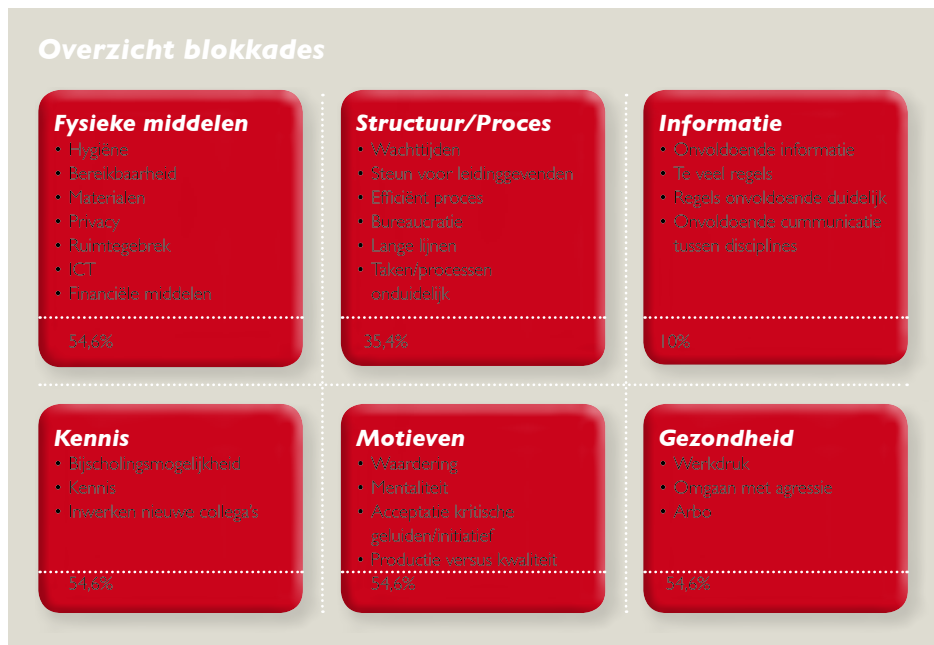
Naast de individuele ontwikkeling van de professionals levert de training een aantal concrete producten op voor het team van de professional en voor de organisatie. In tabel 58.2 is het ontwerp van de training opgenomen, inclusief de activiteit voor het management. Ook de producten zijn te zien.



Tabel 58.2 Producten

Kenmerken van het ontwerp

- Kennisontwikkeling en bewustwording voor de deelnemers en via het informele leren ook opbrengsten voor de organisatie, zoals onder meer de beschrijving van de blokkades in de werkomgeving.
- Het management is betrokken bij de training door een werkbijeenkomst voorafgaand aan de training en terugkoppeling na afloop.
- Er is een link gelegd met de ontwikkeling op individueel niveau en op organisatieniveau. In de tabel hierna is te zien dat er blokkades aan het licht komen die van invloed zijn op de mate van klantgericht handelen. Deze gegevens zijn door de professionals zelf gerapporteerd en door de trainer opgetekend met behulp van het model van Gilbert (zie nummer 2). Wat hierbij opvalt, is dat ongeveer 80% van de factoren in de omgeving te vinden is en 20% in de professional.



Tabel 58.3 Gerapporteerde blokkades klantgerichtheid

Criteria waaraan de oplossingen moet voldoen

De tabel hierna geeft een overzicht van de criteria waaraan de oplossingen volgens de opdrachtgever moeten voldoen.

| Criteria | Specifiek voor deze situatie benoemd door de organisatie |
|-----------------------------|--|
| Kosten | • Er is budget voor een training van twee dagen voor 2000 mensen. |
| Tijd (efficiëntie) | • De oplossing leidt tot verletkosten van de formele training van maximaal twee dagen en bevordert daarnaast zonder verlet het informele leren op de werkplek. |
| Acceptatie en betrokkenheid | • De raad van bestuur heeft het belang aangegeven van de training klantgerichtheid. De verantwoordelijkheid voor het plannen en het trainen van de professionals ligt decentraal bij een stuurgroep (waarin een lid van de raad van bestuur zit), die meecoördineert, signaleert en stuurt. In de gehele organisatie is er bij het management voldoende draagvlak voor de gekozen oplossing. |
| Opbrengst | • De training leidt tot bewustwording op het niveau van de professional. Daarnaast kan de training inzicht opleveren in de belemmerende factoren uit de omgeving van de professional die het klantgericht werken beïnvloeden. De training leidt tot competentieontwikkeling en informeel leren op de werkplek, om daar de klantgerichtheid te verbeteren door onder meer te werken aan het opheffen van de blokkades in de werkomgeving. |
| Formeel/informeel | • Zinvolle mix van formeel en informeel leren (nog niet ondersteund door een virtueel BIM-landschap). |

Tabel 58.4 Criteria oplossingen

Oplossingen in het negenveldenmodel van Rummler

Op systeemniveau zijn verschillende oplossingen in enkele velden van Rummler geplaatst. Hierdoor is eenvoudig te zien dat trainen niet de enige oplossing kan zijn om het competentietekort weg te werken. Het is belangrijk dat de organisatie via het (top)management en de stuurgroep verschillende activiteiten onderneemt om het formele en informele leren te bevorderen, zodat kennis wordt toegevoegd aan de verleende zorg om op die manier als eerste stap de klantgerichtheid te bevorderen. In de oranje velden staan de activiteiten die nog meer aandacht en verbetering verdienen. In het groene veld staan de training en het werkplekleren.

Projectmanagement en evaluatie zijn natuurlijk van groot belang. Voor projectmanagement wordt verwezen naar nummer 67 en voor evaluatie naar 71 tot en met 85.

| | Resultaten | Ontwerp | Management |
|---------------|--|---|---|
| Organisatie | Strategische doelen klantgerichtheid geformuleerd. | Stuurgroep klantgerichtheid ingesteld om dit niet als een project maar een programma in te richten (blijvende activiteit voor de organisatie); op termijn over te nemen in de lijn. | Management wordt gestimuleerd om te sturen op klantgerichtheid en om mee te werken aan het oplossen van blokkades in de eigen werkomgeving. |
| Processen | | | |
| Professionals | Voor professionals wordt meer duidelijkheid geschapen in de tweede fase van dit programma klantgerichtheid: de start van verbeterprojecten voor de afdeling op maat. | <ul style="list-style-type: none"> • Taken en verantwoordelijkheden beschrijven • Triviale taken weghalen bij sleutelpersonen • Routinematige taken automatiseren • (Kwaliteits)standaarden vaststellen • Procedures beschrijven • Kwaliteitsaudits organiseren • Ergonomie ontwerp (fysieke omgeving inrichten) | Training voor alle professionals in het primaire proces |

Tabel 58.5 Overzicht van de verschillende activiteiten rondom klantgerichtheid

| Checklist BIM-leerlandschap klantgerichtheid I | ja | nee |
|---|----|-----|
| Kritiek organisatieprobleem | ✓ | |
| Gekwantificeerde prestatiekloof | ✓ | |
| Oorzaken vastgesteld | ✓ | |
| Ontwerpcriteria bepaald met de opdrachtgever | ✓ | |
| Ontwerp vastgesteld | ✓ | |
| Formeel en informeel leren | ✓ | |
| Trainingen | ✓ | |
| Coaching | | ✓ |
| E-learning | | ✓ |
| Samenhang met verankering in het advies (zie nummer 62) | ✓ | |
| Projectplan (niet hier beschreven, zie nummer 67) | ✓ | |
| Evaluatieplan (niet hier beschreven, zie nummer 76) | ✓ | |

UIT DE PRAKTIJK: KENNISTEKORT DOOR NIEUWE SOFTWARE

59



Zorgorganisaties ervaren in toenemende mate de noodzaak om processen rondom de administratie en registratie van patiënten te automatiseren. De grootschalige implementatie van nieuwe software is te vergelijken met de introductie van nieuwe apparatuur: professionals moeten er eerst mee leren werken; hun kennisachterstand moet worden weggewerkt. Dit praktijkvoorbeeld illustreert hoe een BIM-leerlandschap dit proces op een eigentijdse manier kan ondersteunen.

Aanleiding

In een grote zorgorganisatie worden de processen geautomatiseerd. Daardoor ontstaat bij circa 3000 medewerkers een kennistekort op het moment dat de nieuwe software is geïmplementeerd. Effectieve scholing is een voorwaarde om met de nieuwe software te kunnen werken. De noodzaak om het kennistekort weg te werken, is een kritiek organisatieprobleem, omdat de gehele administratie en registratie van gegevens van de patiënten in de nieuwe software is verwerkt.

Vraagstelling

Ongeveer 3000 professionals, variërend van polikliniekassistenten tot verpleegkundigen en artsen, zijn betrokken bij de invoering van het systeem. De organisatie staat voor de uitdaging om deze mensen op tijd opgeleid te krijgen. De vraag van de organisatie luidt:

'Is het mogelijk om alle medewerkers voor de invoering van het nieuwe softwaresysteem te scholen met zo min mogelijke verletkosten en een aantoonbare kwaliteit in de vorm van een certificaat?'

Ook heeft de organisatie een aantal specifieke vragen:

- *'Het nieuwe softwaresysteem vervangt op de invoeringsdatum de oude software. Niet-opgeleide of niet-gecertificeerde professionals kunnen dan in feite hun werk niet meer uitvoeren. Hoe is het praktisch mogelijk om zeer grote aantallen professionals vóór de invoeringsdatum op te leiden?'*
- *Hoe kan de opleidingsinspanning worden verricht met zo min mogelijk inspanningen?'*
- *Er worden nog aanpassingen aan het systeem verwacht en er zijn ook ná de opleiding ongetwijfeld nog professionals die problemen ervaren die om een oplossing vragen. Daarom: wat gebeurt er na de opleiding?'*

| Organisatieresultaat | Gewenste prestatie | Huidige prestatie | Kloof |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • De organisatie moet facturen kunnen verzenden met het nieuwe softwaresysteem. • De klanttevredenheid moet omhoog (efficiëntere inrichting proces). • Minder registratiefouten, waardoor meer inkomsten gegenereerd worden. | 3000 mensen zijn in staat (intern gecertificeerd) om op de invoeringsdatum met het nieuwe patiëntmanagementsysteem te werken. | Nog niemand is in staat om met het systeem te werken. | 3000 mensen zijn nog niet in staat om met het nieuwe systeem te werken. |

Tabel 59.1 Prestatiekloof softwaresysteem

Prestatiekloof

Tabel 59.1 beschrijft de geconstateerde prestatiekloof met betrekking tot de invoering van het softwaresysteem.

Belangrijkste oorzaak van de prestatiekloof

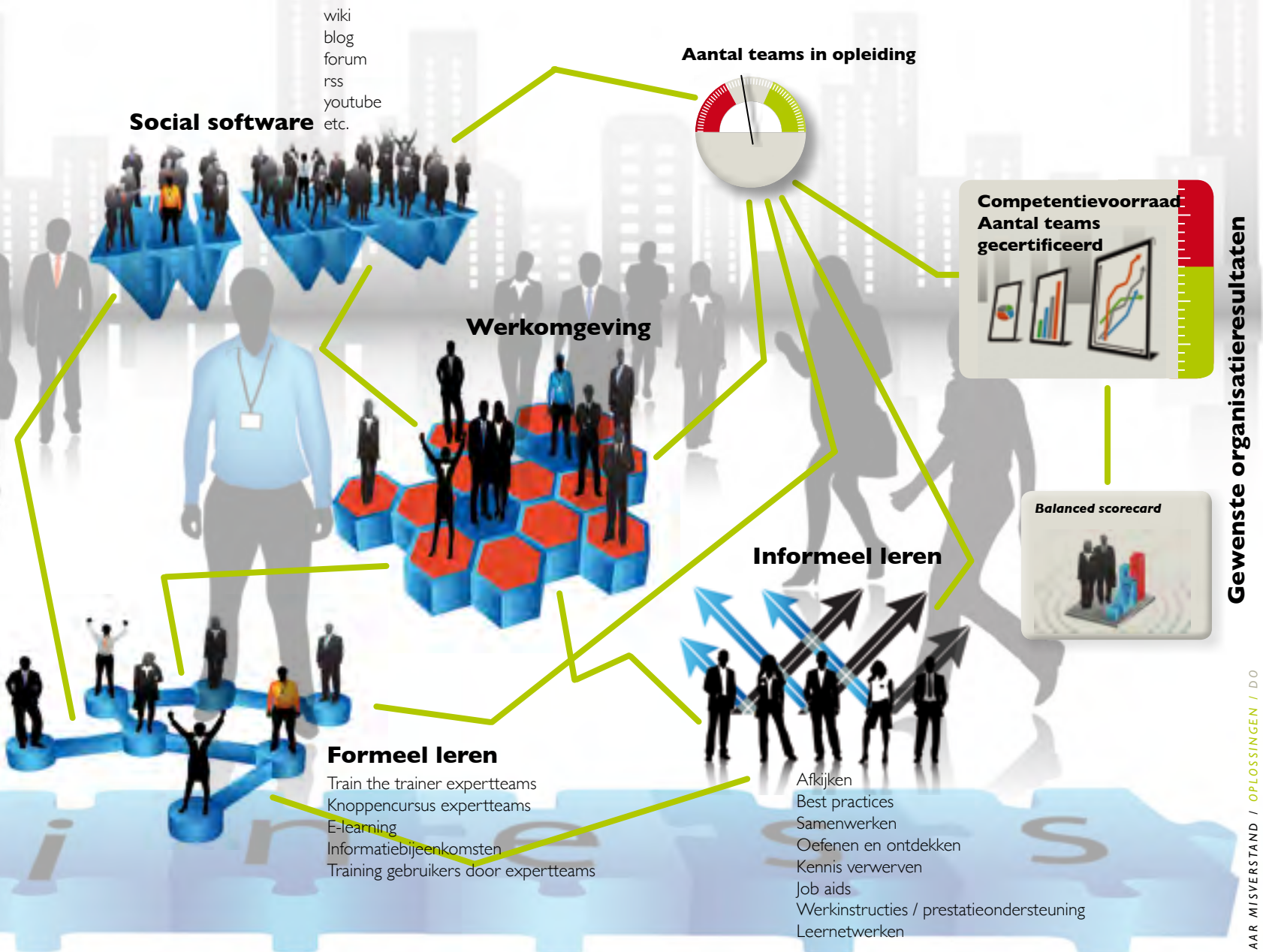
De oorzaken waardoor professionals niet met het nieuwe softwaresysteem kunnen werken, zijn:

- een kennistekort;
- onvoldoende duidelijkheid over de eisen die op de werkplek worden gesteld (mede veroorzaakt doordat onduidelijk is hoe in de praktijk kan worden gewerkt met de nieuwe software, de voorzieningen en dergelijke);
- onvoldoende duidelijkheid over de beloningen en sancties die verbonden zijn aan het leren omgaan met het nieuwe systeem (de aansturing);

Ontwerp van de oplossing

Het ontwerp voor de implementatie van het nieuwe softwaresysteem voldoet in hoge mate aan de prototypische beschrijving van het BIM-leerlandschap, zie nummer 57. Gekozen is voor blended learning (een mix van trainingen en e-learning). Tegelijkertijd is er sprake van een mix van formeel en informeel leren, omdat de grootste groep op de werkplek wordt getraind en er veel mogelijkheden zijn om verder te leren door te werken; het leren wordt ondersteund door een virtuele omgeving met blogs, YouTube filmpjes, wiki's, een kennisbank en dergelijke, zie figuur 59.1.

LEERLANDSCHAP IMPLEMENTATIE SOFTWARESISTEEM



In algemene zin wordt het ontwerp verder gekenmerkt door:

- *Just in time*
 - Expertteams per afdeling worden opgeleid en instrueren de collega's op de werkplek vanaf maximaal zes weken voordat het softwaresysteem wordt geïmplementeerd.
 - Gedurende twee weken vanaf de implementatie van het softwaresysteem zijn de experts beschikbaar om de collega's ter plekke te instrueren en ondersteunen bij het bedienen van het systeem.
 - De virtuele omgeving is enkele weken voor de start van de implementatie beschikbaar voor alle professionals.
- *Just enough*
 - Professionals leren alleen wat zij nodig hebben om hun werk te kunnen doen. Dus puur functionele instructie met het softwaresysteem op de werkplek in functie.
 - Er wordt optimaal gebruikgemaakt van beste werkwijzen en beste presteerders (voorbeelden van operationele excellentie worden snel en eigentijds via het leerlandschap verspreid).
 - Er wordt gebruikgemaakt van bestaande en zich ontwikkelende praktijkkennis (tips, trucs en valkuilen).
- *Just in place*
 - Leren werken met het systeem is een proces van formele en informele leermomenten (niet beperkt tot theoretische instructie in een leslokaal) met continue, intelligente ondersteuning van leren en werken in de praktijk.
 - Minder theoretische instructie in leslokaal (minder verlet en dus minder kosten; makkelijker te organiseren). Op de werkplek worden oefenmogelijkheden geboden.

- *Just for you*
 - Maatwerk vindt plaats via expertteams per afdeling, zodat de context voor iedere deelnemer relevant is. De instructie en ondersteuning en de informatie in de virtuele omgeving zijn volgens het principe just for you.
- *Just for us*
 - Het draagvlak is per afdeling georganiseerd door het management en de expertteams, waardoor de ervaring ontstaat dat het leren en de ondersteuning just for us zijn.

Criteria waaraan de oplossing moet voldoen

Tabel 59.2 geeft een overzicht van de criteria waaraan de oplossingen volgens de opdrachtgever moeten voldoen.

| Criteria | Specifiek voor deze situatie benoemd door de organisatie |
|-----------------------------|--|
| Kosten | <ul style="list-style-type: none">• Minimaal verlet als gevolg van cursusactiviteiten in een leslokaal. |
| Tijd (efficiëntie) | <ul style="list-style-type: none">• De kennis moet ertoe leiden dat professionals intern gecertificeerd kunnen werken met het nieuwe softwaresysteem (niet meer kennis dan nodig).• De kennisoverdracht moet op het juiste tijdstip plaatsvinden, maximaal zes weken voorafgaand aan de implementatie van het computersysteem (<i>just in time, just in place, just for you</i>). |
| Acceptatie en betrokkenheid | <ul style="list-style-type: none">• Benutten van de mogelijkheden om op de werkplek te leren. |
| Opbrengst | <ul style="list-style-type: none">• Het opleidingstraject moet leiden tot een interne certificering. Alleen medewerkers met een certificaat krijgen de autorisatie voor het systeem. |

Tabel 59.2 Criteria voor de oplossing

Oplossingen in het negenveldenmodel van Rummler

Op systeemniveau zijn verschillende oplossingen in enkele velden van Rummler geplaatst. Hierdoor is eenvoudig te zien dat trainen niet de enige oplossing kan zijn om het competentietekort weg te werken. Het is belangrijk dat de organisatie via het (top)management verschillende activiteiten onderneemt om het formele en informele leren te bevorderen, zodat kennis wordt toegevoegd aan het leren werken met het softwaresysteem. In de oranje velden staan de activiteiten die nog meer aandacht en verbetering verdienen. In de groene velden staan de training en het werkplekleren.

| | Resultaten | Ontwerp | Management |
|---------------|--|--|--|
| Organisatie | Strategische doelen geformuleerd. | Programmamanagement verantwoordelijk voor implementatie. | De sturing op organisatieniveau regelen met het sturen op de positieve en de negatieve consequenties wanneer teams/ individuen wel of niet binnen de gestelde termijn gecertificeerd zijn. |
| Processen | Resultaten vastgesteld. | Processen beschreven. | <ul style="list-style-type: none"> Meetsysteem inrichten om de processen te meten. |
| Professionals | Nog nader in te vullen of af te spreken. | Nog nader in te vullen of af te spreken. | <ul style="list-style-type: none"> Formele en informele leeractiviteiten aanbieden waarmee professionals zich de nieuwe processen, werkwijze en het computersysteem eigen kunnen maken. Communicatieplan om doelen helder te maken en veranderingen aan te geven. Beloning afgestemmen op de gewenste prestatie. Afstemmen negatieve consequenties bij het niet-realiseren van de gewenste prestatie. De infrastructuur gereedmaken (ICT) op de werkplek. |

Tabel 59.3 Overzicht van de verschillende activiteiten rondom nieuwe software.



| <i>Checklist BIM-leerlandschap nieuwe software</i> | <i>ja</i> | <i>nee</i> |
|---|-----------|------------|
| Kritiek organisatieprobleem | ✓ | |
| Gekwantificeerde prestatiekloof | ✓ | |
| Oorzaken vastgesteld | ✓ | |
| Ontwerpcriteria bepaald met de opdrachtgever | ✓ | |
| Ontwerp vastgesteld | ✓ | |
| Formeel en informeel leren | ✓ | |
| Trainingen | ✓ | |
| Coaching | | ✓ |
| E-learning | ✓ | |
| Virtuele leeromgeving om formeel en informeel leren te ondersteunen | ✓ | |
| Projectplan (niet hier beschreven, zie nummer 67) | ✓ | |
| Evaluatieplan (niet hier beschreven, zie nummer 76) | ✓ | |

JACQUELINE CUTHBERT

VICEPRESIDENT GLOBAL RECRUITMENT & LEARNING

60

DSM heeft een ambitieuze strategische agenda. De transitie van een traditioneel chemieconcern naar een onderneming op het gebied van Life Sciences en Materials Sciences krijgt steeds concreter vorm en inhoud. Strategie, organisatiestructuur en -ontwerp, en de managementsturing zijn de stille iconen aan de binnenkant van een onderneming die mondiaal wil bijdragen aan de duurzame kwaliteit van leven met een groot arsenaal van innovatieve producten en diensten op uiteenlopende terreinen. Met een jaaromzet van 8,8 miljard euro en 23.000 mensen in dienst kan DSM met recht een multinational worden genoemd, met veel interessante en vooral ook uitdagende taken op het gebied van executive development en learning.

De ingezette strategische beweging vraagt om een cultuuromslag van vaak inert functionerende managers in het technisch paradigma naar extravert en open leiderschap met een dominant relatieparadigma. De verschillen in deze paradigma's geven een duidelijk inzicht in de kritische succesfactoren die voor leiders (in ontwikkeling) bij DSM gelden. Naar mijn idee moet er een duidelijke beweging te zien zijn van het technische paradigma naar het interactieparadigma. In het technisch paradigma is het voor leiders toch wel eens vechten tegen de bierkaai. De loopbaan ontwikkelt zich stroef met vaak onverwachte tegenslagen voor de betrokkenen zelf, terwijl de echte toppers wel beter weten. Die zijn in staat om inhoud effectief met relaties te combineren. Dat is de kern van onze opdracht in het executiveprogramma: toppers vinden en ontwikkelen, die op een soepele manier the best of two worlds combineren.

| Technisch paradigma | Interactieparadigma |
|--|---|
| Feiten zijn belangrijk | Concepten, patronen zijn belangrijk |
| Inhoud is de basis voor succes | Effectieve interactie is de basis voor succes |
| Een organisatie is een technisch systeem | Een organisatie is een politiek systeem |
| Gelijk hebben | Gelijk krijgen |

DSM is een multinational in transitie, met vestigingen op vijf verschillende continenten. Dat vraagt om effectieve vormen van leiderschapontwikkeling in combinatie met het managen van diversiteit. De veelkleurige wereld buiten moet ook binnen DSM meer en meer zichtbaar worden. Op die manier kunnen we op systeemniveau en dus voor de langere termijn de groeidoelstellingen waar maken. Dat maakt voor mij persoonlijk de uitdaging nog groter, want diversiteit is naar mijn stellige overtuiging een kritiek punt waarmee multinationals het verschil kunnen maken – of niet.

Het is met het managen van diversiteit hetzelfde als met executive development. Opleggen van bovenaf kan kortstondig helpen, maar er moet vanaf de basis stap voor stap worden gebouwd aan de vereiste cultuurontwikkeling. In dit proces zijn leiders gezichtsbepalende professionals, die vooral in gedrag demonstreren dat het hun mens is met het realiseren van de strategie, met het bereiken van de vastgestelde targets binnen de termijn, met het sturen op een ondersteunende én uitdagende manier, waarbij niet gelijk krijgen, maar organisatorische effectiviteit bovenaan staat. Het gaat nu om de mogelijkheid om resultaten te kunnen boeken in samenwerking met teams en professionals. Wij nemen afscheid van de paternalistische

leider en zijn onderweg naar de leider die kan functioneren in een eigentijdse high performance-omgeving, waarin hij wordt ondersteund met actuele informatiesystemen, performancemanagement en hr-tools, die als middelen worden ingezet om de visie van DSM uit te dragen, mensen te inspireren en bij te dragen aan herkenbare vormen van betrokkenheid door afwisselend mensen te boeien met uitdagende werkzaamheden en relevante sturing en te binden met een prettig pakket arbeidsvoorwaarden, waar opleidingen zeker niet in mogen ontbreken.

In de top van DSM wordt de ontwikkeling van leadership als een herkenbare prioriteit gezien – in woord en gedrag. Voldoende middelen worden vrijgemaakt om formeel en informeel leren mogelijk te maken met actieve ondersteuning van het senior management. Met als uitgangspunten:

- Focus op deelnemers die willen en kunnen veranderen.
- Zelfreflectie staat centraal en wordt ondersteund met allerlei tools, zoals 360 gradenfeedback, Myers Briggs enzovoort.
- Best practices worden vertaald in best principles.
- Training is verbonden met loopbaanpaden.
- Informeel leren wordt bevorderd en beschouwd als de andere kant van de medaille van formeel leren, met uiteraard eigentijdse ICT-ondersteuning om informeel leren ook via internet mogelijk te maken.
- Rolmodellen worden voor programma's ingezet. Dit zijn mensen op high profile-posities, mavericks, mensen die uitvoeren wat er gezegd wordt (walk the talk), terwijl ze toch vasthouden aan de DSM-values. Ze brengen informeel de cultuur, kennis en de noodzakelijke passie over.

De top twintig wordt voornamelijk opgeleid op een one-to-one-basis. Het is de bedoeling dat deze leiders direct in de concrete business hun weg vinden. Ondersteund door senior management dienen zij hun unieke, inspirerende en authentieke leiderschapsstijl verder te ontwikkelen. En de verbinding met de business wordt zwaar gevoeld door het sponsorschap van de raad van bestuur en de noodzaak om de projecten rechtstreeks te rapporteren aan het hoogste niveau en het bestuur te adviseren. Op die manier kan het mes aan twee kanten snijden: het bestuur wordt waarschijnlijk op een intelligente manier geadviseerd en tegelijkertijd of daardoor leren de deelnemers aan het programma hoe ze zichzelf in deze omgeving staande kunnen houden om vervolgens de mogelijkheid open te houden om door te groeien. De deelnemers aan het programma worden persoonlijk uitgenodigd. Daardoor ontstaat een natuurlijke sense of urgency voor de business en voor het leren.



Het is precies dezelfde sense of urgency als het om leadership en learning gaat, die DSM ook ervaart in de verdere transitie naar Life Sciences en Materials Sciences. En dat is prima, want een betere verbinding met het hart van de business kan vrijwel geen enkel leadership-programma zich wensen.

PROTOTYPE BIM-PRESTEERLANDSCHAP

61



Het BIM-presteerlandschap is een prototype waarmee oplossingen kunnen worden ontworpen met meetbare organisatieresultaten als de oorzaken van de prestatiekloof niet een competentietekort is, maar een blokkade in de werkomgeving. De bouwstenen van dit prototype worden benut voor oplossingen, zoals in de praktijk te zien is bij de nummers 62 en 63.

Wat is een prototype BIM-presteerlandschap?

Het BIM-presteerlandschap ligt in het verlengde van het BIM-leerlandschap (nummer 56). Het belangrijkste verschil is dat in het presteerlandschap de oorzaak niet een competentietekort is, maar een blokkade in de werkomgeving. Daardoor kan met het BIM-model en de onderliggende methodiek van HPI consequent worden gewerkt in verbeterprojecten, waarin het (in)formele leren 24/7/365 wordt ondersteund en het mogelijk is om over de duurzame prestatieverbetering kennis te ontwikkelen, deze toe te passen, te produceren en te delen. Dat kan voor de organisatie en de professionals belangrijke kennis zijn, waarmee een impuls wordt gegeven aan de kennisproductiviteit – niet onbelangrijk in de hedendaagse kenniseconomie. Zie voor voorbeelden van het BIM-presteerlandschap de nummers 62 en 63.

Het BIM-presteerlandschap is een prototype met een standaardmethodiek (BIM-model) en daaruit voortvloeiende zeer verschillende mogelijkheden voor oplossingen waarmee blokkades in de werkomgeving kunnen worden weggenomen, zie figuur 61.2.

Het prototype BIM-presteerlandschap kenmerkt zich onder meer door:

- *Presteren en hiervan afgeleid leren in verbeterprojecten*

In iedere organisatie is het mogelijk duurzaam te werken aan prestatieverbetering. In het BIM-presteerlandschap kan dat door te presteren en daarvan te leren in verbeterprojecten die op de werkplek vorm en inhoud krijgen. Deelnemers werken dan in de eigen context aan de meetbare verbetering van organisatieresultaten. Omdat werken en leren nu eenmaal twee kanten van dezelfde medaille zijn (Cross, 2008), is het mogelijk om in de praktijk met een mix van informeel en formeel leren kennis te produceren, toe te passen en te delen.

- *BIM-model met 'HPI inside'*

De methodiek van het BIM-model is beschreven en vormt de kern van de oplossingen bij de nummers 21-100.

- *Return on investment (ROI) in verbeterprojecten*

Meetbare organisatieresultaten vormen de kern van het BIM-presteerlandschap. Daarmee is het mogelijk ROI te realiseren, zie de nummers 75-82 voor meer informatie over ROI, berekeningen en dergelijke.

- *Metten van organisatieresultaten en de voortgang hiervan*

Werken in verbeterprojecten moet worden ondersteund door de voortgang te meten en vast te stellen of de gewenste organisatieresultaten worden bereikt. Verschillende typen metingen kunnen hiervoor worden ingezet. In de praktijk is het verstandig zo veel mogelijk aan te sluiten bij de metingen die al door de organisatie worden uitgevoerd.

- *Mix van formeel en informeel leren*

Het presteerlandschap heeft dezelfde virtuele omgeving als het leerlandschap, waarmee informeel kennis kan worden ontwikkeld, geproduceerd, toegepast en gedeeld. Hierdoor kunnen andere teams in verbeterprojecten leren van beste werkwijzen, tips, valkuilen en opgedane kennis die in bepaalde contexten werken.

Voorbeelden van de toepassing van het BIM-presteerlandschap zijn beschreven bij de nummers 62 en 63. En bij nummer 65 leest u meer over de integratie van beide landschappen in het BIM-leren-presterenlandschap.

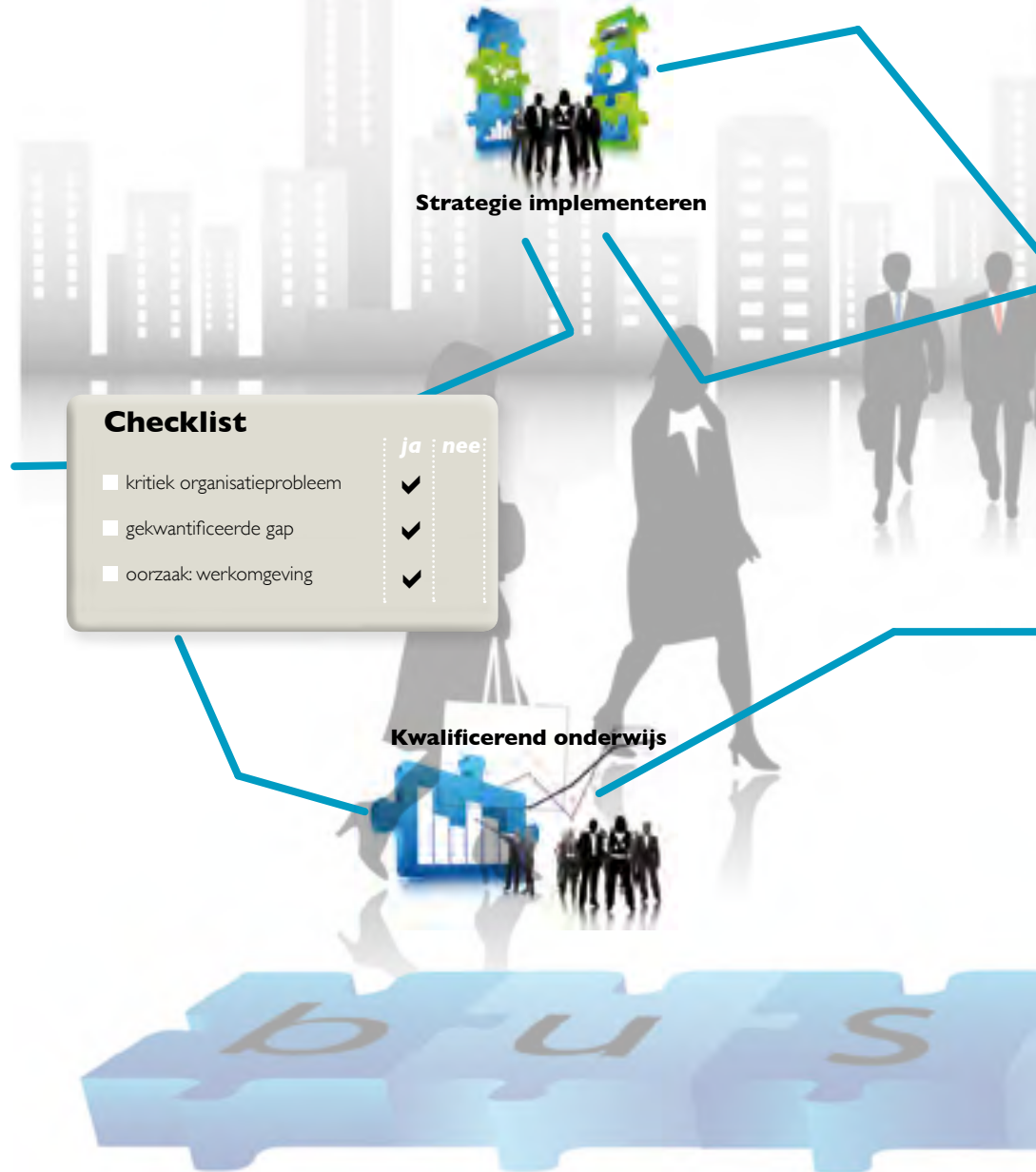
Functies prestatiegericht leren voor het individu:

- *competenties verwerven die noodzakelijk zijn om door het werken in verbeterprojecten organisatieresultaten te boeken;*
- *mogelijkheden om professionele ontwikkeling te verbinden met gewenste organisatieresultaten;*
- *verbeterde inzetbaarheid in verschillende projecten en daardoor meer afwisselend werk;*
- *uitdagend werk in een prestatiegerichte omgeving: boeien van professionals;*
- *functionele verbinding tussen teamprestaties en individuele prestaties.*

Functies prestatiegericht leren voor de organisatie:

- *meetbare organisatieresultaten;*
- *ROI op verbeterprojecten;*
- *ROI op ontwikkeling van professionals in de verbeterprojecten;*
- *bevordering employability (in- en extern);*
- *professionals boeien en binden.*

PROTOTYPE BIM-PRESTEERLANDSCHAP



Figuur 6.1.1 Prototype BIM-presteerlandschap.

wiki
blog
forum
rss
youtube
etc.

Social software



Scorecards



Meetsysteem inrichten



Werkomgeving



Balanced scorecard

Werkomgeving inrichten



- Strategie implementeren
- Structuur
- Meten
- Sturen
- Afstemmen processen op klanteisen
- Processen optimaliseren
- Functionaliteit afstemmen

Informeel leren

- Afkijken
- Best practices
- Samenwerken
- Oefenen en ontdekken
- Kennis verwerven
- Leernetwerken
- Prestatieondersteuning



Gewenste organisatieresultaten

UIT DE PRAKTIJK: KLANTGERICHTHEID IN DE ZORG DEEL II

62



Bij nummer 58 is beschreven hoe het leerlandschap kan worden ingezet om met een mix van leeractiviteiten de klantgerichtheid van een grote zorgorganisatie te bevorderen. Vanaf het begin is deze opdrachtgever ervan overtuigd dat leren alleen onvoldoende is om de prestaties van de organisatie ten aanzien van klantgerichtheid te verbeteren. Klantgerichtheid, zo is gebleken uit de geïnventariseerde blokkades in de werkomgeving, verdient ook aandacht op de werkvloer. Daar moeten de blokkades worden weggenomen om de klantgerichtheid meetbaar te verhogen. Dat gebeurt met behulp van verbeterprojecten in het BIM-presteerlandschap.

Aanleiding

Trainen alleen is onvoldoende, want ondanks goede evaluaties en dus tevreden deelnemers is er op de werkvloer nog veel te verbeteren. Dat lukt niet met training alleen. En als de organisatie niet alert reageert, dan dreigt de inspiratie-frustratiecurve op te treden, zie nummer 10. Daarom vraagt de opdrachtgever ondersteuning bij het vervolg op de trainingen klantgerichtheid.

Vraagstelling

Het blijkt dat de trainingen ertoe hebben geleid dat veel professionals geïnspireerd zijn geraakt en dat zij de handen uit de

mouwen willen steken om ook op de werkvloer de klantgerichtheid meetbaar te verbeteren. Dat is een van de redenen, naast de noodzaak om op de markt van de gezondheidszorg klantgericht te handelen, om te vragen om verankering. Dit leidt tot de volgende vraag:

'Op welke manieren is het mogelijk om op de werkvloer de klantgerichtheid in de gehele zorgorganisatie meetbaar te verbeteren?'

De opdrachtgever heeft helderheid over de gewenste organisatieresultaten, zie tabel 62.1, waardoor des te duidelijker is dat het nodig is om op het niveau van de werkvloer organisatieresultaten te bereiken.

| Organisatieresultaat | Gewenste prestatie | Huidige prestatie | Kloof |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Imagoverbetering manifesteert zich in 90% gerapporteerde klanttevredenheid.• Aantal klachten betreft maximaal 5% van de klantcontacten.• De organisatie staat op het gebied van klantgerichtheid landelijk in de top vijf. | <p>In 2010 werkt 80% van de afdelingen klantgestuurd; dit betekent dat:</p> <ul style="list-style-type: none">• de werkprocessen zijn afgestemd op de klant;• de organisatiecultuur is gericht op de klant;• de organisatie in 2010 een eigentijds feedbacksysteem heeft waardoor ze continue klantenfeedback krijgt, waarop de afdelingen een verbetercyclus baseren. Verbeteracties en nieuwe ontwikkelingen gebaseerd zijn op de feedback van interne en externe klanten. | <p>10% van de afdelingen werkt klantgestuurd.</p> | <p>70% van de afdelingen werkt onvoldoende klantgestuurd.</p> |

Tabel 62.1 De prestatiekloof

Belangrijkste oorzaak van de prestatiekloof

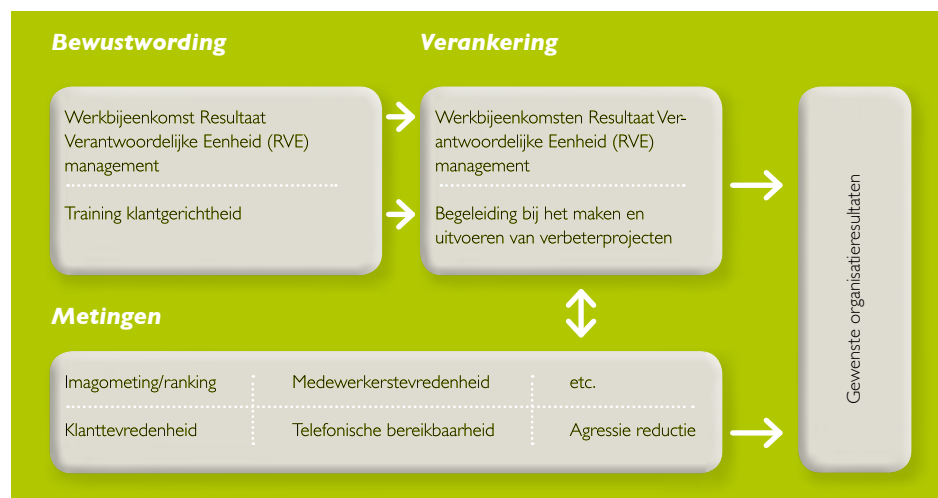
De oorzaken van de prestatiekloof, zoals ook door de opdrachtgever bevestigd, zijn:

- In de zorgorganisatie zijn de verschillende meetsystemen waarmee de mate van klantgerichtheid kan worden vastgesteld, onvoldoende op elkaar afgestemd.
- De processen zijn onvoldoende afgestemd op de klant.
- De sturing van het management op de overgangen tussen de verschillende functies (afdelingen) binnen de organisatie is onvoldoende.
- Voor professionals bestaat er taakonduidelijkheid met betrekking tot de sturing, de verantwoordelijkheid en de beschikbare informatie over de mate waarin de organisatie klantgericht presteert.

Ontwerp van de oplossing

Het ontwerp van de oplossing is gebaseerd op de overgang tussen het BIM-leerlandschap, zoals in figuur 62.1 in de vorm van bewustwording is gerepresenteerd, en het BIM-presteerlandschap. Dit BIM-presteerlandschap is in figuur 62.2 weergegeven als verankering en in figuur 62.3 is de uitwerking van de verankering te zien. In constructieve samenwerking met de opdrachtgever is de uitwerking van de verankering gebaseerd op de start van verbeterprojecten per organisatieonderdeel en daarna per afdeling. Zo is gewaarborgd dat ieder afdeling in de eigen context kan werken aan het behalen van de organisatieresultaten met betrekking tot klantgerichtheid. Daarbij dient het BIM-model als basis. Dat houdt in dat men altijd terugredeneert van de gewenste organisatieresultaten naar de gewenste prestaties op het niveau van het organisatieonderdeel of afdeling.

De keuze voor verbeterprojecten per afdeling heeft onder meer te maken met de sterk wisselende contexten in de zorgorganisatie. Wanneer verbeterprojecten consequent per afdeling worden gestart, is de kans het grootst dat de gewenste organisatieresultaten meetbaar kunnen worden bereikt. De mogelijkheden voor professionals en voor de organisatie om te leren van en door de verbeterprojecten, zijn verankerd door een effectief functionerend programmamanagement. Beste werkwijzen, tips en valkuilen worden niet via een virtuele omgeving verspreid, maar door formele en informele communicatie in de zorgorganisatie – en dat is zeker niet minder effectief.



Figuur 62.1 Het ontwerp van de oplossing om het geleerde te verankeren

Integrale verankering klantgerichtheid op afdelingsniveau

Bewustwording

Werkbijeenkoms Resultaat
Verantwoordelijke Eenheid (RVE)
management

Training klantgerichtheid

Verankering

Werkbijeenkoms Resultaat Ver-
antwoordelijke Eenheid (RVE)
management

Begeleiding bij het maken en uitvoeren verbeterprojecten

Verbeterplan maken
(project)

Telefoontrainin/Telefo-
nische bereikbaarheid
vergroten

Blokkaades herkennen

Klachtenafhandeling

Verschil huidige en
gewenste situatie
bepalen

Klantgericht
communiceren

Klantgericht proble-
men oplossen

Overtreffen
verwachtingen

Bejegening klanten en
gedragsregels

Omgaan met lastige
mensen/agressie

Gewenste organisatieresultaten

Metingen

Imagometing/ranking

Medewerkerstevrec

Klanttevredenheid

Telefonische bereikb

Figuur 62.2 De uitwerking van het ontwerp voor verbeterprojecten per afdeling (uitklap van figuur 62.1)

Integrale verankering klantgerichtheid

Trainingen
klantgerichtheid

Telefonische
bereikbaarheid

Gedragsregels

Organisatie-
resultaten:

Imago,
klanttevredenheid,
telefonische
bereikbaarheid,
etc.

plan

do

act

check

Borging

Continue prestatieverbetering
klantgerichtheid op afdelingsniveau

Figuur 62.3 De aanpak van het BIM-model per verbeterproject per afdeling in het BIM-presteerlandschap als de oorzaken van het prestatieprobleem liggen in blokkades in de werkomgeving

Kenmerken van het ontwerp

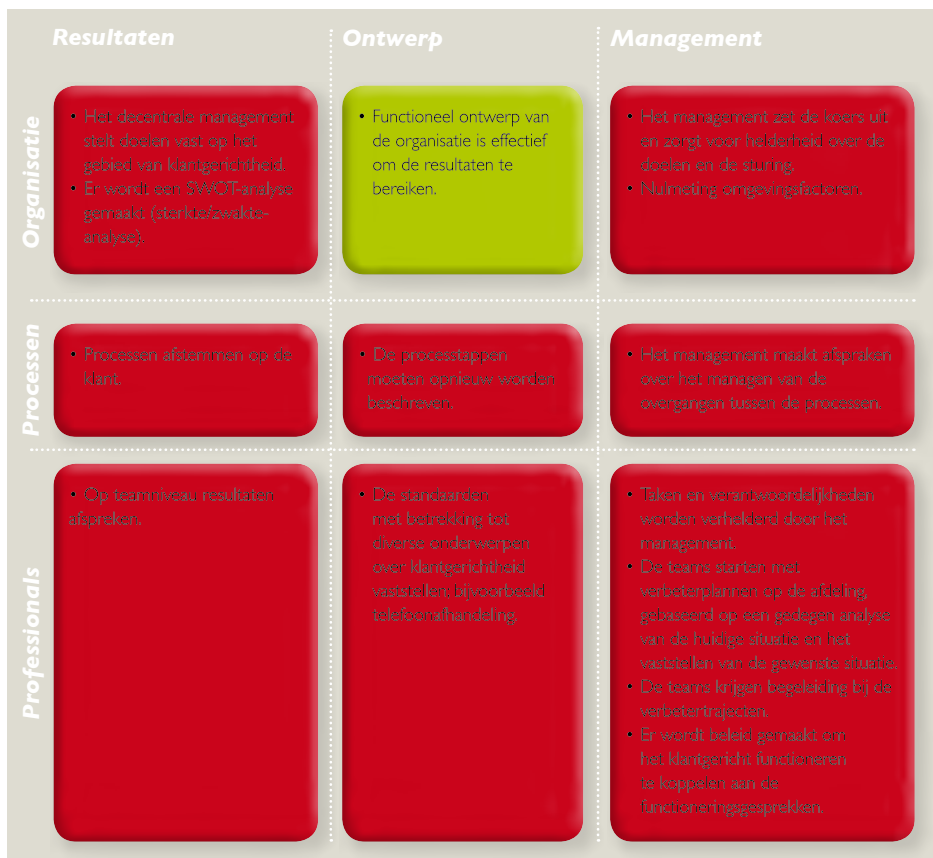
- Decentrale aanpak: op de werkplek starten de teams met verbeterprojecten gebaseerd op het BIM-presteerlandschap. Op een gestructureerde manier, met begeleiding, wordt een eindresultaat afgesproken en methodisch naar een oplossing toe gewerkt.
- Er worden alleen verbeterprojecten gestart die een meetbare bijdrage leveren aan de organisatieresultaten. Dit zijn dus verbeterprojecten op afdelingen waar een gekwantificeerde prestatiekloof is vastgesteld en de oorzaak niet een competentietekort is.
- De verbeterprojecten sluiten aan bij de belevingswereld van de professionals op de afdelingen, omdat de gewenste organisatieresultaten als een taak worden ervaren die toch moet worden uitgevoerd. Met als voordeel dat er snel draagvlak ontstaat op de werkvloer.

Criteria waaraan de oplossingen moeten voldoen

Tabel 62.2 geeft een overzicht van de criteria waaraan de oplossingen volgens de opdrachtgever moet voldoen.

| Criteria | Specifiek voor deze situatie benoemd door de organisatie |
|-----------------------------|---|
| Kosten | • Bij voorkeur ROI, zie nummer 82. |
| Tijd (efficiëntie) | • Professionals op de werkvloer worden zo snel mogelijk ondersteund bij de start en de uitvoer van de verbeterprojecten. |
| Acceptatie en betrokkenheid | • Verbeterprojecten worden als relevant ervaren door de afdelingen. |
| Opbrengst | • Dit ontwerp levert een duurzame en meetbare verbetering van de klantgerichtheid binnen de organisatie. |
| Informeel/formeel leren | • Er wordt gebruikgemaakt van een mix van informeel en formeel leren. Kennis delen is een belangrijk aspect in het begeleidingstraject. |

Tabel 62.2 Criteria oplossingen



Figuur 62.4 Oplossingen in negenveldenmodel

Oplossingen in het negenveldenmodel van Rumm-ler

Op systeemniveau zijn verschillende oplossingen in enkele velden van Rummler geplaatst. Hierdoor is eenvoudig te zien dat in het BIM-presteerlandschap de oorzaken fundamenteel worden aangepakt in de zes velden. Dit geeft richting aan het handelen van de professionals. In de rode velden staan de activiteiten die in het verbeterproject moeten worden aangepakt; het groene veld is al uitgevoerd door de organisatie.

Projectmanagement en evaluatie zijn natuurlijk van groot belang. Voor projectmanagement wordt verwezen naar nummer 65 en 66 en voor evaluatie naar 71 tot en met 85.

| Checklist BIM-presteerlandschap klantgerichtheid II | ja | nee |
|---|----|-----|
| Gewenste organisatieresultaten vastgesteld. | ✓ | |
| Kritiek organisatieprobleem. | ✓ | |
| Gekwantificeerde prestatiekloof. | ✓ | |
| Oorzaken vastgesteld (in de werkomgeving). | ✓ | |
| Ontwerpcriteria verbeterproject bepaald met de opdrachtgever. | ✓ | |
| Ontwerp verbeterprojecten vastgesteld. | ✓ | |
| Formeel en informeel leren. | ✓ | |
| Trainingen (start en koppeling met de verankering). | ✓ | |
| Samenhang met verankering in het advies (zie nummer 62). | ✓ | |
| Projectplan (niet hier beschreven, zie nummer 67). | ✓ | |
| Evaluatieplan (niet hier beschreven, zie nummer 76). | ✓ | |

UIT DE PRAKTIJK: HERONTWERP PROCESSEN BIJ EEN CONSULTANCYBEDRIJF

63



Het belang van effectief ingerichte processen in organisaties wordt door veel (top) managers onderschreven. Dat heeft als gevolg dat in grote bedrijven vaak de processen worden geautomatiseerd (SAP), zie nummer 59. In de middelgrote en kleinere bedrijven is de noodzaak van effectief ingerichte, op output gebaseerde processen niet minder. Maar het ontbreekt nogal eens aan de interne regelcapaciteit om processen te herontwerpen op basis van de methodiek van het BIM-model. Daarbij staan de gewenste organisatieresultaten voorop, zoals dat past in het BIM-presteerlandschap.

Aanleiding

Een consultancybedrijf met groeipotentie staat aan de vooravond van een herpositionering van de dienstverlening. Omdat de schaalgrootte van de opdrachten toeneemt, is het noodzakelijk om het programma- en projectmanagement te professionaliseren. Ook het managen van de overgangen van de processen productontwikkeling, marketing en verkoop, en uitvoering vergt hernieuwde aandacht.

Door de sterk veranderende personele samenstelling van de organisatie ontstaan nieuwe kansen voor een fundamenteel herontwerp van de processen. De nieuwe professionals hebben behoefte aan taakduidelijkheid en zijn bereid afstand te nemen van de minder effectieve werkwijzen.

Het kritieke organisatieprobleem is te herleiden tot het onderbenutten van kansen in de verkoop en de hoeveelheid werk dat opnieuw moet door slecht op elkaar afgestemde processen. Er zijn drie duidelijke problemen:

- onvoldoende duidelijkheid over de hoofdprocessen, de deeltappen en de gewenste resultaten;
- structureel werk dat opnieuw moet en onvoldoende taakduidelijkheid en taakondersteuning voor de betrokken professionals;
- verlies aan effectiviteit (slagkracht en daadkracht) van de organisatie met invloed op de arbeidsproductiviteit en de tevredenheid van de professionals.

Vraagstelling

Onvoldoende effectief ingerichte processen hebben een directe invloed op de prestaties van de organisatie. In dit kader stelt het managementteam (de opdrachtgever) de volgende vraag:

'Op welke manier kan de organisatie versneld de gewenste resultaten bereiken op de gebieden verkoop, behaalde omzet en ontwikkeling van producten?'

Prestatiekloof

Tabel 63.1 geeft een overzicht van de gemeten prestatiekloof als gevolg van onvoldoende efficiënte en effectieve processen.

| Organisatiresultaat | Gewenste prestatie | Huidige prestatie | Kloof |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheid minimaal 8 • Marktaandeel 10% | <ul style="list-style-type: none"> • 7.000.000 euro verkoop • 2.500.000 euro omzet (declarabele uren) | <ul style="list-style-type: none"> • 3.000.000 euro verkoop • 2.000.000 euro omzet | <ul style="list-style-type: none"> • 4.000.000 euro • 500.000 euro |

Tabel 63.1 De prestatiekloof

Belangrijkste oorzaak van de prestatiekloof

De prestatiekloof wordt veroorzaakt door:

- onvoldoende verbinding tussen de doelstellingen van de organisatie (onder andere groei) en het ontwerp van de processen rondom de functies productontwikkeling, marketing en verkoop, en uitvoering;
- onduidelijkheid over de gewenste resultaten van de verschillende processtappen;
- onduidelijkheid bij de overgangen tussen de verschillende functies van de organisatie.

Ontwerp van de oplossing

Twee consultants hebben een resultatenkaart gemaakt, zie nummer 39, per functioneel gebied in de organisatie. Per functioneel gebied worden de deelstappen beschreven en de gewenste resultaten benoemd; met een herkenbare input, output en throughput. Bij iedere deelstap zijn de hulpmiddelen beschreven die nodig zijn om de resultaten te behalen. Denk aan procedures, standaarden voor het schrijven van plannen enzovoort. Tot slot zijn de overgangen tussen de processen met behulp van pijlen zichtbaar gemaakt. Iedere overgang is beschreven in termen van afhankelijkheden en verantwoordelijkheden. In figuur 63.1 vindt u een overzicht van de hoofdprocessen en de gedetailleerde uitwerking van één deelstap.

Kenmerken van het ontwerp

Het procesontwerp wordt gekenmerkt door:

- *De methodiek van het BIM-model*

Consequent wordt teruggedeneerd vanuit de gewenste organisatiresultaten naar de deelstappen. Een extra eis is dat de processen verticaal en horizontaal verbonden worden met de organisatie en de professionals, en dat de processen onderling verbonden worden.

- *Crossfunctionele benadering*

Processen die betrekking hebben op verschillende functieonderdelen van de organisatie, krijgen diverse proceseigenaren (specialisten) toegewezen. De verschillende processen vormen samen een procesketen op organisatieniveau.

- *Cocreatie*

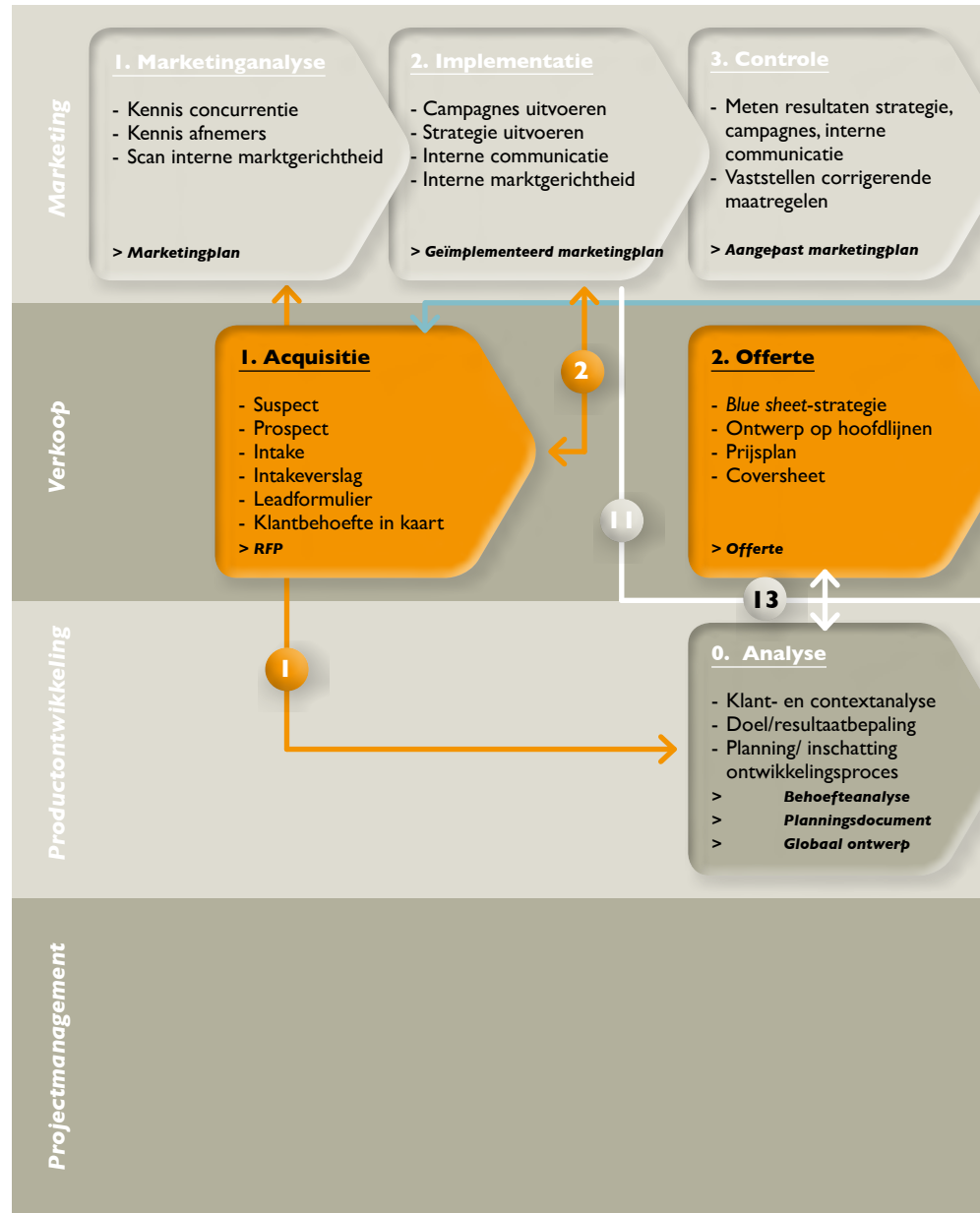
In samenwerking met de opdrachtgever en proceseigenaren in de organisatie is stap voor stap samengewerkt aan het herontwerp en de invulling van de processen.

- *Informeel leren*

Alle betrokkenen hebben een proces van informeel leren doorgevoerd met als belangrijke opbrengst het verdiepende inzicht in de processen, de deelstappen en de uitwerking per deelstap.

| Criteria | Specifiek voor deze situatie benoemd door de organisatie |
|-----------------------------|---|
| Kosten | <ul style="list-style-type: none"> De organisatie heeft voldoende budget vrijgemaakt en interne hulpmiddelen om de processen te herontwerpen en vervolgens te implementeren. |
| Tijd (efficiëntie) | <ul style="list-style-type: none"> De processen moeten binnen drie maanden in kaart zijn gebracht en goedgekeurd. |
| Acceptatie en betrokkenheid | <ul style="list-style-type: none"> Het procesmodel wordt binnen het team besproken en aangescherpt. Definitieve goedkeuring vindt plaats door het mt. |
| Opbrengst | <ul style="list-style-type: none"> Het project leidt tot een eenduidig model waarin de hoofdprocessen in kaart zijn gebracht op basis van de gewenste resultaten per proces. De processen kennen een duidelijke fasering en er zijn overgangscriteria opgenomen. Het model is inzichtelijk voor nieuwe medewerkers die nog relatief weinig kennis van de organisatie hebben. |
| Formeel/informeel | <ul style="list-style-type: none"> Informeel leren staat bij de ontwikkeling en implementatie centraal. |

Tabel 63.2 Criteria voor oplossingen



Figuur 63.1 Overzicht van de hoofdprocessen

3. Closure

- Presentatie
- Akkoordverklaring
- Contract

> Order

1. Ontwerp

- Onderwijskundig ontwerp
- Evaluatie ontwerp
- Vormgeving/methodiek
- Implementatievoorwaarden

> Ontwerp/pva
> Evaluatieontwerp

2. Uitwerking

- Productontwikkeling
- Ontwikkeling instructies
- Pilot
- Interne evaluatie

> Afgerond product
> Implementatieplan

3. Implementatie

- Overdrachtbijeenkomsten
- Vraagbaak mbt inhoud
- Interne evaluatie

> Afgeronde overdracht-
bijeenkomst(en)
> Geinformeerde betrokkenen

4. Interne evaluatie

- Kwaliteitsbewaking
- Verbeterpunten producten

> Verbeterd product
> Verbeterd proces

1. Voorbereiding

- Projectplan
- Detailplanning klant
- Activiteitenplanning PM
- Projectdossier
- Voorbereid projectteam
- Evaluatieplan

> Kick-off

2. Uitvoer

- Inhoudelijk tussenproduct
klant
- Voortgangsrapportage

> Inhoudelijk eindproduct

3. Afronding

- Extern evaluatierapport
- Intern evaluatierapport
- Afrondingsbrief

> Projectevaluatie

3

4

12

5

6

8

9

10

Projectmanagement: Fase I

Doel fase I Voorbereiding: Omzetten van een order in een concreet projectplan met bijbehorende planning en een ingerichte projectorganisatie.

Input: Order

Outcome: Kick-off/ start van het project

Processtappen:

I. Voorbereiding

- Projectplan
- Detailplanning klant
- Activiteitenplanning PM
- Projectdossier
- Voorbereid projectteam
- Evaluatieplan
- > **Kick-off**

| Outcome | Activiteiten | Tools | Afstemming | Uitvoerder |
|--|---|--|--|--|
| Projectplan | <ul style="list-style-type: none"> • Afstemmen doelen en resultaten • Maken plan van aanpak Projectplanning/ WBS/ Mijlpalen • Sturing en inrichting project Inrichten organisatie en terugkoppelmomenten Inventariseren risico's Afstemmen randvoorwaarden | <ul style="list-style-type: none"> Format projectplan Projectregistratie | <ul style="list-style-type: none"> OC, klant OC Klant Klant Klant, MT | <ul style="list-style-type: none"> PL PL PL PL PL PL |
| | <ul style="list-style-type: none"> <i>Aanleveren template projectplanning</i> <i>Controleren en opmaak verzorgen</i> | | | <ul style="list-style-type: none"> PO PO |
| Detailplanning klant Activiteitenplanning PM Projectdossier | <ul style="list-style-type: none"> - Vaststellen aantal en duur interventies - Maken planning interventies - Bepalen projectmedewerkers en freelancers | <ul style="list-style-type: none"> Projectregistratie Projectregistratie Mal planning | <ul style="list-style-type: none"> PL/ OC OC, klant PL | <ul style="list-style-type: none"> OC PO WV |
| | <ul style="list-style-type: none"> <i>Projectdossier opzetten en up to date houden (hard copy en digitaal)</i> <i>In kaart brengen capaciteit/ beschikbaarheid</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Digitaal projectdossier</i> | | <ul style="list-style-type: none"> PO PO |
| Voorbereid projectteam | <ul style="list-style-type: none"> - Inwerken freelancers - Afstemmen interne taakverdeling - Overdracht noodzakelijke kennis | <ul style="list-style-type: none"> brief | <ul style="list-style-type: none"> OC | <ul style="list-style-type: none"> PL |
| | <ul style="list-style-type: none"> <i>Agenda projectbesprekingen</i> <i>Notuleren</i> <i>Informatiepakket naar freelancers</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Digitaal projectdossier</i> | | <ul style="list-style-type: none"> PO PO PO |
| Evaluatieplan | <ul style="list-style-type: none"> - Vaststellen indicatoren - Planning proces- en productmetingen | <ul style="list-style-type: none"> Format evaluatieplan Format evaluatieblauwdruk | <ul style="list-style-type: none"> Klant OC | <ul style="list-style-type: none"> PL PL/PO |
| | <ul style="list-style-type: none"> <i>Planning in agenda</i> <i>Mal verwerking evaluatie</i> | | | <ul style="list-style-type: none"> PO PO |
| Kick-off | <ul style="list-style-type: none"> - Bepalen inhoud - Organiseren bijeenkomst | | <ul style="list-style-type: none"> OC Klant | <ul style="list-style-type: none"> PL PO/PL |
| | <ul style="list-style-type: none"> <i>Plannen kick-off (extern)</i> <i>Materiaal klaarmaken</i> | | | <ul style="list-style-type: none"> PO PO |

PL= Projectleider, PO=projectondersteuning, OC =Ontwikkelcentrum, WV=werkverdeling

Criteria overgang volgende fase:

- Alle outcomes fase I aanwezig
- Projectplan geaccordeerd door de beslisser (vastgelegd in overeenkomst)

Samenhang met andere processen:

Proces productontwikkeling

Pijl 4: Vanuit het proces productontwikkeling wordt het plan van aanpak, het ontwerp van de interventies en het evaluatieontwerp aangeboden als input voor het projectplan.

Pijl 5: De voorbereidingsfase van projectmanagement levert input voor de uitwerking van het ontwerp, met name vanuit het evaluatieplan en het vaststellen van resultaten en specifieke klantinformatie.

Pijl 6: Vanuit het proces productontwikkeling wordt de interne implementatie van het product verzorgd. Dit betekent dat het projectteam geïnstrueerd is over het product en instructiemateriaal aanwezig is. Het

is de verantwoordelijkheid van het projectmanagement om de uitvoerende medewerkers te instrueren over het product.

Vanuit projectmanagement kan en mag om ondersteuning gevraagd worden aan het proces productontwikkeling. Het proces productontwikkeling is verplicht deze ondersteuning tijdig en op maat te leveren.

Sales:

Pijl 3: Als de order in het salesproces getekend is, krijgt het projectteam de opdracht het proces projectmanagement te starten. De opdracht wordt geïnitieerd door de werkverdeling. Het is de verantwoordelijkheid van sales om de juiste informatie tijdig over te dragen, zodat het projectmanagement proces gestart kan worden.

Personeelszaken:

Pijl 7: In de projectvoorbereiding moet duidelijk worden welke personele bezetting noodzakelijk is voor het project en welke eisen daaraan gesteld worden. Dit wordt aangeboden aan de werkverdeling (personeelszaken fase 1).

| | Resultaten | Ontwerp | Management |
|---------------|---|--|--|
| Organisatie | <ul style="list-style-type: none"> Organisatiestrategie is vastgesteld. Missie en visie zijn beschreven en zijn bekend in de organisatie. | <ul style="list-style-type: none"> Het organisatieontwerp is op hoofdlijnen vastgesteld en moet nader worden geconcretiseerd of heringericht op basis van de procesanalyse. | <ul style="list-style-type: none"> Doelen per functie vaststellen. Prestatiemethoden vaststellen. Beloningssystematiek vaststellen. |
| Processen | <ul style="list-style-type: none"> Processen moeten worden afgestemd op de eisen van de klant en de eisen vanuit de organisatie. Gewenste resultaten per proces in kaart brengen op basis van gewenste organisatieresultaten. | <ul style="list-style-type: none"> Gewenste processtappen om resultaten te behalen in kaart brengen. | <ul style="list-style-type: none"> Overgangen tussen processen in kaart brengen. Management van interfaces inrichten. |
| Professionals | <ul style="list-style-type: none"> Individuele doelen zijn vastgesteld. | <ul style="list-style-type: none"> Taken en verantwoordelijkheden samenvoegen koppelen aan processtappen. Taken en verantwoordelijkheden samenvoegen tot functies. | <ul style="list-style-type: none"> Profielprofielen moeten worden ingericht. Benodigde competenties moeten worden vastgesteld. |



Oplossingen in het negenveldenmodel van Rummeler

In de tabel hierboven is te zien in welke gebieden activiteiten worden uitgevoerd in deze fase. In het rode vlak staan de nog uit te voeren activiteiten. De groene vlakken zijn uitgevoerd door de organisatie. De oranje vlakken verdienen nog nadere uitwerking en aandacht.

Checklist herinrichting processen

| nee..... | ja | |
|---|----|--|
| Gewenste organisatieresultaten vastgesteld. | ✓ | |
| Kritiek organisatieprobleem. | ✓ | |
| Gekwantificeerde prestatiekloof. | ✓ | |
| Oorzaken vastgesteld (in de werkomgeving). | ✓ | |
| Ontwerpcriteria herinrichting processen bepaald met de opdrachtgever. | ✓ | |
| Ontwerp processen vastgesteld. | ✓ | |
| Formeel en informeel leren. | ✓ | |
| Projectplan (niet hier beschreven, zie nummer 67). | ✓ | |
| Evaluatieplan (niet hier beschreven, zie nummer 76). | ✓ | |

Informatie leveren daar waar het nodig is Van een vaste plaats naar overal

Heel lang geleden staarden mensen naar de wanden van een grot op zoek naar een hulp bij het jagen en het koken. Daarna kwamen we samen in zaaltjes om te luisteren naar een autoriteit. Tegenwoordig turen we in onze mobiele telefoon, PA of pc om ons functioneren op welk vlak dan ook te verbeteren. Van productkennis tot het sluiten van een verkoopdeal, van het opslaan van gegevens tot pensioenplanning, diëten, sociale contacten en het omgaan met de cultuur van een organisatie, we zijn niet langer alleen. Lessen, adviezen en ondersteuning zijn overal op te vragen, waar en wanneer we ze maar nodig hebben. Dat verschilt enorm van de trainingen zoals we ze tot nu toe kennen. Zelfs na de beste docenten, de duurste zalen en echte verse koffie, is training ineens niet meer zo belangrijk als het computersysteem down gaat of als er een klant amok maakt. De belangrijkste nieuwe ontwikkeling in training en ontwikkeling is het feit dat de muren van het klaslokaal zijn verdwenen en dat experts en collega's hun boodschap dichter bij de werkvloer kunnen brengen. Dit gebeurt op veel verschillende manieren, via e-coaching, kennisnetwerken, blogs, wiki's en tools voor het verbeteren van het functioneren. Een gemeenschappelijk kenmerk is dat we er toegang toe hebben vanaf de plek waar we wonen of werken. Ik wil hier aandacht besteden aan een vorm van ondersteuning op basis van vraag: prestatieondersteuning. Prestatieondersteuning is direct, doelmatig en altijd aanwezig. Doordat het waarde toevoegt terwijl vertegenwoordigers, artsen, leidinggevend en accountants hun taken uitvoeren en problemen oplossen, heeft het zich een plek verworven. Hulpmiddelen voor prestatieondersteuning zijn, anders dan een menselijke expert, altijd precies daar waar ze nodig zijn.

Hulpmiddelen voor prestatieondersteuning

De beste manier om prestatieondersteuning op waarde te schatten, is door te kijken naar voorbeelden van de manier waarop prestatieondersteuning problemen oplost en de dagelijkse praktijk naar een hoger plan tilt.

Ik herinner me hoe ik in mijn studentenhuus vaak zat te duimen-draaien tot de wasmachine vrij was. Als ik 's avonds laat of 's morgens vroeg de was wilde doen, waren de wasmachines en drogers altijd bezet, heel frustrerend. Als ik er dan eindelijk tussen kwam, werd ik vaak misselijk van de hoopjes nat en droog wasgoed die verspreid door de ruimte lagen. Dit kwam doordat agressieve medegebruikers je was op tafel smeten als je hem niet op tijd kwam ophalen. Maar toen kwam e-Suds en daardoor is dit proces geciviliseerd via het introduceren van informatie en technologie. USA Technologies installeerde op verschillende campussen een internetwassysteem. Het systeem houdt bij of de wasmachines en drogers in gebruik zijn en laat studenten via e-mail of sms weten hoever hun was gevorderd is en of andere wasmachines of drogers in de buurt vrij zijn. Stel je voor hoe handig het is om te weten dat je wasprogramma bijna is afgelopen, of dat er een wasmachine of droger beschikbaar is op de derde etage van een nabijgelegen studentenflat.

De eerste uitgave van het *Handbook of Job Aids* van Rossett & Gautier-Downes (1991) betekende een uitbreiding van de manieren waarop mensen job aids gebruikten, hulpmiddelen voor hun werk, en erover nadachten. Rossett & Gautier-Downes voegden iets toe aan de traditionele hulpmiddelen als informatievoorziening (zoals de Gouden Gids) en procedures (zoals documentatie waarin staat hoe je de boodschap op het antwoordapparaat kunt veranderen), namelijk hulpmiddelen die hulp en advies bieden bij

het nemen van beslissingen. Is dit de juiste vervolgopleiding voor mij? Wat doe ik met een medewerker die vaak te laat komt? Waar moet ik, in mijn omstandigheden, mijn geld investeren?

Hoewel dit onderscheid nog altijd zinvol is, zien we tegenwoordig dat effectieve prestatieondersteuning deze drie zaken vaak samenvoegt in een computerprogramma. Een programma voor prestatieondersteuning voor iemand die erover denkt een vervolgstudie te gaan doen, zou een database kunnen bevatten met daarin mogelijke studierichtingen en de toelatingsvoorwaarden; inschrijvingsprocedures en een checklist voor zelfevaluatie, zodat potentiële studenten kunnen ontdekken welk studieprogramma of welke universiteit geschikt is.

Er zijn twee aspecten belangrijk bij prestatieondersteuning. Het eerste aspect is de mate van integratie van de ondersteuning in de taak. Valt de prestatieondersteuning binnen of juist buiten de taak? Is het zo iets als een onlinereserveringssysteem voor de bioscoop, of is het een computerprogramma dat helpt bij het sparen voor een pensioen? Een onlinereserveringssysteem voor de bioscoop is geïntegreerd in de taak. Een hulpprogramma voor pensioenen staat los van de taak; het is een aanleiding om over iets na te denken, je over iets anders zorgen te maken en uiteindelijk een plan te maken voor alles wat er zou kunnen gebeuren.

Het tweede aspect van prestatieondersteuning is in welke mate het kan worden aangepast. Is het een standaardprogramma, of kan het aan iedere specifieke situatie worden aangepast? Herkent het u en reageert het anders als gevolg van die kennis? Er is een groot verschil tussen een hulpmiddel dat u eraan herinnert dat u moet sparen voor uw pensioen en een hulpmiddel dat weet dat u een drieling hebt die binnenkort wil gaan studeren. Is het een grote mailing van de gemeente over brandgevaar in uw streek, of is het een berichtje dat u naar een bepaalde website moet gaan omdat het systeem heeft gezien dat uw huis in de gevarezone staat en dat u speciale maatregelen moet nemen om het gevaar binnen de perken te houden?

Integratie, aanpassingen en de weg vinden

Stel u voor dat u een belangrijke afspraak hebt aan de andere kant van de stad, op een plek waar u nog nooit bent geweest. In tabel 64.1 staan verschillende systemen voor het vinden van een bestemming.

| <i>Manieren om een onbekend adres te vinden</i> | <i>Commentaar</i> |
|---|--|
| Kijk voor vertrek op de plattegrond die u aan de muur hebt hangen. | De kaart is een hulpmiddel, maar hij is niet geïntegreerd in de taak en hij is niet speciaal voor u gemaakt. Hij past zich niet aan als u verkeerd rijdt of als er een wegomlegging is. |
| Ga naar een routeplanner op internet en voer uw adres in en het adres waar u naar toe moet. Print het resultaat uit. | Dit is een samenvoeging van prestatieondersteuning via de computer en een hulpmiddel. Het onlineprogramma wordt gebruikt voordat de taak wordt uitgevoerd, het is de voorbereiding voor de taak. |
| Kijk op het printje terwijl u rijdt. | Dit is een conventioneel, gedrukt hulpmiddel dat geïntegreerd is in de taak, maar wel op een gevaarlijke manier. Terwijl u zich een weg baant door de stad, beschikt u over een betrouwbaar stuk papier dat de richting aangeeft. Maar het past zich niet aan als zich onderweg iets anders aandient, of als er een wegomlegging is. |
| Terwijl u de deur uitloopt vraagt u aan uw broer hoe u moet rijden. Dat vertelt hij u natuurlijk. | Op deze manier zou u er kunnen komen, als u een goed geheugen hebt en uw broer betrouwbaar is. Maar geïntegreerd met de taak is dit hulpmiddel zeker niet. En als u afgeleid raakt en links afslaat in plaats van rechts, dan kan uw broer u niet meer vertellen hoe u wel moet rijden. |
| Spring in de auto. Vis een kaart uit het dashboardkastje. Lees de kaart terwijl u rijdt. | Dit gevaarlijke klusje is geïntegreerd in de taak. U kunt op de kaart kijken om te beslissen of u links of rechts moet gaan. Maar hoewel het hulpmiddel geïntegreerd is in de taak, moet u het zelf aanpassen en dat is niet zonder gevaar. |
| Spring in de auto en start uw TomTom. Toets uw bestemming in. Een zwoele stem vertelt u hoe u moet rijden, waar u ook begint en hoe u ook van de route afwijkt. | Een GPS-apparaat is aangepast aan de taak. De aanwijzingen staan op de display, wat op zich al heel geruststellend is, maar er is ook nog een stem die al weet wat u straks nodig zult hebben en alvast aanwijzingen geeft. Maar het interessantste is hoe actief dit systeem is, hoe het zich aanpast aan uw locatie en handelingen. Als u zich vergist of niet luistert naar de aanwijzingen, wordt er een nieuwe route voor u berekend, aangepast aan uw nieuwe locatie. GPS is zowel op maat gemaakt als geïntegreerd. |

Tabel 64.1 Het gebruik van prestatieondersteuning om op een bepaald adres te komen

Laten we nu eens kijken naar maatwerk. Biedt het hulpmiddel een standaardboodschap die voor iedereen hetzelfde is, of een boodschap die is aangepast aan uw situatie? Deze vraag gaat over het activiteitsniveau van het hulpmiddel. Past het zich aan u aan? Herkent het u? Weet het welke beleggingen u hebt, hoe oud u bent, hoeveel kinderen u wilt laten studeren, welke producten u verkoopt en of u zojuist de aanwijzing hebt genegeerd om links af te slaan bij de Koekoeklaan? Maakt het contact met u om u te herinneren aan de gestelde doelen? Levert het u een overzicht van de bedrijfsprocedures of een model voor het omgaan met klachten van klanten? De Gouden Gids en bijvoorbeeld de blogportal Technorati zijn standaard, betrouwbare maar passieve bronnen. Hier kunt u informatie vinden over de spotlijster, of zoeken naar een dierenarts bij u in de buurt. De trouwe bronnen wachten tot u ze raadpleegt, maar ze passen zich niet automatisch aan. U moet weten welke informatie u nodig hebt en deze zelf ophalen.

De internetsites Schwab.com en Quitnet.com zijn anders, omdat zij zich actief op u richten. Ze kennen u en uw doelstellingen. Ze kennen ook uw situatie. Schwab helpt u bij het bereiken van uw financiële doelen. Quitnet helpt mensen die willen stoppen met roken om die ene sigaret juist niet op te steken na een lange dag hard werken. Beide internetsites baseren hun respons op de antwoorden die u gegeven hebt en 'kennen' u als u weer op de website kijkt voor advies, omdat u zin hebt in een sigaret of omdat u probeert te beslissen over het investeren van uw dertiende maand. De kennis is daar waar de vraag is; zodra die zich voordoet.

De keerzijde van integreren en maatwerk

Deze voorbeelden schetsen een positief beeld van integreren en maatwerk, en dat klopt natuurlijk. Er zijn echter ook redenen om te kiezen voor minder integratie en maatwerk. Laten we eerst kijken naar integratie.

Ondersteuning bij planning en evaluatie

Het tegengestelde van integratie is niet desintegratie. In dit geval is het planning, vaardigheid, een reflectieve houding. Het betekent informatie en advies inwinnen voordat er met een taak begonnen wordt, bij wijze van voorbereiding. Dit type prestatieondersteuning komt net voordat u begint met het uitvoeren van een taak, in plaats van tijdens de uitvoering. Hoe kunnen we de geleverde kennis gebruiken om ons voor te bereiden, om uitwassen te voorkomen en betere beslissingen te nemen over de volgende stap? Door de orkanen Katrina en Ike, allebei grote meteorologische rampen in de Verenigde Staten, is de motivatie om dit soort hulpmiddelen te gebruiken toegenomen. Kijk maar naar al die websites met lijsten om je voor te bereiden op orkanen, aardbevingen, overstromingen en branden. Dit zijn allemaal voorbeelden van het belang van vooruitkijken.

De maatwerkmythe

Maatwerk klinkt goed, maar is het zijn prijs waard? Een enkele standaardboodschap is veel goedkoper om aan te maken en te onderhouden. Het maken van persoonlijke boodschappen kost vier of meer keer zoveel als een standaardboodschap en de respondenten van Jupiter Research vonden aandacht voor gebruiksgemak belangrijker dan een persoonlijke boodschap. Uit het onderzoek van Jupiter Research kwam naar voren dat maar 8 procent van de respondenten vaker naar een website ging als gevolg van een persoonlijke aanpak. Dat geeft te denken. Het staat in scherp contrast met het feit dat 54 procent van de consumenten zei dat eenvoudige verbeteringen een reden zouden zijn om een website

vaker te bezoeken. Een webpagina die sneller te downloaden is, was voor 54 procent van de respondenten een reden om een webpagina vaker te bezoeken en betere navigatiemogelijkheden waren voor 52 procent een reden om dat te doen.

Hoeveel mensen zouden bijvoorbeeld bereid zijn om te betalen voor een routeplanner op hun mobiele telefoon? Hoe belangrijk is het aanpassen aan de persoon, de plaats en het moment eigenlijk precies? Het onderzoek van Jupiter geeft aan dat het minder cruciaal is dan vaak wordt aangenomen.

Een andere kwestie is de gereguleerde inhoud. De farmaceutische industrie heeft overheidstoestemming nodig voor het publiceren van informatie over medicamenten. Een manier om de inhoud onder controle te houden en ervoor te zorgen dat er geen verschillen ontstaan tussen de bedoelde en de ontvangen boodschap, is het zorgvuldig samenstellen, ordenen en verspreiden van standaardinhoud. In sommige gevallen kan een aangepaste boodschap een risico inhouden.

Het ontleden van prestatieondersteuning

Prestatieondersteuning bevat veel informatie, en verpleegkundigen, onderwijzend personeel, ouders, mecaniciens, belastingbetalers, piloten of accountants kunnen er terecht voor hulp bij hun dagelijkse taken. Prestatieondersteuning kan veel vormen aannemen, van een notitie op de achterkant van een envelop tot bedrukte documentatie, van posters tot ehel.com, hulpmiddelen voor financiële planning of GPS.

Omdat er zo veel mogelijkheden zijn, hebben Lisa Schafer en ik in ons boek *Job Aids and performance support*, het veld verdeeld in twee soorten prestatieondersteuning: de planners en de sidekicks. De planners komen in ons leven vlak voor of vlak na de taak. Ze helpen ons bij de beslissing of de vogelgriep een reden is om onze reisplannen aan te passen of bij het nadenken over manieren hoe we onze presentatie bij de verkoopbijeenkomst hadden kunnen verbeteren. Ikzelf gebruik er vaak een om mijn gedachten te ordenen bij het aanpassen van een presentatie voor een bepaalde groep.

Sidekicks zijn er terwijl we bezig zijn met een taak. De kok in een fabriek voor kant-en-klare maaltijden leest het hulpmiddel terwijl ze bezig is met het samenstellen van een nieuw product. De schrijver zit te tikken en glimlacht om het rode lijntje dat in deze zin onder het woord Wikipedia staat. Sidekicks verschillen naarmate ze dichterbij de taak staan. Ze kunnen naast de taak staan, zoals in het geval van de kok, of ze zijn erin geïntegreerd, zoals de spellingcontrole.

Laten we hier nu de kwestie van het wel of niet aanpassen aan

toevoegen. Is het bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in een product, of orkanen, of pensioenvoorzieningen, of herkent het de gebruiker en zijn situatie en wordt het advies eraan aangepast? Tabel 64.2 laat het model zien voor verkopers.

| <i>Prestatieondersteuning</i> | <i>Standaard</i> | <i>Maatwerk</i> |
|--|---|--|
| <i>Sidekicks: ze staan naast ons tijdens het werk. Standaard</i> | Hier kijken de klant en de verkoper samen naar een computertabel en vergelijken een aanbevolen product met concurrerende producten. Terwijl de klant een product kiest op basis van een omschrijving, ziet de verkoper wie de klant is en het systeem geeft aan welk product aansluit bij het bestaande systeem van de klant. | Terwijl de klant een product kiest op basis van een omschrijving, ziet de verkoper wie de klant is en het systeem geeft aan welk product aansluit bij het bestaande systeem van de klant. |
| <i>Planners: ze staan ons bij voordat we beginnen en daarna, als we onze taken evalueren.</i> | Dit is een print of een geautomatiseerd programma aan de hand waarvan de verkoper onthoudt waar hij aan moet denken bij de verkoop aan de hogere niveaus van een organisatie. Na afloop kan de verkoper de interactie evalueren aan de hand van de criteria. | Dit is een geautomatiseerd programma dat gegevens opzoekt van de potentiële klant, de specifieke kenmerken bepaalt en daarna de verkoper informeert over de grootte van de lening waarvoor de klant in aanmerking komt. Het bedrag en de reden ervoor worden aan de verkoper geleverd als hulp bij eventuele bezwaren. |

Tabel 64.2 Het gebruik van prestatieondersteuning bij het verkopen van een product.

Prestatie is belangrijk

Dit model is congruent met de verschuiving van schoolse trainingen in de richting van meer op performance gerichte initiatieven. Prestatieondersteuning is er klaar voor; het is actief, productief en raakt niet vermoeid. Het is gemaakt om daar te zijn waar zich problemen kunnen voordoen, vaak met behulp van mobiele apparaten. Planners en sidekicks hebben een lange geschiedenis en een rooskleurige toekomst en ondertussen kunnen wij ons bezighouden met het verbeteren van interacties, het correct spellen, het tevredenstellen van klanten, het aanleggen van een voorraad voedzame etenswaren en het nemen van goede en eerlijke beslissingen over wie we aan zullen nemen. Het is een logische stap van kennisoverdracht in het klaslokaal naar kennisoverdracht overal, omdat leven en werk daar gebeuren ... overal.

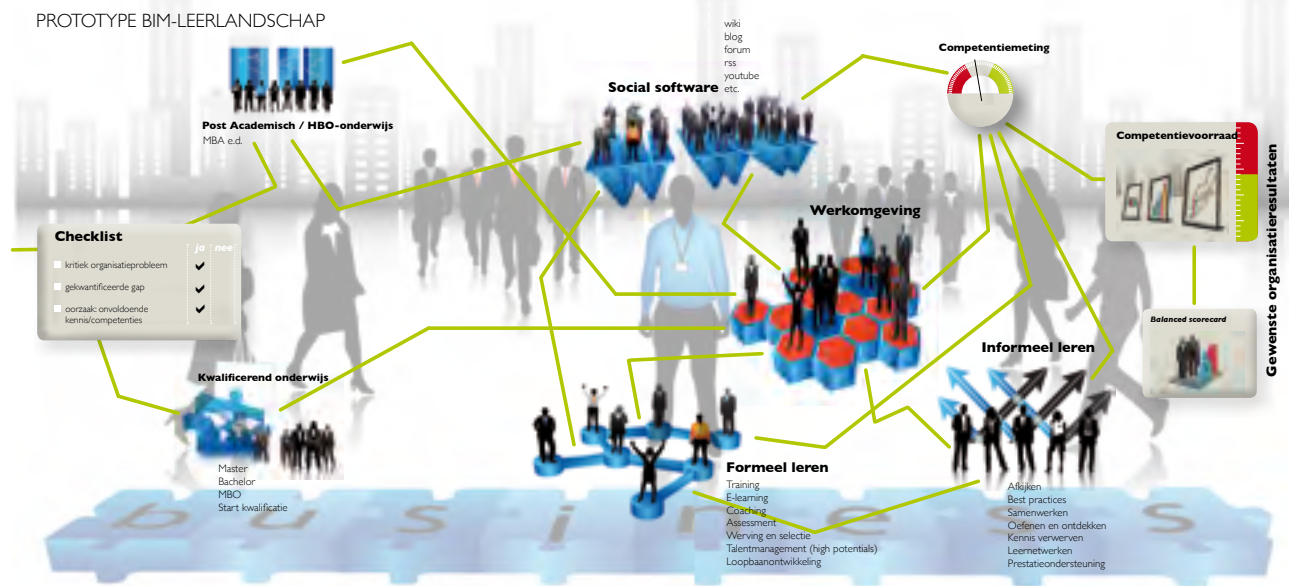


PROTOTYPE BIM-LEREN-EN- PRESTERENLANDSCHAP

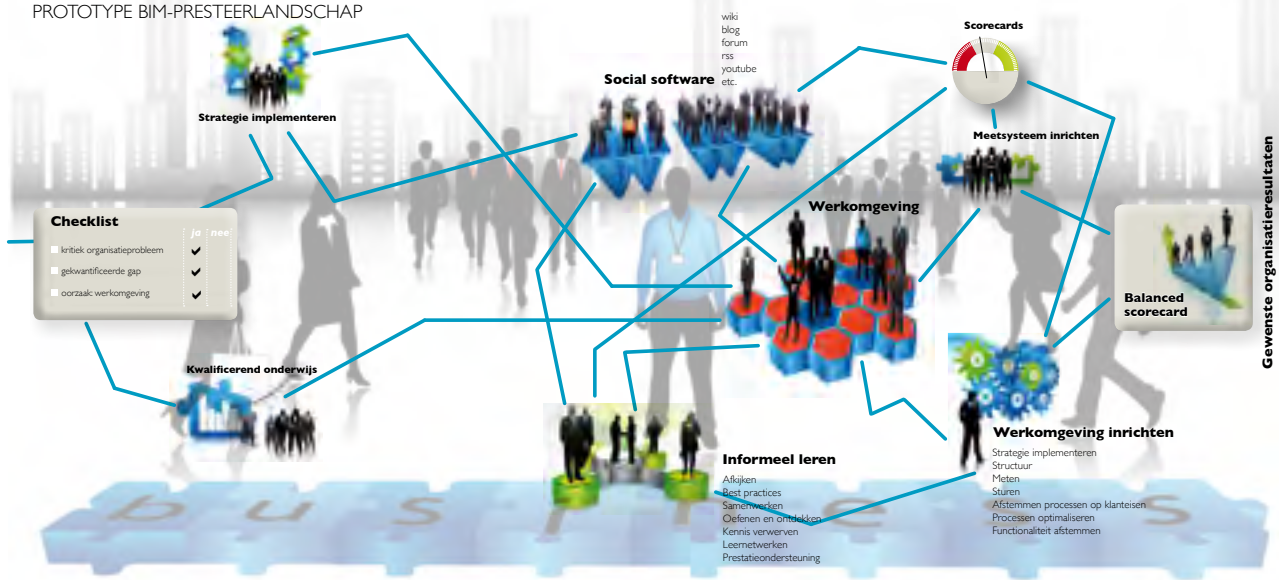
65



Het BIM-leren-en-presteren-landschap is een prototype waarmee oplossingen kunnen worden ontworpen met meetbare organisatieresultaten, als de oorzaken van de prestatiekloof een competentietekort en/of blokkades in de werkomgeving zijn. Dit landschap is de integratie van de twee eerdere BIM-landschappen, zoals beschreven bij de nummers 57 en 61.



PROTOTYPE BIM-PRESTEERLANDSCHAP



IMPLEMENTEREN VAN OPLOSSINGEN

66



Het implementeren van oplossingen is van groot belang bij verbeterprojecten die zijn gebaseerd op het BIM-model. In algemene zin gaat het dan om projectmanagement en verandermanagement. Het is niet de bedoeling om in deze uitgave uitgebreid op die aspecten in te gaan; daarvoor wordt verwezen naar relevante literatuur in de bibliografie. Wel komen enkele algemene en specifieke aandachtspunten aan bod die er bij dit type verbeterprojecten toe doen.

Wat is het implementeren van oplossingen?

Implementatie is het in werking stellen van de oplossing en het managen van de verandering die hiermee gepaard gaat. De resultaten zijn veranderingen in of aanpassing van het gedrag dat nodig is om de resultaten te boeken.

Het ontwerp van de oplossingen heeft op systeemniveau plaatsgevonden. Dat is kenmerkend voor verbeterprojecten op basis van het BIM-model. Daarom moet ook de vervolgstap, de implementatie van de oplossingen, op systeemniveau plaatsvinden. Dat kan met een gecombineerde aanpak van verander- en projectmanagement. Dit zijn twee kanten van dezelfde medaille; de projectmatige aanpak is een voorwaarde om de afgesproken resultaten binnen de gestelde tijdslimiet te halen. Zie voor projectmanagement nummer 67.

Het is een veelvoorkomende vergissing om te denken dat het 'echte werk' bij de toepassing van het BIM-model pas begint met de implementatie van de oplossingen. Juist bij het BIM-model is er vanaf de analysefase al voortdurend opbrengst voor de klant. Denk aan het verbeterde inzicht in het presteren van de organisatie als gevolg van de analyse. Toch hebben veel klanten – en ook consultants – niet door dat dit feitelijk al de eerste interventies in het verbeterproject zijn. Juist omdat deze eerste interventies al zo vroeg plaatsvinden, moet het verandermanagement van het verbeterproject al beginnen bij de start van de analyse. Zie voor meer veelgemaakte fouten het kader hierna.

Veelgemaakte fouten bij het implementeren van oplossingen (ASTD, 2006):

- *Onvoldoende aandacht voor het managen van het partnerschap met de opdrachtgever. Wanneer er bij het implementeren van de oplossing onvoldoende wordt samengewerkt met de opdrachtgever en er onvoldoende draagvlak is in de organisatie, kunnen de gewenste resultaten niet of onvoldoende worden bereikt.*
- *Onvoldoende aandacht voor de cultuur. Iedere organisatie heeft een eigen cultuur, die zich onder meer weerspiegelt in de manier waarop wordt gewerkt en resultaten worden behaald. En het is de cultuur die mede bepaalt of en hoe bepaalde oplossingen kunnen worden geïmplementeerd.*
- *Onvoldoende aandacht voor verandermanagement. Ook hier is de bekende formule $E = K \times A$ van toepassing. Dit betekent dat de effectiviteit van de oplossing wordt bepaald door de kwaliteit van de oplossing vermenigvuldigd met de acceptatie door de organisatie. De consequentie hiervan is dat bij iedere oplossing rekening dient te worden gehouden met het draagvlak in de organisatie.*
- *Onvoldoende aanpassingsvermogen. Meestal hebben opdrachtgevers bepaalde eisen, wensen of ideeën over hoe oplossingen in hun context het best kunnen worden geïmplementeerd. Wanneer hiermee onvoldoende rekening wordt gehouden, ontstaat mogelijk zo veel weerstand, dat de effectiviteit van de implementatie onder druk kan komen te staan.*

Resultaten van het implementeren van oplossingen

Door het implementeren van de ontworpen oplossingen worden de volgende resultaten bereikt:

- meetbare organisatieresultaten zoals vooraf gedefinieerd in het projectplan;
- de implementatie blijft binnen de gestelde tijdslijnen en budgetten;
- de kwaliteit van de uitvoering van het projectplan voldoet aan de vooraf geformuleerde eisen;
- de gerapporteerde weerstand tijdens de implementatie komt overeen met de voorziene risico's in het projectplan.

Het is mogelijk om deze resultaten te bereiken door effectief projectmanagement (nummer 67) en door rekening te houden met de volgende algemene aandachtspunten:

- Maak heldere afspraken met de opdrachtgever over de manieren van formeel en informeel overleg. Bedenk dat de informele contacten minstens zo belangrijk zijn voor de kwaliteit van de op te bouwen relatie als de formele momenten van interactie.
- Zorg ervoor goed op de hoogte te zijn van het type organisatie, de branche, de omgangsvormen, de ondernemingsmodellen enzovoort. Dit is een manier om harde en zachte onderdelen van de implementatie van de oplossingen met elkaar te verbinden.
- Manage de harde kanten van de implementatie op een technische manier en laat voldoende ruimte voor persoonlijke interactie. Bedenk wel dat het succesvol implementeren van de technische kanten een voorwaarde is om een effectief partnerschap met de opdrachtgever te kunnen onderhouden;
- Betrek de opdrachtgever zo veel mogelijk bij het ontwerp en de implementatie van de oplossingen. Het principe van cocreatie

maakt het mogelijk om met effectief geïmplementeerde oplossingen de gewenste organisatieresultaten te boeken.

- Blijf aandacht besteden aan de communicatie op alle niveaus. Daarmee kan veel weerstand worden vermeden.
- Maak ten slotte heldere afspraken over wie wat wel of niet gaat doen en hoe dan zo veel mogelijk expertise uit de organisatie van de opdrachtgever kan worden benut om oplossingen te vinden die passen in de werkcontext. De bestpresterende professionals zijn in staat om binnen het systeem de effectiefste manier te vinden om oplossingen te implementeren.
- Benut alle noodzakelijke hulpmiddelen, procedures en standaarden om duidelijk te maken hoe de implementatie moet plaatsvinden. Van wát naar hóé kan immers nog een hele stap zijn voor de professionals die de oplossingen moeten implementeren.

Reflectie

- Hoe lastig of eenvoudig is het voor u om op een effectieve manier verandermanagement toe te passen? Met welke positieve en negatieve gevolgen?
- Zijn verander- en projectmanagement voor u twee kanten van dezelfde medaille? Zo ja, welke ervaringen hebt u ermee opgedaan? Met welke invloed op de prestaties van de organisatie?

PROJECTMATIG WERKEN

67



Projectmatig werken is een noodzakelijke voorwaarde om verbeterprojecten op basis van het BIM-model te kunnen implementeren. Het voordeel van projectmatig werken is het gestructureerd kunnen sturen op de kosten, de risico's en de voortgang.

Wat is projectmatig werken?

Verbeterprojecten kunnen alleen hun positieve invloed hebben op de organisatieresultaten als ze goed worden geïmplementeerd. Dat vraagt om een strakke, projectmatige sturing, waarbij de opdrachtgever ondersteuning krijgt, maar wel principieel de eigenaar is en blijft van het project.

Projectmatig werken is het op een systematische manier uitvoeren van activiteiten die leiden tot een projectresultaat, waarbij de risico's, de kosten, de tijd en de organisatie van het project beheerst worden.

Kenmerken van een project zijn:

- Een eenmalig resultaat en een zekere complexiteit

De verbeterprojecten zijn in principe eenmalig, maar het is ook denkbaar dat een project een programma wordt, omdat het een nieuw op te zetten, maar continue taakstelling betreft. Voorbeelden hiervan zijn klantgerichtheid, zelfsturende teams, werken in projecten en programma's en dergelijke. Ook complexiteit is een criterium om een project te starten, want anders kan het gewoon worden meegenomen in de reguliere taken van de organisatie.

- Onzekerheid over het verloop van het proces

Bij verbeterprojecten is zowel het resultaat als het verloop van het proces nooit helemaal zeker. Door continue sturing in het project is het wel mogelijk om het verloop en resultaat te beïnvloeden.

- Duidelijke tijdslijn

De einddatum van het project staat vast.

- Verantwoordelijkheden zijn helder gedefinieerd

De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het eindresultaat en hij wordt projectmatig ondersteund. Als eigenaar van het verbeterproject is alleen de opdrachtgever in staat om via de lijn de

juiste sturing te geven (resultaat, planning, budget en dergelijke) die nodig kan zijn om de gewenste resultaten te bereiken. Dit komt overeen met de uitgangspunten van het BIM-model zoals verwoord bij nummer 26.

Hoe kunt u projectmatig werken?

Effectief projectmanagement is ondenkbaar zonder een duidelijk projectplan. Hierin zijn onder meer opgenomen de resultaten, de planning, de randvoorwaarden, de risico's met de beheersmaatregelen, de deelnemers met hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de ondersteunende technologie enzovoort. Voor een uitgebreide beschrijving van projectmatig werken wordt verwezen naar de literatuur in de bibliografie. Op deze plaats krijgt u een bruikbaar format aangereikt om verbeterprojecten projectmatig aan te pakken, zodat ze de gewenste resultaten opleveren.

Om projectmatig te kunnen werken, doorloopt de projectleider een aantal stappen in het verbeterproject, die gebaseerd zijn op het BIM-model. Deze stappen zijn beschreven met behulp van een projectplanformat (gebaseerd op Wijnen e.a., 2007; Bos e.a., 2006; Andreadis, 2008). Hierna is een voorbeeldprojectformat opgenomen.

Managementsamenvatting

Neem in de managementsamenvatting een beknopt overzicht op van de resultaten, de planning, de organisatie en de benodigde middelen.

1.0 Inleiding en achtergronden van het project

1.1 Inleiding

Geef hier aan hoe het projectplan is opgebouwd.

1.2 Achtergrond.

Beschrijf de aanleiding om het project te starten, de probleemstelling en de context waarbinnen het probleem (de kans) zich afspeelt.

1.3 De opdracht

De algemene vraagstelling van het project met de SMART geformuleerde resultaten.

2.0 Opzet Project

2.1 Fasering

Per fase beschrijft u gedetailleerd de doelen, de deelresultaten en de activiteiten die het projectteam uitvoert om de resultaten te bereiken. Beschrijf eerst de resultaten van het project, wie input hiervoor levert, wie dit resultaat accordeert en in welke fase dit gebeurt.

| Wat | Input | Accordering | Fase |
|-----|-------|-------------|------|
| | | | |

2.1 Fase 1: Projectdefinitie

- Definieer het project.
- Organiseer een projectstartbijeenkomst waarin alle betrokkenen de resultaten van het project vaststellen.
- Stel in de projectstartbijeenkomst ook de specifieke wensen van belanghebbenden vast.

Deelresultaten:

Geef aan wat de SMART deelresultaten van de fase zijn. Bijvoorbeeld: een door de opdrachtgever geaccordeerd projectplan.

Activiteitschema fase 1:

Neem in een schema de activiteiten op die nodig zijn om het resultaat te boeken. Geef daarbij aan wie verantwoordelijk is en in welke vorm de activiteit plaatsvindt. Uiteraard neemt u de datum van oplevering op.

| Actie | Datum | Projectgroep | Leidinggevende | Teams | Vorm |
|-------|-------|--------------|----------------|-------|------|
| | | | | | |

2.2 Fase 2: Planning en organisatie

- Plan in welke volgorde welke oplossingen het projectteam gaat uitvoeren.
- Beschrijf de risico's en de beheersmaatregelen.

2.3 Fase 3: Uitvoeren

- Voer de planning uit.
- Stel afhankelijk van het verloop tijdens de uitvoering de planning bij – uiteraard in samenwerking met de opdrachtgever.
- Houd rekening met verandermanagementaspecten als weerstand van de deelnemers aan het project en de overige professionals in de organisatie.
- Rapporteer tijdig en regelmatig op vooraf afgesproken tijdstippen de voortgang van het project aan de opdrachtgever.
- Voer metingen uit voor de evaluatie.

Checklist projectmatig werken

| | ja | nee |
|--------------------------|----|-----|
| 1 Project gedefinieerd. | | |
| 2 Projectplan opgesteld. | | |
| 3 Project uitgevoerd. | | |
| 4 Project geëvalueerd. | | |

Reflectie

- Welke voor- en nadelen heeft projectmatig werken aan verbeterprojecten? Met welke effecten voor de organisatie?
- Hoe lastig is het om in de praktijk consequent projectmatig te werken?

JAC WILLEMS & GUIDO MENNENS

MANAGER BELEIDSGROEP & SENIOR BELEIDSMEDEWERKER

APG ALGEMENE PENSIOENGROEP NV (APG)

68

APG Algemene Pensioen Groep NV (APG) is op 1 maart 2008 opgericht om de collectieve pensioenregelingen voor pensioenfondsen uit te voeren. Voor de mensen die zijn aangesloten bij die pensioenfondsen, wil APG een betrouwbare, klantgerichte, innovatieve en transparante partner zijn. Met 2500 mensen verzorgt APG de pensioenuitvoering en beheert en belegt het pensioenvermogen van miljoenen mensen. APG heeft vestigingen in Nederland, New York en Hongkong.

De strategische ontwikkeling van APG stelt in een snel veranderende samenleving hoge eisen aan de vereiste competenties van het management en de medewerkers. APG is een kennisintensieve organisatie, waar kenniswerkers op een geheel eigen manier een bijdrage kunnen leveren aan de duurzame verbetering van de productiviteit en de kwaliteit. Tegen de achtergrond van de ontwikkelingen ligt er voor hr een uitdagende taak om de organisatieontwikkeling te ondersteunen. Concreet houdt dit onder meer de volgende bewegingen in:

- van aanbod- naar vraaggestuurde dienstverlening;
- van serviceprovider naar business partner;
- van waardetoevoeging in de producten naar waardetoevoeging in de procesketen;
- van afspraken en intenties naar service level agreements;
- van reageren op klantvragen naar accountmanagement;
- van tools naar oplossingen (met meetbaar rendement);
- van opleiden naar (informeel) leren;
- van verzuimbeheersing naar integraal gezondheidsmanagement.

Een voorbeeld van de veranderende rol van hr binnen APG is onder meer te vinden op het gebied van gezondheidsmanagement. Net

als bij veel andere organisaties is ook bij APG het roer omgegooid. Van een reactief beleid, gericht op het voldoen aan arbonormen en met een eenzijdige focus op de verzuimende medewerker, zijn wij overgegaan op integraal gezondheidsmanagement (IGM).

Hieronder verstaan wij 'het systematisch en doelgericht managen van de bedrijfsactiviteiten met daarbinnen als een van de doelen de gezondheid van mens & organisatie te bevorderen'. Het betekent dat er geen eenzijdige focus meer is op de verzuimende medewerker, maar dat er ook aandacht is voor dat deel van de medewerkers dat niet verzuimt, met als doel deze categorie medewerkers te vitaliseren en uitval vóór te zijn.

Het is de bedoeling dat de effecten van het managen van de bedrijfsvoering op het gebied van gezondheid in lijn zijn met de strategie van het bedrijf. De benadering is integraal omdat:

- geen onderscheid wordt gemaakt tussen gezondheidsrisico's op het werk en privé; het belangrijkste doel is de gezondheid van de medewerkers te bevorderen;
- de samenhang in alle activiteiten die nodig zijn om te voldoen aan de arborichtlijnen, wordt gemanaged en verbonden met de bedrijfsresultaten. Op die manier kan gezond gedrag verbonden worden met de bedrijfsresultaten en daarmee kan waardevermeerdering worden geboekt voor de organisatie én de werknemers.

Belangrijke motieven voor APG om integraal gezondheidsmanagement in te voeren, zijn:

- Gezondheid en vitaliteit zijn belangrijke waarden in people management om het strategische doel van de organisatie te bereiken.
- Maatschappelijk ondernemerschap.
- Behoud van menskracht (ook op hogere leeftijd).
- Veranderde opstelling van verzekeraars en zorgaanbieders.
- IGM is een business case (investeringen verdienen zichzelf op termijn terug).

Kortom: integraal gezondheidsmanagement draagt bij aan de rolverandering van hr als businesspartner. Vooral de integrale aanpak werkt goed. Hierbij worden meer dan voldoende tools aangereikt waarmee het management en de medewerkers zelf concrete acties kunnen uitvoeren in het kader van integraal gezondheidsmanagement, door ons *vitaliteitsbevordering* genoemd. En dan blijkt een proactief verzuimmanagementbeleid de business case rond te maken door een substantiële daling van het verzuim.

Voordelen IGM voor organisaties

- Hogere productiviteit
- Beter (maatschappelijk) imago
- Aantrekkelijke werkgever
- Minder wervingskosten
- Betrokken, loyale medewerkers
- Beter inzet medewerkers
- Minder verzuim
- Minder gezondheidsgerelateerde kosten en daarmee wordt de basis voor de business case gelegd

Voordelen IGM voor medewerkers

- Gezonde werkomstandigheden
- Bevordering gezonde leefstijl
- Het bevorderen van gezond gedrag als secundaire arbeidsvoorwaarde
- Veilige werkomgeving
- Gezondheid wordt door te werken bevorderd
- Meer werktevredenheid
- Beter kwaliteit van leven

Beter kunnen de vaak parallele belangen van organisatie en medewerker niet worden geïllustreerd. Met dezelfde principes is hr van APG ook aan de slag met thema's als opleidingen, loopbaanontwikkeling, talentmanagement en recruitment en employer branding.

In de professionalisering van de rol van hr als businesspartner bij APG ligt het in de ambitie van hr om de methodiek van human performance improvement steeds consequenter te gaan toepassen. Daardoor is het mogelijk om een herkenbare plaats aan de managementtafel te krijgen en te houden. Met human performance improvement is het ook voor hr mogelijk om meetbaar toegevoegde waarde te leveren voor de organisatie en de professionals.



HAN NICHTING

DIRECTEUR PERSONEEL, ORGANISATIE EN INFORMATIE, MINISTERIE VROM

69

Integratie en afstemming. Twee sleutelbegrippen voor professionals en organisaties die gezamenlijk streven naar organisatieresultaten, klant- en medewerkertevredenheid. Hr-management heeft in de loop van de jaren een veelheid aan instrumenten ontwikkeld, waarmee organisaties professionals kunnen ondersteunen om de professionele ontwikkeling én de gewenste organisatieresultaten te realiseren.

Hoe vertrouwd en logisch dit ook klinkt. In de hedendaagse professionele bureaucratieën ervaar ik op dit punt ook een spanningsveld.

De professionele bureaucratie wordt onder meer gekenmerkt door hoogopgeleide professionals met veel controle over de eigen werkzaamheden. Zo ook bij het ministerie van VROM. Om toch tot de vereiste output te komen, is de standaardisatie van vaardigheden en kennis van evident belang. En de acceptatie van de deskundigheid van de daardoor autonome professional. Ouderwets gezegd: kennis is macht. In deze context krijgt learning op een natuurlijke manier de aandacht die het verdient. Immers: learning sluit aan op de behoefte aan kennis en vaardigheden die voor de autonome professional van vitaal belang zijn om op het door hen gewenste ambitieniveau te functioneren.

Naar mijn overtuiging is er sprake van een haat-liefdeverhouding tussen de professionele bureaucratie en de autonome professional. Zonder hoogopgeleide professionals zijn er onvoldoende mogelijkheden om de maatschappelijke vereiste output te leveren. Daar staat tegenover dat de professionele bureaucratie bijna reflexmatig een drietal stabiliserende mechanismen met betrekking tot learning heeft ontwikkeld om voldoende grip te houden op deze autonome

professionals:

- Risicoreductie

Bij ontwikkelvraagstukken staan niet de mogelijkheden of potentie van de professionals centraal, maar speelt veelal de behoefte naar het afdekken van risico.

- Ambitie van de organisatie vertalen in een overdaad aan hr-tools. De regulatie van learning via hr-tools bevordert in het algemeen niet de ontwikkelmogelijkheden. Procedures en hr-tools kunnen vervreemdend werken, zeker als nut en noodzaak eerder verwijzen naar stabiliserende krachten in de organisatie dan naar het zoeken van assets van professionals.

- Formeel leren buiten de organisatie plaatsen

Om professionals ontwikkelmogelijkheden te bieden die de organisatie op het gebied van kennis en vaardigheden versterken én haar tegelijkertijd niet kunnen bedreigen, is het formele leren vaak buiten de organisatie geplaatst. Maar daardoor dreigen interne kennisverrijking en -productie te verschromelen – zeker in dit type kennisintensieve organisaties.

Mijn oplossing ligt in het slaan van een brug tussen twee programma's die wij bieden aan de organisatie. Ten eerste is het programma *Wendbaarheid* ontstaan met in de kern de mogelijkheden voor professionals om zichzelf te ontwikkelen; om die ontwikkelpaden te doorlopen, waarmee systematisch en doelgericht, of anderszins, kan worden gewerkt aan de toename van de competentieset. Met als doel dat interne – en waar functioneel ook externe – mobiliteit mogelijk wordt. Ontwikkeling als een kans voor de professional en voor de organisatie. Met een veelheid aan activiteiten op het grensvlak van formeel en informeel leren. Steeds met de context van de organisatie als uitgangspunt.

Het tweede programma wordt *Flexibiliteit* genoemd. Hierbij gaat het om die ontwikkelkansen, die het professionals mogelijk maken om consequent bij te dragen aan de vereiste output van de organisatie. Met de noodzakelijke verbinding van de individuele professional met de organisatie via een psychologisch contract met boeien en binden als functionele dimensies.

Het opzoeken van de synergie tussen deze twee programma's vormt voor mij een centrale opdracht die op het gebied van learning kan worden gesteld aan de eigentijdse hr-professional. Het is een mogelijkheid om te werken aan (intellectueel) uitdagende taken in complexe programma's of projecten en tegelijkertijd ook professionals te ondersteunen met die (in)formele kennis en vaardigheden die als gewenst worden ervaren om in de huidige dynamiek effectief te functioneren. De complexiteit die in opleidingen wordt aangeboden, haalt het namelijk niet bij de complexiteit van het werk van de professional. Daardoor is er altijd een enorm transferprobleem van leren in cursussen naar werken.

Leren is naar mijn overtuiging normatief en tegelijkertijd vraagt leren een grote mate van zelfsturing: mensen moeten – nadat zij de noodzakelijke basiskennis hebben verworven – zelf richting kunnen geven aan de eigen ontwikkeling. Door deze erkenning is het mogelijk om het leren in en door de praktijk de gewenste face validity te geven, die het aantrekkelijk kan maken voor eigentijdse professionals. Leren is dan de ideale en versterkende mix tussen formeel en informeel, waarbij eerder de vereiste functionaliteit van het leerproces en de te boeken resultaten sturend zijn voor het leerproces, dan modieuze opvattingen over hoe learning in organisaties het meest effectief



vorm en inhoud kan krijgen. Er zijn overigens veel aanwijzingen dat de dagelijkse werkomgeving veel meer leermogelijkheden biedt dan het cursuslokaal, op voorwaarde dat je een structuur inricht voor intelligente reflectie en dat er voldoende openheid en veiligheid is om met en van elkaar te leren. Het werk zelf krijgt dan het karakter van leren.

De significante betekenis van learning is namelijk door de tijd heen minder gevoelig gebleken voor modieuze trends dan voor de door organisaties ervaren intrinsieke noodzaak om de kennisproductie op peil te houden.

Learning: de mode voorbij ...

FASE DO: SAMENVATTENDE CHECKLIST

70



Checklist BIM-leerlandschap

- | | <i>ja</i> | <i>nee</i> |
|---|-----------|------------|
| 1 Kritiek organisatieprobleem. | | |
| 2 Gekwantificeerde prestatiekloof. | | |
| 3 Oorzaken vastgesteld. | | |
| 4 Ontwerpcriteria bepaald met de opdrachtgever. | | |
| 5 Ontwerp vastgesteld. | | |
| 6 Formeel en informeel leren. | | |
| 7 Trainingen. | | |
| 8 Coaching. | | |
| 9 E-learning. | | |
| 10 Virtuele leeromgeving om formeel en informeel leren te ondersteunen. | | |
| 11 Samenhang met verankering in het advies. | | |
| 12 Projectplan. | | |
| 13 Evaluatieplan. | | |

Checklist BIM-presteerlandschap

- | | <i>ja</i> | <i>nee</i> |
|---|-----------|------------|
| 1 Gewenste organisatieresultaten vastgesteld. | | |
| 2 Kritiek organisatieprobleem. | | |
| 3 Gekwantificeerde prestatiekloof. | | |
| 4 Oorzaken vastgesteld (in de werkomgeving). | | |
| 5 Ontwerpcriteria verbeterproject bepaald met de opdrachtgever. | | |
| 6 Ontwerp verbeterprojecten vastgesteld. | | |

| | | |
|---|-----------|------------|
| 7 Formeel en informeel leren. | | |
| 8 Trainingen (start en koppeling met de verankering). | | |
| 9 Samenhang met verankering in het advies. | | |
| 10 Projectplan. | | |
| 11 Evaluatieplan. | | |
| Checklist herinrichting processen | ja | nee |
| 1 Gewenste organisatieresultaten vastgesteld. | | |
| 2 Kritiek organisatieprobleem. | | |
| 3 Gekwantificeerde prestatiekloof. | | |
| 4 Oorzaken vastgesteld. | | |
| 5 Ontwerpcriteria herinrichting processen bepaald met de opdrachtgever. | | |
| 6 Ontwerp processen vastgesteld. | | |
| 7 Formeel en informeel leren. | | |
| 8 Projectplan. | | |
| 9 Evaluatieplan. | | |
| Checklist projectmatig werken | ja | nee |
| 1 Project gedefinieerd. | | |
| 2 Projectplan opgesteld. | | |
| 3 Project uitgevoerd. | | |
| 4 Project geëvalueerd. | | |

BIM-MODEL: FASE 3 CHECK EVALUATIE

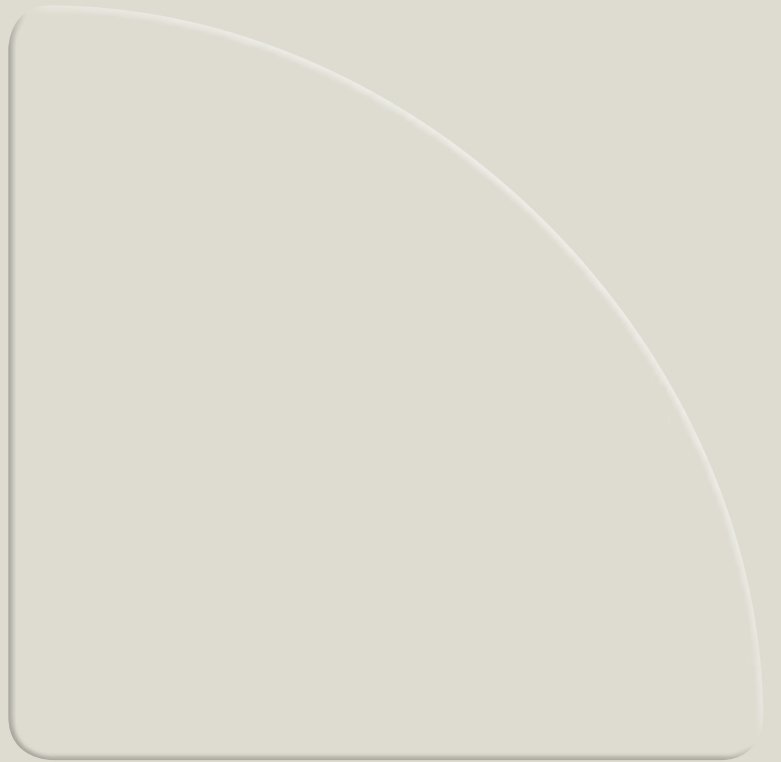
Het BIM-model heeft een cyclisch karakter met weliswaar te onderscheiden, maar niet te scheiden fasen. Het is een misverstand te denken dat pas bij fase drie, CHECK, de evaluatie begint. In de praktijk, en dat is ook de kracht van het BIM-model, begint de evaluatie al bij de eerste verkenningen over de vraag of de kosten wel opwegen tegen de baten bij de analyse van het kritieke organisatieprobleem. Ook met het opstellen van het evaluatieplan, nummer 75, wacht men niet tot het plan van aanpak al in uitvoering is. Alleen om redenen van overzichtelijkheid komt in dit boek de evaluatie nu pas aan bod. In de praktijk start de evaluatie al aan het begin van het project, zie nummer 31. Daarbij gaat het niet zozeer om de evaluatie van trainingen, maar om de vraag of meetbare waarde kan worden toegevoegd aan de te bereiken organisatie-resultaten via geplande verbeterprojecten, programma's of andere initiatieven die van belang zijn voor de organisatie. Het meten van de toegevoegde waarde gebeurt bij voorkeur op basis van return on investment (ROI). Hiervoor heeft Jack Phillips (nummer 73) een methode ontwikkeld die wereldwijd wordt toegepast. In deze fase is er aandacht voor het meten van de bijdrage van het verbetertraject aan de meetbare organisatieresultaten.

Achtereenvolgens wordt aandacht besteed aan:

- evaluatie in het algemeen;
- de planning van evaluatie;
- dataverzameling;
- data-analyse;
- rapportage.

***'I consider a bad bottle of Heineken
to be a personal insult to me.'***

Freddy Heineken



EVALUEREN

71



In de fase CHECK vindt de evaluatie plaats van het verbeterproject. Dat kan betrekking hebben op leren en presteren. Evalueren wordt door veel professionals als een op zichzelf staande stap gezien. Maar dat is niet het geval. Mensen evalueren aan de lopende band. Vaak informeel en waar functioneel ook formeel. Het is belangrijk dat verbeterprojecten niet uitsluitend informeel worden geëvalueerd. Dan is het onmogelijk om meetbare waarde aan te tonen. En daar is het bij de start van verbeterprojecten met het BIM-model toch om begonnen ...

Wat is evalueren?

Werken, leren en evalueren vormen een drie-eenheid. Het is bijna onmogelijk om tijdens het werken of leren níét te evalueren. Evalueren is daarom ook een continue activiteit, die tijdens alle fasen van het verbeterproject plaatsvindt. Alleen door voortdurend te evalueren is het mogelijk na te gaan of de vooraf gedefinieerde resultaten zijn bereikt.

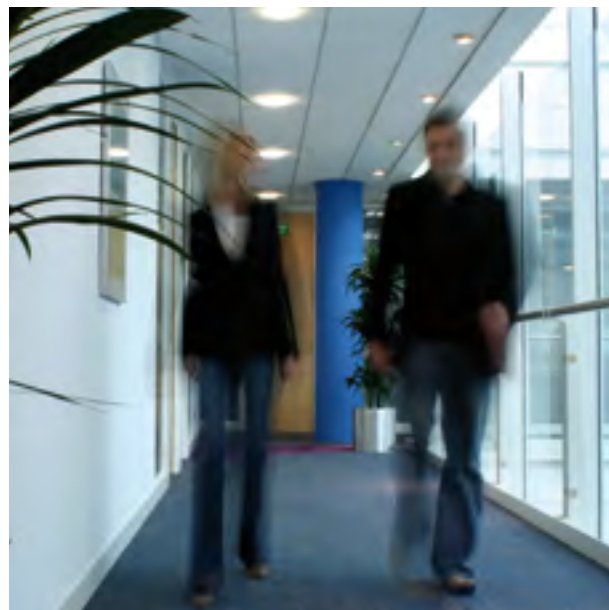
Evalueren is het verzamelen van gegevens met als doel te beoordelen of en hoe een (vooraf bepaald) resultaat is behaald en welke waarde daaraan kan worden toegekend. Het gaat dan om de waarde die het resultaat heeft voor de opdrachtgever en die voorafgaand aan het verbetertraject is vastgelegd (volgens de standaarden van het BIM-model, nummer 26).

Procesevaluatie heeft betrekking op de beoordeling van het verloop en de voortgang van het verbeterproject. Productevaluatie is gericht op de beoordeling van de geboekte, vooraf bepaalde organisatieresultaten.

Evaluatie heeft binnen het BIM-model betrekking op alle programma's, projecten en activiteiten waarbij een gekwantificeerde prestatiekloof is geformuleerd en de overige stappen van de verbetercyclus worden doorlopen.

Informeel evalueren

Een voorbeeld van informeel evalueren: internetters die op zoek zijn naar informatie, beoordelen continu het nut van de websites die zij raadplegen, de kwaliteit van de aangeboden informatie, de overzichtelijkheid, de begrijpelijkheid, de vormgeving enzovoort. Daarvoor verzamelen ze eerst informatie, die ze vervolgens evalueren op basis van eigen maatstaven, criteria en vaak ook metingen. Dit proces van informele evaluatie doet bezoekers van websites gemiddeld binnen 30 seconden besluiten om op de site te blijven of weg te gaan. In die zin sturen de voortdurende evaluaties ook het gedrag van mensen. (vrij naar Brinkerhoff in Pershing, 2006). Ook verbeterprojecten worden voortdurend informeel geëvalueerd, maar dat is niet altijd even effectief, zie het kader:



In de praktijk: informeel evalueren

In de praktijk blijkt dat de opdrachtgever en de deelnemers van verbeterprojecten op basis van het BIM-model op allerlei manieren informeel evalueren. Dat kan tot vreemde situaties leiden. Stel dat een opdrachtgever een verbeterproject heeft geaccordeerd om kosten te besparen in het primaire proces. Het verbeterproject heeft een omvang van circa duizend professionals die in de eigen context in teams worden ondersteund in een reeks van twaalf bijeenkomsten (waarvan tien op de werkplek) om meetbaar tot kostenbesparing te komen. In totaal gaat het dan om circa duizend bijeenkomsten die nodig zijn om de vooraf vastgestelde resultaten te bereiken. Na circa drie van de duizend bijeenkomsten komt het managementteam bij elkaar en stelt vast dat de verbeterprojecten niet effectief zijn en dat er geen twaalf maar maximaal zes bijeenkomsten moeten worden gepland. En dit zonder ook maar enige vorm van andere dataverzameling dan informele geluiden uit de drie groepen, waarbij de deelnemers uiting geven aan hun ontevredenheid. Later in het traject blijkt dat dit vooral weerstand is tegen de taakstellende kostenbesparingen die ieder team dient te realiseren.

Deze manier van handelen is vergelijkbaar met die van een patiënt die naar een chirurg gaat voor het verwijderen van de blinde darm. Nadat de diagnose is gesteld en de patiënt heeft ingestemd met de behandeling, komen de patiënt en de chirurg elkaar weer tegen op de operatiekamer. De patiënt krijgt een lokale verdoving en kan meekijken naar wat de chirurg doet. Na de eerste incisie vraagt de patiënt aan de chirurg of de incisie niet te lang is. En of de chirurg wellicht het tempo kan verdubbelen, met uiteraard hetzelfde resultaat.

Trainingen worden ook vaak door managers informeel geëvalueerd. Aan enkele sleutelpersonen vraagt de manager hoe de training is verlopen en hoe bruikbaar het geleerde in de praktijk is. Op basis van de antwoorden besluit de manager bijvoorbeeld om wel of niet door te gaan met het trainingstraject.

Toch kunnen informele evaluaties bijzonder nuttig zijn. Bij een effectief contact met de opdrachtgever en de deelnemers aan verbeterprojecten is het mogelijk vroegtijdig signalen op te vangen die duidelijk maken hoe de oplossingen worden ontvangen. Op die manier kunt u het proces nauwkeurig bewaken en zonodig bijsturen, zie de fase ACT, nummer 86-90.

Formeel evalueren

Formele evaluaties vormen de voedingsbodem voor verbeterprojecten met het BIM-model. Alleen met behulp van formele evaluaties kan worden vastgesteld of de vooraf bepaalde organisatieresultaten zijn gehaald, of niet. Daarom is het van groot belang om een evaluatieplan te hebben dat is goedgekeurd door de opdrachtgever in fase 1: PLAN. Dan is het namelijk mogelijk om samen met de opdrachtgever in de verschillende fasen van de verbetercyclus betrouwbare en valide gegevens te verzamelen en te beoordelen.

Een evaluatieplan is voor het BIM-model een noodzakelijke voorwaarde om vanaf de eerste fase stap voor stap te kunnen werken aan de gewenste organisatieresultaten. In tegenstelling tot de informele evaluatie leidt een evaluatieplan tot gedegen informatie op basis waarvan evaluatie mogelijk is. En dat draagt vervolgens bij aan het verder ontwikkelen van het verbeterproject.

Het is in het belang van alle betrokken om verbeterprojecten nauwkeurig te evalueren op basis van het formeel vastgestelde evaluatieplan en de gegevens die daardoor op tafel komen. Daarbij kunnen de informele evaluaties worden benut als signalen om eventueel zaken bij te stellen. De nadruk moet echter liggen op de formele evaluatie, want als dat onvoldoende gebeurt, is de kans dat het verbeterproject mislukt, levensgroot aanwezig (R. Brinkerhoff in Pershing, 2006).

Resultaten evalueren:

Door te evalueren worden de volgende resultaten bereikt, die bij de nummers 73-85 worden beschreven:

- procesevaluatie;
- productevaluatie;
- return on investment;
- rapportage en aanbevelingen voor het vervolg.

Ervaringen uit het veld: over meten

In de afgelopen twintig jaar ben ik erachter gekomen dat mijn cliënten en ik niet dezelfde taal spreken als het gaat om evaluatie en we verstaan er ook niet hetzelfde onder. Voor veel cliënten zijn de termen evaluatie en meting bijvoorbeeld de ene keer inwisselbaar, maar de andere keer betekenen ze twee totaal verschillende dingen. Alleen door goed te luisteren en door te vragen, kunnen we onze cliënten helpen bij het definiëren wat ze willen evalueren en waarom. Hieronder een uitleg hoe ik deze en andere termen gebruik:

- *Evaluatie* is het beoordelen van iets of er een waarde aan verbinden. Om te leren wat uw cliënten van waarde vinden, moet u letten op de zaken waar ze aandacht aan besteden. Als een cliënt bijvoorbeeld steeds over een bepaald onderwerp blijft praten of over hetzelfde probleem begint, betekent dit dat het voor hem of haar een belangrijk onderwerp is. Het is onze taak als consultants om onze vaardigheden in het stellen van vragen en het luisteren in te zetten om erachter te komen waarom dat onderwerp zo belangrijk is voor een cliënt.

- *Meten* betekent vergelijken. Als cliënten zeggen dat een verbetering van de prestatie noodzakelijk is, dan is de aanleiding vaak dat ze een verschil zien tussen de huidige prestatie en een bepaald niveau of een doel dat ze willen bereiken. Ze weten meestal niet dat het huidige niveau van prestatie voor verbetering vatbaar was als ze het niet hadden vergeleken met iets anders en de conclusie hadden getrokken dat er iets aan mankeert. Meten betekent het verzamelen van informatie over een situatie, activiteit of proces, waarna de uitkomst wordt vergeleken met de criteria waaraan moet worden voldaan om het gewenste niveau te bereiken.

- *Criteria* zijn de ijkmaten of maatstaven die mensen gebruiken om de zaken die ze vergelijken te wegen, te rangschikken of te waarderen. Criteria kunnen vastliggen, onuitgesproken zijn of verondersteld worden. Als mensen bijvoorbeeld zeggen dat 'de training heeft gewerkt', dan betekent dit dat ze dit programma of deze interventie hebben gemeten (in dit geval de training). Maar wat deze uitlatingen niet vertellen, is welke maatstaven ze hebben gehanteerd. Het criterium kan zijn geweest dat de deelnemers de training leuk vonden, of dat er na het voltooien van de training een prestatieprobleem verdwenen was. Als u hoort: 'Het veiligheidsprogramma voldeed niet helemaal aan onze verwachtingen', of 'Onze mensen begrijpen het niet', betekent dit dat de mensen die deze uitspraken doen, hun conclusies baseren op bepaalde criteria. Het is onze taak om uit te zoeken op welke informatie mensen hun conclusies baseren; wat ze gebruiken om adequaatheid te beoordelen. Veelgebruikte criteria zijn: tijd, snelheid, kwantiteit, gewicht, nauwkeurigheid, zuiverheid, consistentie, inkomsten, kosten, besparingen, flexibiliteit, tevredenheid, uiterlijk, passendheid, en prestatie.

- *Meeteenheden* zijn wat het woord al zegt: eenheden om te meten. Meeteenheden bieden precisie en nauwkeurigheid. Als het criterium bijvoorbeeld snelheid is, zou de gebruikte meeteenheid seconden tot vier cijfers achter de komma kunnen zijn (zoals bij olympisch zwemmen of hardlooptwedstrijden). In een ander geval zou de meeteenheid voor snelheid een dag kunnen zijn, of een week of zelfs een maand. De meeteenheid voor gewicht kan een gram zijn of een ton. Als productprestatie wordt gemeten door middel van de verkoopcijfers (het criterium), dan zou de meeteenheid tienduizend dollar kunnen zijn. Als het criterium voor productprestatie verschuift van verkoopcijfers naar klanttevredenheid, dan zou de

| <i>Belangrijke maatstaven: waar organisaties aandacht aan besteden en wat ze belangrijk vinden</i> | <i>Criteria: zaken die meestal worden gebruikt om prestaties te meten</i> | <i>Meeteenheden: wat wordt geteld, gewogen, etc.</i> | <i>Manieren om aan de informatie of de meeteenheden te komen</i> |
|--|--|--|--|
| Klanttevredenheid | Percepties en meningen; klachten en retourzendingen; doorverwijzingen | Waarderingscijfers; aantal gevallen; kosten om het probleem op te lossen | Focusgroepen; waarderingscijfers op enquêteformulieren; cijfers klantenservice |
| Tevredenheid werknemers | Moreel; klachten; omzet en personeelsverloop | Gemiddelde score in enquête; aantal gevallen per jaar; percentage binnen x maanden; rekruteringskosten | Enquêtes; focusgroepen; interviews; gesprekken met vertrekende werknemers |
| Marktaandeel | De werkelijke marktwaarde vergeleken met de potentiële of die van de concurrentie | Aantal dollars of percentage van de verkopen; aantal verkochte eenheden; kosten voor verbeteren service | Marktonderzoek; bedrijfsindexen |
| Productiviteit | Tijd besteed aan taak; geproduceerde eenheden; beantwoorde telefoontjes; procestijd versus cyclustijd | Percentage van de tijd; aantal en gemiddelde per tijdseenheid; gemiddelde tijd per telefoongesprek; grootte prestatiekloof; streefbedrag indirecte kosten | Tijdstaten; productierapporten; werkaantekeningen |
| Productprestatie | Kosten; terugzendingen; afwijkingen; mening van klanten; ongeplande service; afval | Dollars of centen per eenheid; aantal per eenheid of model; standaarddeviatie; waarderingscijfer; aantal, percentage of ratio; directe en indirecte afvalkosten | Financiën; statistische gegevens procescontrole; focusgroepen; servicegesprekken |
| Prestatie werknemers | Opbrengst; afval; tijd besteed aan taak; bereiken van doelstellingen; kosten supervisie; verbetering van productiefouten | Ratio of percentage; percentage van de tijd; percentage van prestatie; verhouding managers tot werknemers; streefbedrag directe en indirecte kosten | SPC-gegevens; tijdstaten; plannen; budgets |
| Financiële prestatie | Vaste kosten; variabele kosten; groeijsnelheid; verkoopkosten; servicekosten | Ratio; percentage of dollars per eenheid | Dagelijks rapporten; werkelijke dollars versus begrote dollars; verkoopanalyse |
| Naleving | Formele claims; aantal gevallen; verplichte verslaglegging | Kwantiteit; waarde in dollars; hoeveelheid per 1000 uur; aantal gevallen | Kwaliteitscontorerapporten; telefoongesprekken met klagers; dagvaarding |
| Groei | Training; succesvolle plannen | Aantal getrainde werknemers; dollars per werknemer; training tegemoetkomend aan persoonlijke ontwikkelingsplannen; personeelsverloop (dollars, aantal of percentage) | Werkelijk versus budget; veranderingen in de database |



nieuwe meeteenheid het aantal klachten in een tijd van zes maanden kunnen zijn.

Twee tips om problemen met criteria te vermijden:

- Zorg voor voldoende criteria. Maar al te vaak wordt slechts een criterium benut voor metingen en dat kan de realiteit vertekenen.
- Maak geen gebruik van ongeschikte criteria of meeteenheden.

Het heeft geen zin om criteria te gebruiken die onvoldoende valide of onbetrouwbaar zijn, omdat daarmee de werkelijkheid ook geweld kan worden aangedaan.

Tabel 72.1 geeft een handig overzicht van veelgebruikte maatstaven, criteria en meeteenheden.

Tabel 72.1 Scorekaart van maatstaven, criteria en meeteenheden.

EVALUEREN VAN LEREN EN PRESTEREN

73



Het is geen toeval dat de belangstelling van het (top) management voor leren in organisaties groeit. Leren is tegenwoordig een productiefactor (Drucker, 1999) die ertoe doet. Dus is het logisch dat inzichtelijk moet worden gemaakt welke kosten tegenover welke opbrengsten staan voor de organisatie. Het rendement van leren staat op de agenda van de organisatie. Dus is het zaak een methodiek van evaluatie te vinden die aansluit bij de behoefte van het (top) management om ook leren in meetbare waarde uit te drukken. Hiervoor heeft Phillips (2004, 2007) een methodiek ontwikkeld.

Vijf niveaus van evalueren in organisaties

In een klassiek geworden boek heeft Kirkpatrick (1994) vier niveaus beschreven waarop de effectiviteit van leren kan worden gemeten. Phillips (2004, 2007) heeft daar de methodiek van return on investment aan toegevoegd. De vijf niveaus van evalueren die zo ontstaan zijn, worden weergegeven in tabel 73.1.

Phillips is bovendien verder gegaan, door de door Kirkpatrick omschreven niveaus van evalueren niet uitsluitend voor leren te benutten, maar om de effectiviteit van allerlei uiteenlopende activiteiten in organisaties te meten (programma's, projecten, functies enzovoort). Bovendien vertaalt hij niveau 4 van Kirkpatrick, invloed op organisatieresultaten, op niveau 5 in geld: ROI (return on investment). En dat is de taal die het (top)management ook spreekt.

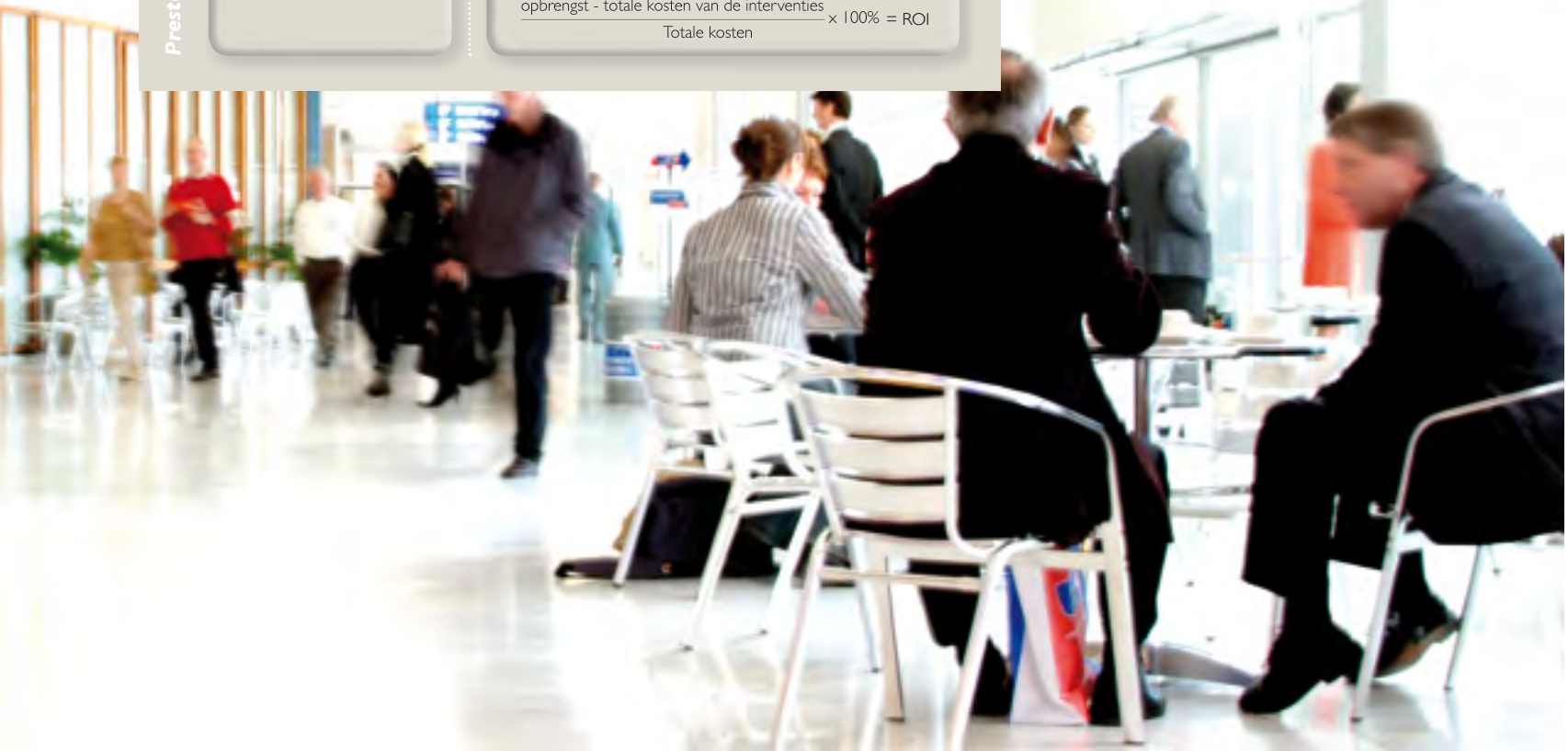


| | Niveau evaluatie | Kenmerken |
|-----------|---------------------------------------|---|
| Leren | 1 Tevredenheid deelnemers | <ul style="list-style-type: none"> • Algemene tevredenheid • Inhoud van het programma • Vaardigheden van de trainer • Leeromgeving • Geplande actie (Wat gaat de deelnemer anders doen en wanneer?); opvolging van deze vraag bij niveau 3 |
| Leren | 2 Geleerde kennis en vaardigheden | <ul style="list-style-type: none"> • Kennis en vaardigheden die de deelnemers aan het eind van de interventie verworven hebben • De mate van zelfvertrouwen van de deelnemers over de geleerde kennis en vaardigheden |
| Leren | 3 Toegepaste kennis en vaardigheden | <ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen in welke mate het geleerde wordt toegepast en hoe vaak • Dieper inzicht in de werkomgeving waar het geleerde wordt toegepast: <ul style="list-style-type: none"> - Inzicht in de blokkades voor toepassing in de organisatie - Inzicht in de factoren die de toepassing van het geleerde bevorderen |
| Presteren | 4 Invloed op de organisatieresultaten | <ul style="list-style-type: none"> • De invloed van het geleerde op de organisatieresultaten; dit kan gaan om harde resultaten zoals productiecijfers, maar ook zachte gegevens zoals afname van het verzuim |
| Presteren | 5 Return on investment | <ul style="list-style-type: none"> • Vertaling van de invloed op de resultaten in geld (opbrengst) • Berekenen ROI: $\frac{\text{opbrengst} - \text{totale kosten van de interventies}}{\text{Totale kosten}} \times 100\% = \text{ROI}$ |

Tabel 73.1 Niveaus van evalueren van leren en presteren in organisaties (Kirkpatrick, 1996, Phillips, 2004)

Reflectie

- Wordt leren in de organisatie wel of niet geëvalueerd?
- Wat gebeurt er met de uitkomsten van de evaluatie?
- Hoe vaak wordt ROI behaald als het om leren of presteren gaat in de organisatie? Met welke consequenties?



De eerste analyse

Uit ons onderzoek komt naar voren dat de belangrijkste oorzaak van het mislukken van projecten het gebrek aan afstemming met de bedrijfsactiviteiten is. De eerste gelegenheid om die afstemming te vinden, is tijdens de eerste analyse. Er worden verschillende stappen ondernomen om erachter te komen of het project of programma absoluut noodzakelijk is. Zoals aangegeven in figuur 74.1, is dit het begin van de achtereenvolgende stappen van het model van de ROI-methode (zie nummer 000).

Bij de eerste stap van deze analyse wordt onderzocht wat het potentiële resultaat is van het oplossen van het probleem of het benutten van een verbetermogelijkheid. Is het de moeite waard om dit probleem op te lossen en is dit project het waard om uitgevoerd te worden? In sommige gevallen ligt het antwoord voor de hand: 'Ja, dit project is de moeite waard vanwege de cruciale betekenis, de relevantie voor de onderhavige kwestie of de effectiviteit bij het oplossen van een probleem waardoor de organisatie getroffen wordt. Een ernstig probleem bij de dienstverlening aan klanten is bijvoorbeeld de moeite waard om opgelost te worden.'

De volgende stap is ervoor te zorgen dat het project wordt gekoppeld aan een of meer meetbare organisatieresultaten. Er wordt vastgesteld welke organisatieresultaten moeten verbeteren als gevolg van het project. Soms is dat duidelijk, maar soms ook niet.

Vervolgens moeten de arbeidsprestaties worden onderzocht met de vraag: 'Wat moet er veranderen aan het werk om de eerder gedefinieerde meetbare organisatieresultaten te beïnvloeden?' Deze stap zorgt voor aansluiting tussen het bedrijf en het project

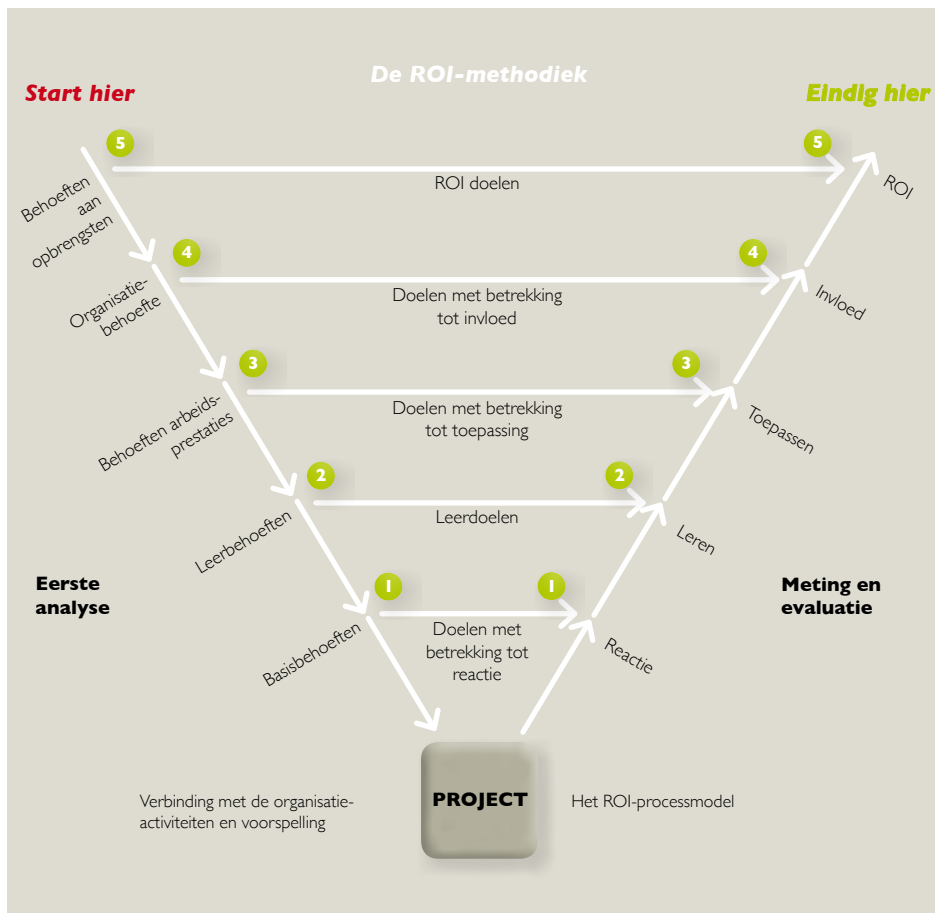
en hierbij kunnen diverse hulpmiddelen worden gebruikt om het probleem op te lossen, de oorzaak te analyseren en om ervoor te zorgen dat het project op de een of andere manier verbonden is met een verbetering van de bedrijfsvoering. Dit klinkt vrij complex, maar het is een eenvoudige aanpak. Er is een serie vragen die daarbij kunnen helpen: Waarom blijven de gemeten organisatieresultaten achter bij de verwachtingen? Als het een probleem is: wat is daarvan de oorzaak? Als er een verbetermogelijkheid is: waarom gaat het niet de gewenste kant op? Deze stap is cruciaal, omdat hier de weg naar de oplossing wordt gevonden.

Als is vastgesteld wat de behoeften zijn op het gebied van arbeidsprestaties, wordt onderzocht wat de behoeften zijn op het gebied van training: In welke specifieke vaardigheden, kennis of visies moet verandering of verbetering worden aangebracht om de arbeidsprestaties te veranderen? Elke oplossing heeft een trainingscomponent en tijdens deze stap wordt vastgesteld wat de deelnemers of gebruikers moeten weten om het project tot een succes te maken. De noodzakelijke kennis kan bestaan uit zoiets simpels als het begrijpen van een maatregel of zoiets ingewikkelds als het aanleren van een aantal verschillende vaardigheden.

De laatste stap is het vinden van de structuur van de oplossing. Hoe kan de informatie het best worden gepresenteerd zodat de nodige kennis vergaard kan worden en de arbeidsprestaties zodanig veranderen dat het probleem in het bedrijf is opgelost? Op dit niveau van de analyse wordt gekeken naar kwesties die te maken hebben met de reikwijdte, de timing, de structuur, de methode en het budget voor de implementatie en de voltooiing van het project.

Tijdens al deze stappen samen wordt duidelijk welke kwesties hebben geleid tot het initiëren van het project. Als deze voorbereidende stappen genomen zijn, kan het project worden geïmplementeerd om zodoende de gewenste resultaten te bereiken.

Begrip voor de noodzaak van een project is cruciaal voor het succesvol implementeren ervan. Het implementeren van een project of een programma vereist dat er duidelijke, specifieke doelen worden gesteld die kenbaar gemaakt worden aan alle belanghebbenden. Voor elk niveau van de problemen moeten doelen worden gesteld en er moet geformuleerd worden wanneer er succes is behaald, waarbij de vraag wordt gesteld: 'Hoe weten we of het probleem is opgelost?' Als de voorwaarden voor succes niet vroeg genoeg of vaak genoeg kenbaar worden gemaakt, bestaat er het risico dat de deelnemers aan het proces alleen maar de schijn ophouden, waardoor er weinig kans is op verandering. Het ontwikkelen van gedetailleerde doelstellingen met duidelijke maatstaven voor succes is een instrument bij de succesvolle implementatie van een project.



Figuur 74.1 Model van de ROI-methodiek (Phillips, 2007)

Voordat een project wordt gestart, is het belangrijk om de verwachte resultaten te definiëren, zodat er aanpassingen kunnen worden gedaan of naar alternatieve oplossingen kan worden gezocht. Deze definitie van de verwachte resultaten kan heel eenvoudig zijn en gemaakt worden door de personen die het dichtst bij de situatie staan, maar het kan ook een gedetailleerde analyse zijn van de situatie en de verwachte resultaten. Sinds kort is dit voorspellen van de resultaten een cruciaal middel geworden voor financiers, die bewijzen willen dat het project succes zal hebben voordat ze zich er financieel aan verbinden.

HET ROI-PROCESMODEL

75



De methodiek van Phillips (2004, 2007) is vastgelegd in het ROI-procesmodel, zie figuur 75.1. Dit model sluit naadloos aan bij het BIM-model en de gepresenteerde BIM-landschappen bij de nummers 57, 61 en 64. Het is een effectieve manier om bij verbeterprojecten ROI te realiseren, zodat er sprake is van meetbaar toegevoegde waarde.

Het ROI-procesmodel een methodische aanpak, met daarin de volgende vier deelstappen:

- *Evaluatieplan*

Het is nodig om een blauwdruk te maken van de volledige planning van de evaluatie, zie nummer 76 en een voorbeeld in de praktijk bij nummer 77. Deze blauwdruk moet in een vroeg stadium, zie nummer 76, door de opdrachtgever worden geaccordeerd. Het evaluatieproces omvat zo veel activiteiten, dat het bijna onmogelijk is om zonder een strakke planning toch de gewenste resultaten te behalen.

- *Dataverzameling*

In de praktijk blijkt dat behoorlijk veel en vaak verschillende soorten gegevens moeten worden verzameld, zie nummer 79. Daarom is de dataverzameling een aparte stap in het ROI-procesmodel, waarvoor de nodige aandacht wordt gevraagd.

- *Data-analyse*

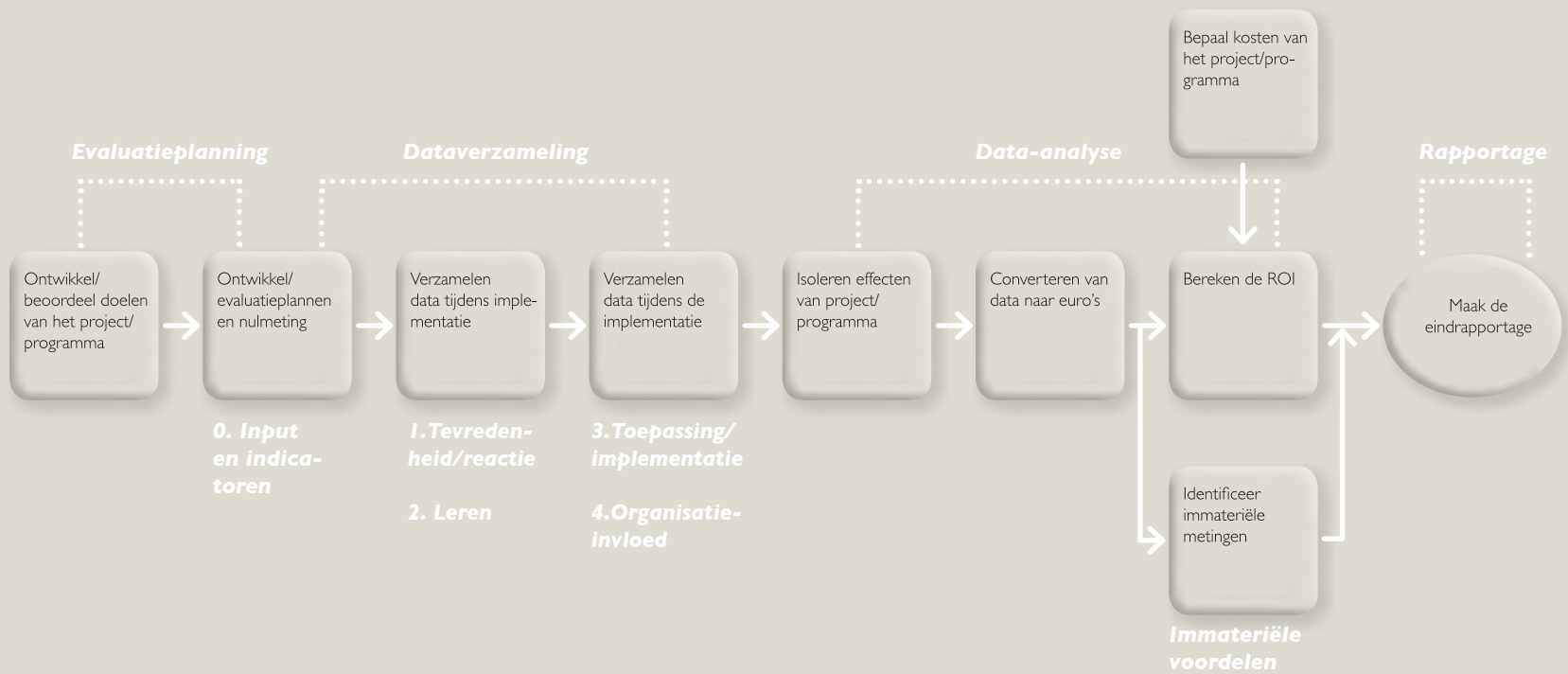
Het analyseren van de data maakt het mogelijk om conclusies te trekken. De stap van niveau 4 (invloed) naar niveau 5 (ROI) vraagt daarbij bijzondere aandacht. De invloed van het verbeterproject moet dan namelijk worden vertaald naar financiële gegevens, zie ook nummer 81, 82 en 83.

- *Rapportage*

De opdrachtgever is natuurlijk gebaat bij een rapportage waaruit hij kan opmaken welke acties hij het best kan ondernemen. Het is dan de uitdaging om geen rapport te schrijven dat onder in de lade van de opdrachtgever belandt – zoals helaas vaak gebeurt. Bij nummer 84 leest u meer over de rapportage van de evaluatie.

Reflectie

- Hebt u wel eens het ROI-procesmodel gebruikt om te evalueren?
- Welke voor- of nadelen zijn er volgens u?
- Hebt u ook het gevoel dat dit model meer in algemene zin kan worden benut om ROI vast te stellen bij activiteiten of functies in de organisatie die tot nu toe voor u nog onvoldoende transparant zijn gebleven?



Figuur 75.1 ROI-procesmodel (Phillips, 2004, 2007)



De derde stap in de verbetercyclus, CHECK, gaat over het evalueren van het verloop en de resultaten van het verbeterproject. Dat is dus geen activiteit die achteraf of pas in de derde fase kan worden gestart. Het evaluatieplan wordt al opgesteld in de eerste fase van de verbetercyclus: PLAN. Door vanaf het begin van de verbetercyclus te werken met een evaluatieplan, maakt u voor alle betrokkenen duidelijk welke activiteiten tot welke opbrengsten moeten leiden. En dat is een belangrijk onderdeel van de verbetercyclus ...

Wat is een evaluatieplan?

Het evaluatieplan is het ontwerp van de werkwijze om de vooraf bepaalde resultaten met betrekking tot de evaluatie van de verbetercyclus in een activiteitenplan vast te leggen.

De voordelen van het werken met een evaluatieplan zijn:

- Vanaf het begin van het verbeterproject is voor iedereen duidelijk in het evaluatieplan vastgelegd welke organisatieresultaten moeten worden behaald. Daardoor neemt de kans toe dat deze organisatieresultaten, via de vastgelegde werkwijze, daadwerkelijk worden bereikt. Uiteraard vormt het plan geen garantie, maar het is een effectief middel voor alle betrokkenen om het project bij te sturen (op resultaten en tijdslijmielen).
- Het evaluatieplan ondersteunt ook het plan van aanpak, zoals opgesteld bij de implementatie van de oplossingen, zie de nummers 51-70.
- Het evaluatieplan geeft al voor de implementatie van de oplossingen een schatting van de ROI. De kosten van de oplossingen kunnen namelijk worden meegenomen in de berekening van de ROI (nummer 82). Dat biedt de opdrachtgever inzicht in de kosten en de opbrengsten van het verbeterproject, nog voor de implementatie van de oplossingen begint.
- Met het evaluatieplan wordt inzichtelijk over welke competenties de betrokken interne of externe adviseurs moeten beschikken om de vooraf bepaalde resultaten te realiseren. Daarbij is het van belang om vast te leggen op welke criteria de adviseurs worden beoordeeld als de uitvoering plaatsvindt. En deze helderheid voordat de implementatie begint, kan ruis bij de verdere implementatie en evaluatie voorkomen.

Hoe wordt een evaluatieplan opgesteld?

Met behulp van vijf stappen kan het evaluatieplan worden opgesteld. De te doorlopen stappen zijn:

- *Het doel van de evaluatie bepalen*

Vanaf het begin van de eerste fase van het verbeterproject (PLAN) worden te bereiken organisatieresultaten vastgelegd. Dit is kenmerkend voor het BIM-model, waarbij de gewenste organisatieresultaten sturend zijn voor het verdere verloop van het verbeterproject en dus ook voor de continue evaluatie hiervan. Bij het bepalen van de doelen in de fase PLAN is het nodig de volgende vragen in samenwerking met de opdrachtgever te stellen en te beantwoorden:

- Is iedereen het eens met de gewenste organisatieresultaten?
- Zijn de ambities op het gebied van de inhoud en het tempo niet te hoog of juist te laag?
- Hoeveel draagvlak is er binnen de organisatie voor de gedefinieerde doelen?

- *Belanghebbenden benoemen*

Vanaf het begin is het noodzakelijk dat de beslisser betrokken is bij het vaststellen van de gewenste organisatieresultaten. De evaluatie kan alleen slagen als de beslisser voldoende betrokken is (of zich betrokken voelt) bij de interne aansturing van het verbeterproject en de daaraan gekoppelde evaluatie. Daarom is het van vitaal belang dat de beslisser de eigenaar van het verbeterproject en dus ook van het evaluatieplan is. Dan alleen kunnen de randvoorwaarden in de lijn worden geregeld, wordt bijsturing tijdens het verbeterproject mogelijk en kunnen de gewenste organisatieresultaten worden gehaald. Voorkom dat er alleen maar wordt geëvalueerd om te evalueren. Kortom: zorg er al aan het begin voor dat de beslisser de eigenaar is van het evaluatieplan en

dat hij ook bereid is om beslissingen te nemen op basis van de uitkomsten van het evaluatieplan. En wat voor de beslisser geldt in termen van eigenaarschap, geldt in principe ook voor alle belanghebbenden bij het verbeterproject en het evaluatieplan: hun betrokkenheid is noodzakelijk.

- *Programmadoelen koppelen aan de evaluatie*

De functie van de evaluatie is dat het verbeterproject consequent wordt verbonden met het BIM-model en daarmee ook met de gewenste organisatieresultaten. De evaluatie vindt dus niet plaats om de verschillende oplossingen op zichzelf te beoordelen. Het gaat er bij het BIM-model nu juist om te beoordelen of het gehele verbeterproject een meetbare bijdrage levert aan de organisatieontwikkeling.

- *Planning dataverzameling*

De evaluatie van een verbeterproject omvat in de praktijk verschillende vormen van dataverzameling, en dat kan niet alleen complex zijn (methodiek) maar ook op een behoorlijke schaal (aantallen) plaatsvinden. Het ligt dus voor de hand dat de planning van de dataverzameling een vast bestanddeel vormt van het evaluatieplan.

- *Planning communicatie*

Zoals bij ieder plan waar veel mensen bij betrokken zijn, moet de communicatie vanaf het begin een integraal onderdeel uitmaken van het evaluatieplan. Zeker omdat het voor organisaties en professionals niet zo gebruikelijk is om vanaf het begin van een verbeterproject de gewenste organisatieresultaten vast te leggen en daarop de evaluatie te baseren. Dus niet achteraf, maar vooraf evalueren.

Binnen het BIM-model is het format van het evaluatieplan gebaseerd op de volgende onderdelen (Phillips, 2007 en ASTD, 2005):

- *Algemeen onderdeel*

Hierin staan de gegevens van de klant en de gewenste organisatieresultaten. Per belanghebbende is het doel van de evaluatie beschreven, omdat dit anders kan zijn voor een bestuurder dan voor een operationeel manager of voor de professionals die de oplossingen implementeren. De doelen van de evaluatie worden voor iedere belanghebbende geformuleerd in evaluatievragen die relevant zijn voor de eigen context.

- *Dataverzamelplan*

Alles met betrekking tot het verzamelen van data wordt vastgelegd: de soorten data, de doelgroepen, de tijdslijnen en de criteria. Het gaat dan over alle data die moeten worden verzameld om de proces- en productevaluatie (zie nummer 70) te kunnen

afronden. Zonder planning van de verzameling van data is de kans groot dat de gegevens op een verkeerde manier of niet tijdig of zelfs helemaal niet worden verzameld. Door de dataverzameling vanaf het begin van het verbeterproject in te plannen, zorgt u ervoor dat u alle gegevens verzamelt die u nodig hebt om te evalueren,

- *Analyseplan*

Data verzamelen is één, maar op welke manier worden deze data geanalyseerd, en met welke doelen? Dat wordt vastgelegd in het analyseplan, waarin de analysemethodieken worden beschreven. Afhankelijk van de gewenste resultaten en de aard van de gegevens is het mogelijk om bepaalde kwalitatieve of kwantitatieve methoden voor de analyse van gegevens te benutten. Voor meer informatie over statistische en methodische manieren van analyseren wordt verwezen naar de bibliografie.

In het analyseplan is tevens opgenomen hoe de kosten van het project en de kosten van de oplossingen worden berekend. Op die manier kan ook de economische waarde van de uitkomsten worden gekoppeld aan de ROI, zie nummer 82 en 83.

- *Communicatieplan*

Het communicatieplan is een belangrijk onderdeel van het evaluatieplan. Hierin staat beschreven wie op welk moment welke terugkoppeling krijgt uit het traject en via welke communicatiekanalen. Uiteraard maakt het communicatieplan onderscheid naar de betrokkenheid van belanghebbenden bij het verbeterproject en hun positie in de organisatie. Denk aan de verschillen in positie tussen bestuurders, managers en professionals.

In figuur 76.1 is een voorbeeld van een format voor een evaluatieplan opgenomen, dat voldoet aan de standaarden van het BIM-model. En bij nummer 77 vindt u een uitwerking hiervan in een praktijkvoorbeeld. Dit format voor het evaluatieplan wordt ook wel *blauwdruk evaluatieplan* genoemd (ASTD, 2005).

| Blauwdruk evaluatieplan | | | | | |
|--|--|-----------------------|------|---|-----------|
| Projectnaam | [Naam van het project bij de klant.] | | | | |
| Klantnaam | | | | | |
| Belanghebbenden | [Benoem personen uit de organisatie die belang hebben bij de evaluatie en beschrijf per persoon het doel van de evaluatie; dit zijn in feite de evaluatievragen die bij de belanghebbenden spelen. Denk hierbij aan: - raad van bestuur: de economische waarde bepalen - hr-manager: medewerkertevredenheid over het resultaat.] | | | | |
| | Belanghebbende | Doel (evaluatievraag) | | | |
| Organisatiere resultaten | [Neem de vooraf vastgestelde organisatiere resultaten over uit het projectplan.] | | | | |
| Prestatiedoelen | [Neem de van het organisatiere resultaat afgeleide prestatiedoelen over uit het projectplan en bepaal op welk niveau elk doel geëvalueerd kan worden 1-5.] | | | | |
| Oplossingen | [Beschrijf de oplossingen die geëvalueerd moeten worden.] | | | | |
| Middelen | [Welke middelen zijn nodig om de evaluatie uit te kunnen voeren?] | | | | |
| Verantwoordelijkheden | [Neem de verantwoordelijkheden van de beslisser en van de adviseur op. In principe is de beslisser verantwoordelijk.] | | | | |
| Dataverzamelplan | | | | | |
| Wat | Wie | Wanneer | Waar | Hoe | Verwerken |
| [Evaluatiecriteria] | | | | [Methode en instrumenten: - Onderzoek - Focusgroep - Interview - Observatie - Bronnenstudie] | |
| Analyseplan | | | | | |
| Kwantitatieve data (analyse) [materiële zaken] | [De kwantitatieve data, opbrengsten, statistische analysemethodieken vaststellen.] | | | | |
| Kwalitatieve data (analyse) [immateriële zaken] | [De kwalitatieve data, opbrengst, kwalitatieve analysemethodieken bepalen.] | | | | |
| Kosten van de oplossingen | [De kosten van het project.] | | | | |
| ROI | | | | | |
| Communicatieplan | | | | | |
| Doelgroep | Wat | Communicatiemiddel | | Wanneer | |
| | | | | | |

Figuur 76.1 Formulier blauwdruk evaluatieplan



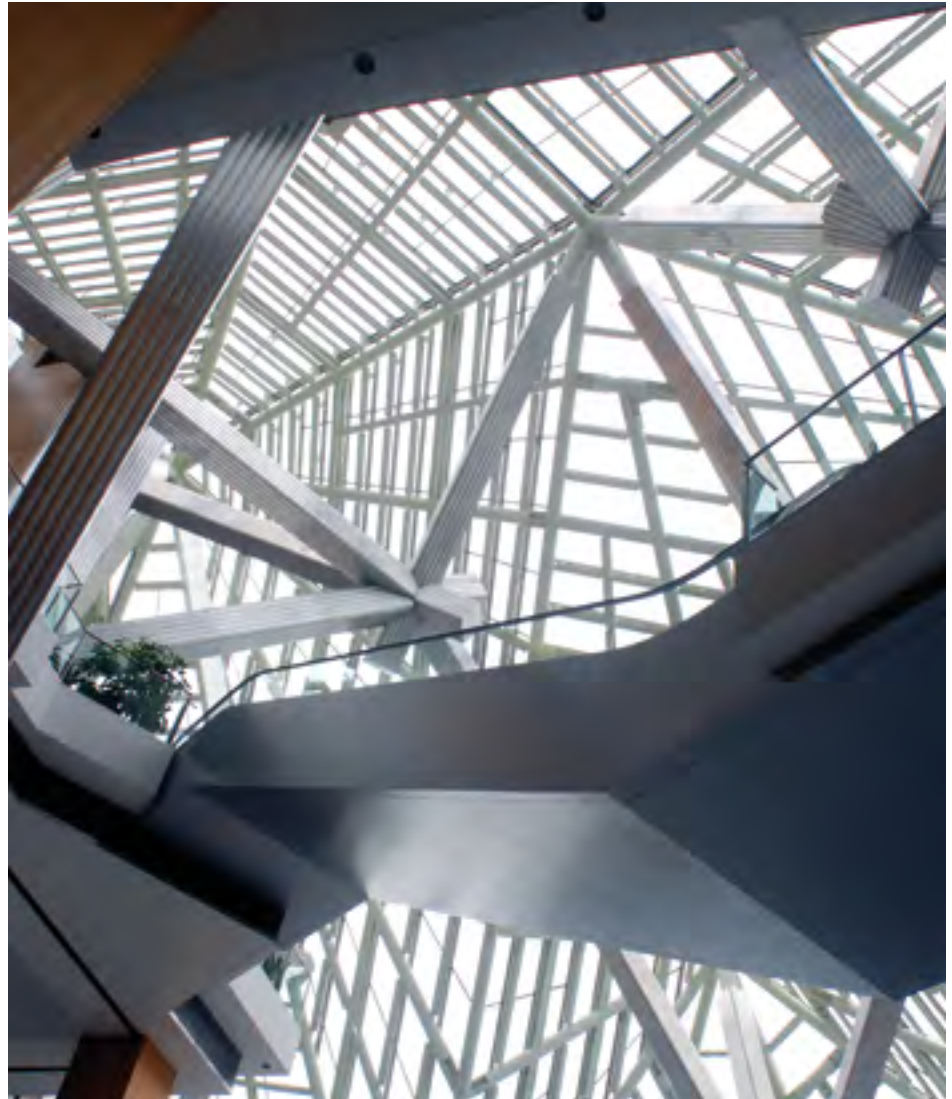


UIT DE PRAKTIJK: BLAUWDRIJK EVALUATIEPLAN

77



Bij nummer 76 is het format beschreven van een blauwdruk evaluatieplan. In de praktijk blijkt een dergelijke blauwdruk zeer goed uit te pakken. Vanaf het begin is dan duidelijk wie welke resultaten binnen welke termijn moet realiseren. Natuurlijk is een goede sturing daarvoor een voorwaarde. Maar dat ligt voor de hand als de organisatie beter moet presteren: dat kan niet zonder duidelijkheid over de gewenste resultaten, ook niet zonder een plan en zeker niet zonder de winnende combinatie van sturing, draagvlak en zelfsturing.



Evaluatieplan

| | | |
|------------------------|---|---|
| Projectnaam | Kwaliteitsverbetering voorop | |
| Klantnaam | | |
| Belanghebbenden | | |
| | Belanghebbende Raad van bestuur | <p>Doel (evaluatievraag)</p> <p>Inzicht in de opbrengsten versus de kosten.</p> <p>Inzicht in de invloed van de oplossingen op de organisatieresultaten.</p> <ul style="list-style-type: none"> In hoeverre zijn de projectdoelen bereikt? Tegen welke kosten? Met welke ROI? In hoeverre zijn de resultaten behaald per afdeling? In hoeverre is optimaal gebruikgemaakt van de afdeling Opleidingen? |
| | Stuurgroep | <p>Inzicht in de opbrengsten versus de kosten.</p> <p>Inzicht in de knelpunten in de implementatie van de oplossingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> In hoeverre zijn de projectdoelen bereikt? In hoeverre nemen afdelingsmanagers verantwoordelijkheid voor de implementatie van de oplossingen? In hoeverre zijn de resultaten gerealiseerd? In hoeverre zijn er bijeffecten? In hoeverre is het management in staat om medewerkers aan te sturen in de opzet en uitvoering van de verbeterplannen? |
| | Projectleider | <p>Inzicht in de opbrengst van het traject.</p> <p>Inzicht in de beheersing van de risico's van het project.</p> <p>Inzicht in de mate waarin de (deel)oplossingen zijn geïmplementeerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> In hoeverre zijn de risico's van het project gemanaged? In hoeverre zijn de plannen van aanpak uitgevoerd? In hoeverre heeft de organisatie lessen geleerd over de voorbereiding en de implementatie van het traject? In hoeverre is men tevreden over de kwaliteit van ondersteunende communicatie – posters, nieuwsbrief. |
| | Afdelingsmanagers | <ul style="list-style-type: none"> In hoeverre zijn de deelnemers tevreden over de algehele informatievoorziening? In hoeverre is men tevreden over het werken met verbeterplannen? In hoeverre heeft men verbeterplannen met steun en sturing van het management uit kunnen voeren? In hoeverre zijn operationeel managers en professionals tevreden over het traject? |
| Organisatieresultaten | <p>Binnen iedere afdeling zijn de prestaties meetbaar verbeterd, zodat op organisatieniveau aan de wettelijke eisen wordt voldaan en er voldoende financiering geïnd wordt.</p> <p>Op dit moment loopt men geld mis door inefficiënte processen en kwaliteitsbeheersing.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit algemeen: benodigde wettelijke eisen/informatie & communicatie. - Kwaliteit van organisatie: kwaliteitssysteem/bekwaam personeel/tevreden personeel. - Kwaliteit van veiligheid. | |
| Prestatiedoelen | Doelen | Evaluatieniveau |
| | <ul style="list-style-type: none"> Conform normen voor kwaliteitszorg in de branche van de klant is op drie resultaatgebieden verbetering geboekt: 100% van de klanten geeft aan tevreden te zijn. Het aantal klachten is 0%. 95% van de klanten heeft een vaste accountmanager. | 4,5 |
| | <ul style="list-style-type: none"> Afdelingsmanagers hebben de competenties verworven die noodzakelijk zijn voor de realisatie van de resultaten binnen het gekozen thema, waaronder het begeleiden van hun medewerkers bij de uitvoering van de verbetercyclus. | 2,3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> Elke afdeling heeft een verbeterplan waarmee een meetbare bijdrage aan de resultaten wordt bereikt: verbetermogelijkheden zijn in kaart gebracht, verbeterplan is opgesteld, activiteiten in het verbeterplan zijn uitgevoerd, geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. | 3,4,5 |
| | <ul style="list-style-type: none"> Medewerkers hebben competenties verworven die noodzakelijk zijn voor de realisatie van de resultaten en met name het oplossen van problemen en het uitvoeren van de verbetercyclus in het verbeterproject. Medewerkers zijn tevreden over de interne en de externe begeleiding bij het uitvoeren van de verbeterprojecten. | 1,2,3 |
| Oplossingen | <ul style="list-style-type: none"> Prestatiegericht leertraject voor professionals (met behulp van verbeterprojecten/-plannen op de afdeling) Ontwikkeltraject management gericht op de ontwikkeling van begeleidingsvaardigheden en resultaatgericht managen van de managers gericht op de implementatie van de verbeterprojecten/-plannen op de afdeling Advisering van de organisatie over de factoren die bepalend zijn voor de resultaten Advisering van de organisatie op het niveau van de raad van bestuur en het hogere management over de factoren die belemmerend kunnen zijn voor het bereiken van de resultaten. | |
| Middelen | <ul style="list-style-type: none"> Tijdinvestering van management voor de evaluatie: 2 keer 2 uur focusgroep en invullen vragenlijst Medewerkers: 1 uur voor het invullen van de vragenlijst Staffunctionaris/adviseur: 3 dagen voor het ontwikkelen van de meetinstrumenten, dataverzameling en analyse | |

Verantwoordelijkheden

- De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het evaluatieproces en de communicatie van de uitkomsten aan de professionals in de organisatie.
- De adviseur is verantwoordelijk voor de planning, de dataverzameling, de data-analyse en de rapportage.

Dataverzamelplan

| Wat Wie | Wanneer Waar | Hoe Verwerken | | | |
|--|-----------------|--|--|---|---|
| Begeleiding verbetertraject (1,2) <ul style="list-style-type: none"> • Tevredenheid begeleiding • Interactie van de deelnemers • Geleerde competenties | Projectleider | Tijdens de interventies: <ul style="list-style-type: none"> • na bijeenkomst 2 medewerkers (door medewerkers zelf) • na bijeenkomst 6 medewerkers Na de interventies: <ul style="list-style-type: none"> • na laatste bijeenkomst, ontwikkeltrajecten • 3 maanden na afronding van het traject voor de medewerkers | <ul style="list-style-type: none"> • Tijdens en na afloop van de bijeenkomsten • Op de werkplek • Tijdens werkoverleg/ werkbespreking • Overleg stuurgroep | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluatieformulieren, • Focusgroepen. | <ul style="list-style-type: none"> • In Excel, • Interview-verslag. |
| Verbeterplan (2,3) <ul style="list-style-type: none"> • Verbeterplan (aanwezig, voldoet aan eisen, bekend binnen team, traceerbaar) | Begeleider | <ul style="list-style-type: none"> • Na laatste bijeenkomst per doelgroep • Halverwege traject medewerkers • Einde traject medewerkers | <ul style="list-style-type: none"> • Op de werkplek, analyse verbeterplannen | <ul style="list-style-type: none"> • Activiteiten meters, • Halfjaarlijks evaluatie kwaliteit, • Verbeterplannen analyseren. | <ul style="list-style-type: none"> • Excel • Checklist |
| Organisatieresultaten <ul style="list-style-type: none"> • Voldoen aan de wettelijke kwaliteitseisen • Aantal klachten • Tevredenheid klant • Tevredenheid medewerkers | Projectleider | <ul style="list-style-type: none"> • Projectleider, management en medewerkers: na afronding van elke projectfase (1-5) en aan einde traject | <ul style="list-style-type: none"> • Overleg stuurgroep aan einde traject | <ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheidonderzoek eens in de 2 jaar: • Medewerkerstevredenheid (eens in de 2 jaar; recent uitgevoerd). • Managementinformatie Financial Control, Social Control. | |

Analyseplan

| | |
|-----------------------------|---|
| Kwantitatieve data(analyse) | Analyse met behulp van gemiddelden, spreiding en standaarddeviatie Opbrengst vaststellen met behulp van de afdeling Financial control |
| Kwalitatieve data | Op basis van de criteria objectief beoordelen van de gegevens uit de focusgroepen en de interviews met het management. Beschrijvende rapportage |
| Kosten van de oplossingen | De kosten van: <ul style="list-style-type: none"> • begeleiding traject verbeterplannen • evaluatie • materialen • verlet |
| ROI | • Gewenste ROI is 150%. Daadwerkelijke ROI wordt berekend op basis van de kosten en de opbrengsten. |

Rapportage- en communicatieplan

| Doelgroep | Wat | Communicatiemiddel | Wanneer |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Raad van bestuur • Stuurgroep • Operationeel management en professionals | <ul style="list-style-type: none"> • Eindrapportage opbrengst project • Tussenrapportage over opbrengst en tevredenheid • Eindrapportage | <ul style="list-style-type: none"> • Managementsamenvatting • PowerPointpresentatie • Schriftelijke rapportage • Nieuwsbrief met de uitkomsten van de evaluatie | Einde van het traject, indien noodzakelijk escalatie tijdens het traject. Halverwege het traject, einde van het traject Einde van het traject, afsluitende bijeenkomst. |



Het geïnvesteerd vermogen per medewerker is bij Shell zo hoog, dat hiermee *learning* op een natuurlijke manier hoog op de agenda van het (top)management staat. Shell is immers een kennisintensieve organisatie, die er voortdurend naar streeft om met nieuwe kennis een concurrentievoordeel te realiseren. *Learning* heeft voor Shell in de kern waarde zolang er een effectieve verbinding met de business kan worden gemaakt. Maar dat is uiteraard ook de centrale opgave voor *learning* in iedere organisatie.

Learning vertegenwoordigt volgens mij waarde voor de business als:

- de juiste mensen op de juiste plaats met de juiste opleiding op het juiste tijdstip kunnen worden opgeleid;
- de professionele opleidingen certificeren, zodat het bedrijf kan aantonen dat de juiste competenties zijn aangeboden en getoetst – hiermee vertegenwoordigt *learning* ook een juridische waarde;
- het senior management betrokken wordt en zelf als *driver* van *learning* in de organisatie functioneert.

Door verbonden te zijn en te blijven met de business kan *learning* de traditionele rol van serviceprovider vermijden. Dit is een belangrijk punt, want de jaren van aanbodgericht opleiden liggen wat mij betreft ver achter ons. Dit is een achterhaald concept, dat ertoe bijdraagt dat *learning* door iedereen in de organisatie als een op zichzelf staande activiteit wordt beschouwd. Met dit profiel is het dus niet mogelijk om midden in de business te opereren en daarmee verliest *learning* veel van zijn geloofwaardigheid.

Learning moet volgens mij centraal in de operatie staan. Dat kan alleen als *learning* ook centraal zichtbaar wordt gemaakt in de operatie. Het is dus geen toeval dat op het hoofdkantoor van Shell een *learning center* is gerealiseerd. Dit *learning center* kan door niemand over het hoofd worden gezien, want het is toegankelijk en uitnodigend vanuit de centrale hal. In het *learning center* worden formele en informele vormen leren mogelijk gemaakt. Met als belangrijk voordeel dat het (top)management van Shell op een efficiënte en effectieve manier kan participeren in realistische vormen van leren, waardoor Shell ook de in praktijk het verschil kan maken. *Learning* is ook voor het (top)management centraal in de organisatie geplaatst.

Wij opereren bij Shell als businesspartner en dat houdt onder meer in dat de verantwoordelijkheid voor het *learning*-proces bij onze afdeling ligt. Daarmee creëren wij een platform voor organisatieontwikkeling, waardoor *learning* tot in de haarvaten van de organisatie doordringt. Dit kan worden bereikt door :

- de lijnmanager als eigenaar van het onderwerp te laten functioneren;
- een expert (*subject matter expert*) erbij te betrekken;
- te onderzoeken of er wel of geen *business gap* is;
- *learning* te laten adviseren over de mogelijkheden om deze *business gap* te dichten;
- de lijnmanager primair als coach te laten opereren.

In het *learning center* worden senior managers betrokken als inhoudelijk experts en om trainingen te geven. Dat heeft twee voordelen:

- Het leren wordt versterkt door de authenticiteit die vanuit de praktijk door het senior management wordt ingebracht.
- De senior managers blijven zelf ook leren. Om kennis over te kunnen dragen, is het immers noodzakelijk om zelf boven de materie te staan.

Dit leidt tot duurzame vormen van leren, waarmee Shell onder meer vorm en inhoud geeft aan het algemene begrip *kennisintensieve organisatie*.

Tegenwoordig ligt bij *learning* niet zozeer de nadruk op het aanbieden of verzorgen van programma's. Er is namelijk in onze optiek meer onder de zon dan formeel leren. Leren door te doen of werken, informeel leren, vormt een belangrijke dimensie in onze ontwerpen om een geconstateerde *business gap* te kunnen dichten. *Learning* wordt mede daarom bij Shell multidimensioneel ingevuld. Dit wordt gevisualiseerd in het schema hierna.

| | |
|---|---|
| Informatie | Omgeving |
| <ul style="list-style-type: none">• Zelf literatuur lezen, intern en extern• Shell Wikipedia• Internet• Boeken | <ul style="list-style-type: none">• Participeren in moeilijke projecten om van te leren• Netwerken |
| Testen in de functie | Programma's |
| <ul style="list-style-type: none">• In de huidige functie worden mensen getest• Op basis hiervan leertraject vastgesteld | <ul style="list-style-type: none">• Leertrajecten• Opleidingen• Cursussen |



Natuurlijk worden alle leeractiviteiten beoordeeld. En uiteraard zijn wij blij dat de gemiddelde score op de zogeheten *happy-sheets* 4,5 bedraagt op een schaal van 1-5. Maar dat garandeert volgens mij nog geen tevredenheid van het management in de business. Vandaar dat wij het lijnmanagement vanaf het begin betrekken bij *learning* en het daar ook verantwoordelijk voor maken. Dan kan *learning*, mede gestuurd door het lijnmanagement, een succes worden. En wie kan er beter over *learning* vertellen dat het businessrelevantie heeft dan het lijnmanagement ...



Vanaf het eerste contact met de opdrachtgever worden al gegevens verzameld, variërend van eerste indrukken over de prestaties van de organisatie tot beleidsplannen en inzage in de financiën. Het verzamelen van de juiste data bij de juiste bronnen op het juiste tijdstip en op de juiste manier vormt de basis om te kunnen evalueren. Zonder data geen evaluatie ...

Wat is dataverzameling?

Dataverzameling is het doelgericht en systematisch verzamelen van de gegevens over het verbeterproject die het mogelijk maken om te evalueren of en hoe de gewenste organisatieresultaten van het verbeterproject zijn behaald.

Door de gegevens te verzamelen, is het mogelijk:

- een volledig beeld van het proces en het product van het verbeterproject te ontwikkelen, wat als voordeel heeft dat gedeelde beelden op basis van feiten kunnen ontstaan bij alle betrokkenen van het verbeterproject.
- het proces en het op te leveren product van het verbeterproject te bewaken en het project zo nodig bij te sturen, zie de nummers 81-85;
- de context waarin het verbeterproject plaatsvindt zo goed mogelijk te benutten om het beoogde rendement in termen van kwaliteit (bijvoorbeeld tevreden klanten en professionals) en kwantiteit te behalen;
- de samenwerking met en de betrokkenheid van de belanghebbenden bij het verbeterproject te optimaliseren. Er is geen beter draagvlak denkbaar dan in partnerschap samenwerken aan het verzamelen van gegevens die bruikbaar zijn om het verbeterproject te evalueren en zo nodig tijdig bij te sturen.

Hoe verzamelt u data?

In tabel 79.1 vindt u een overzicht van methoden om data te verzamelen. Het is geen toeval dat deze methoden ook worden benut bij het verzamelen van data voor de analyse. Afhankelijk van het beoogde resultaat wordt het beste instrument gekozen om betrouwbare en valide data te verzamelen. De koppeling van de

methoden aan de evaluatieniveaus verwijst direct naar leren of presteren in het BIM-model.

Het is niet de bedoeling om zo veel mogelijk data te verzamelen. Het gaat er nu net om uitsluitend bruikbare data te verzamelen. De bruikbaarheid wordt in de context bepaald en is afhankelijk van de gewenste opbrengst van de evaluatie. Het is in dit verband zinvol de volgende typen data te herkennen:

• *Data uit directe bronnen*

Dit zijn data die direct via de opdrachtgever of andere belanghebbenden verkregen zijn. Het gaat dan om gesprekken, observaties, toetsen en andere gegevens die via een direct contact met de bij het verbeterproject betrokken professionals zijn verkregen. Directe databronnen hebben als voordeel dat de context van de informatie vanaf het begin meespeelt. Dat verrijkt de informatie.

• *Data uit indirecte bronnen*

Dit zijn data die op een indirecte manier informatie geven over de organisatie waarin het verbeterproject wordt uitgevoerd. Denk aan beleidsstukken, rapportages van eerdere projecten, websites enzovoort. Data uit indirecte bronnen zijn uitstekend geschikt om te combineren met data uit directe bronnen. U kunt bijvoorbeeld vragen stellen na de bronnenstudie, en u vooraf zo effectief inlezen, dat de opdrachtgever ervaart dat u zijn context en situatie begrijpt.

• *Valide data*

Met validiteit wordt de geldigheid van de gegevens bedoeld. Anders gezegd: meet u met deze data wel wat u wilt meten? De methode voor dataverzameling dient dus geschikt (valide) te zijn om ermee te meten wat is bedoeld. Zo is een krachtveldanalyse niet geschikt om de klanttevredenheid op een bruikbare manier

| | <i>Methode</i> | <i>Evaluatie-niveau</i> | <i>Voordelen/nadelen</i> | <i>Voorbeelden instrumenten</i> | <i>Tips</i> |
|---|----------------|-------------------------|--|--|--|
| 1 | Vragenlijst | 1,2 | Voordelen: <ul style="list-style-type: none"> • groot bereik • betrouwbaar Nadelen: <ul style="list-style-type: none"> • vaak lage respons • complex om goede vragen te ontwikkelen | <ul style="list-style-type: none"> • Enquête • Evaluatieformulier | <ul style="list-style-type: none"> • Betrek het management bij formuleren van vragen. • Test de begrijpelijkheid van de vragenlijst bij de gebruikers. |
| 2 | Interview | 2,3,4,5 | Voordelen: <ul style="list-style-type: none"> • direct contact • gelegenheid tot doorvragen Nadelen: <ul style="list-style-type: none"> • tijdrovend • subjectieve data | <ul style="list-style-type: none"> • Managementinterviews • Follow-upinterviews • Focusgroepen • Deelnemersvoorspellingen • Managementvoorspellingen • Experts | <ul style="list-style-type: none"> • Bereid vragen goed voor, met name voor focusgroepen van belang. • Houd doel van het interview altijd voor ogen. |
| 3 | Toets | 2,3 | Voordelen: <ul style="list-style-type: none"> • beste manier om competenties te meten • gegevens gemakkelijk te verwerken Nadelen: <ul style="list-style-type: none"> • complex om te ontwikkelen • faalangst bij professionals | <ul style="list-style-type: none"> • Prestatietesten, rollenspellen, casussen • Kennistoets • Opdrachten • Zelftest | <ul style="list-style-type: none"> • Gebruik een test als ontwikkel-instrument en niet als beoordeling. |
| 4 | Observaties | 3,4 | Voordelen: <ul style="list-style-type: none"> • de context van de professional is meteen duidelijk • onzichtbare beslismomenten zien en benoemen Nadelen: <ul style="list-style-type: none"> • geobserveerde professional past gedrag aan • tijdrovend | <ul style="list-style-type: none"> • Checklist • Vaardighedendemonstratie | <ul style="list-style-type: none"> • Spreek voorafgaand aan de observatie de criteria goed af. • Observeer met twee mensen. |
| 5 | Bronnenstudie | 3,4,5 | Voordelen: <ul style="list-style-type: none"> • Hierin zijn vaak goede objectieve data te vinden • objectief Nadelen: <ul style="list-style-type: none"> • soms moeilijk toegang tot belangrijke stukken • documenten zijn niet altijd actueel | <ul style="list-style-type: none"> • Managementrapportage, balanced scorecard • Notulen werkoverleg • Prestatiecontracten • Trendanalyse • Actieplannen | <ul style="list-style-type: none"> • Neem alleen actuele documenten. • Analyseer alleen de documenten die informatie opleveren voor de evaluatie. |

Tabel 79.1 Methoden om data te verzamelen (ASTD, 2005; Blich, 2008; Pershing, 2006)

te meten. En met de balanced scorecard kunnen geen bruikbare data worden verzameld over de ervaren knelpunten in een team. Daar staat tegenover dat de balanced scorecard wel een goede indruk kan geven van het presteren van de organisatie via de perspectieven klant, financiën, leren en groei, en bedrijfsproces (Kaplan, Norton, 1996).

• *Betrouwbare data*

Data zijn betrouwbaar als ze hetzelfde blijven bij herhaalde metingen of observaties op verschillende tijdstippen.

Bij de interpretatie van de gegevens is het nodig rekening te houden met de validiteit en betrouwbaarheid. Voor meer informatie wordt verwezen naar de bibliografie.

DATAVERZAMELING IN DE PRAKTIJK

80



Het is in de praktijk goed mogelijk om data te verzamelen op de vijf evaluatieniveaus. Daarvoor is het wel noodzakelijk om op een strikte manier het evaluatieplan als leidraad te benutten (zie nummer 76 en 77). In de casus van een preventieprogramma psychische belasting worden hier de gegevens over de evaluatieniveaus 1, 2 en 3 gepresenteerd.

Dataverzameling bij het preventieprogramma psychische belasting

Bij een grootschalig uitgevoerd preventieprogramma psychische belasting is met de opdrachtgever afgesproken om vanaf het begin op een strikte manier te evalueren, bij voorkeur op de niveaus 1 tot en met 5.

Het preventieprogramma bestaat onder meer uit een basiscursus Stress en energiebalans (vallend binnen het BIM-leerlandschap met een interactieve website om informeel en formeel leren te combineren). Tijdens deze cursus zijn hot spots gelokaliseerd. Dit zijn afdelingen of omgevingen in de organisatie waar een hoger verzuim is en waar professionals rapporteren dat de werkdruk hoog is en er relatief veel onveilige situaties bestaan – allemaal factoren die de stress- en energiebalans kunnen verstoren.

De evaluatie is uitgevoerd op de evaluatieniveaus 1 tot en met 5. Op deze plaats worden de niveaus 1 tot en met 3 beschreven, die betrekking hebben op de basiscursus Stress- en energiebalans, inclusief voorbeelden van evaluatieformulieren en interviewschema's. Bij nummer 83 vindt u de evaluatie op de niveaus 4 en 5 op basis van deze casus en de gedefinieerde hot spots.

Niveau 1 (tevredenheid)

De uitkomsten in het evaluatieformulier

Na iedere cursus is schriftelijk op niveau 1 geëvalueerd met de deelnemers. De respons is 80 procent. De deelnemerstevredenheid is gemiddeld 7,3 voor het traject en een 8,1 voor de begeleider. Figuur 80.1 toont een voorbeeld van een evaluatieformulier.



| Doelen en inhoud | - - geheel oneens | - oneens | - + neutraal | + eens | + + geheel eens |
|---|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Dit programma heeft voldaan aan mijn verwachtingen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. De informatie die vooraf werd verstrekt, gaf mij een goed beeld van het doel en de inhoud van het programma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Voor aanvang waren de doelen van dit programma mij duidelijk. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Mijn persoonlijke doelen zijn bereikt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. De inhoud van dit programma sloot aan bij mijn ervaring. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Begeleider | | | | | |
| Ik vind dat de begeleider ... | - - | - | + - | + | + + |
| 6. ... kennis van zaken heeft. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. ... zorgt voor een veilige leeromgeving. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. ... heldere uitleg geeft. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. ... goed inspeelt op de groep. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. ... gebruikmaakt van herkenbare voorbeelden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. ... zich betrokken toont bij onze groep. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. ... op de hoogte is van wat er speelt in onze organisatie. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. ... passie heeft. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Het tempo waarin de onderwerpen behandeld werden, vond ik: | <input type="checkbox"/> te laag | <input type="checkbox"/> juist goed | <input type="checkbox"/> te hoog | | |
| 15. Waardeer het functioneren van de begeleider met een cijfer (1-10): | | | | | |
| Werkvormen (opdrachten, casuïstiek, discussie) | | | | | |
| De werkvormen, gebruikt in de workshops ... | - - | - | + - | + | + + |
| 16. ... zijn afwisselend. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. ... passen bij de groep. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. ... geven mij de mogelijkheid om te leren. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toepasbaarheid | | | | | |
| 19. De onderdelen van het preventieprogramma zijn toepasbaar in mijn werk. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Welke factoren in de organisatie maken het lastig om het geleerde toe te passen? | | | | | |
| 21. Welke factoren in de organisatie maken het gemakkelijk om het geleerde toe te passen? | | | | | |
| Organisatie | | | | | |
| Ik ben tevreden over ... | - - | - | + - | + | + + |
| 22. ... de organisatie van het preventieprogramma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. ... de informatievoorziening over het preventieprogramma. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. ... de planning van de workshopbijeenkomsten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. ... de locatie van de workshopbijeenkomsten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. ... de samenstelling van de groep van de workshopbijeenkomsten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aanbevelingen voor verbetering | | | | | |
| 27. Welke onderdelen van het traject hebt u bijzonder gewaardeerd? | | | | | |
| 28. Welke onderdelen moeten verbeterd worden? | | | | | |
| 29. Overige opmerkingen, suggesties of toelichtingen: | | | | | |
| Totale evaluatie | | | | | |
| 30. Ik zal anderen dit preventieprogramma aanbevelen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. Waardeer dit programma met een cijfer (1-10): | | | | | |

Figuur 80.1 Een voorbeeldevaaluatieformulier.

Niveau 2 (reactie op het geleerde)

De uitkomsten gerapporteerd via evaluatieformulier

Na iedere cursus is schriftelijk op niveau 2 geëvalueerd. Getoetst is de mate waarin de deelnemers vaardig zijn geworden, conform de vooraf geformuleerde resultaten.

Drie belangrijke leerdoelen zijn vooraf benoemd als relevant voor basiscursus Stress- en energiebalans:

- inzicht in jezelf;
- inzicht in de omgeving;
- inzicht in de mogelijke oplossingen bij moeilijke situaties.

Om te toetsen of deelnemers aan de cursus de doelen hebben bereikt, krijgen zij een evaluatieformulier; zie figuur 80.2, waarop hun gevraagd wordt naar:

- de situatie voorafgaand aan het programma (rapportcijfer);
- de situatie net na de training;
- de gewenste scores van de deelnemers.

De laatste cijfers geven een indicatie van de behoefte die deelnemers hebben aan meer ondersteuning.

| | voor | na | gewenst |
|---|------|-----|---------|
| Inzicht in jezelf en in de omgeving | | | |
| Inzicht in mijn eigen stress- en energiebalans | 6.2 | 7.0 | 8.2 |
| Inzicht in de stressbronnen op de werkplek | 6.6 | 7.4 | 8.2 |
| Herkennen van stresssignalen bij mezelf | 6.8 | 7.2 | 8.4 |
| Herkennen van stresssignalen bij collega's | 7.0 | 7.2 | 8.4 |
| Bespreekbaar maken van stressvolle situaties met collega's | 6.8 | 7.2 | 8.2 |
| Inzicht in mogelijke oplossingen | | | |
| Inzicht in de mogelijke oplossingen voor omgaan met werkdruk | 7.0 | 7.0 | 8.2 |
| Inzicht in de mogelijke oplossingen voor omgaan met ingrijpende gebeurtenissen | 6.8 | 6.8 | 8.2 |
| Inzicht in de mogelijkheden voor omgaan met seksueel grensoverschrijdend gedrag en pesten | 5.7 | 5.7 | 8.2 |
| Inzicht in de mogelijke oplossingen voor omgaan met agressie | 6.0 | 6.0 | 8.2 |

Figuur 80.2 De evaluatiegegevens op niveau 2 (toepassing)

Niveau 3 evaluatie (toepassing in de praktijk)

Het interviewschema

Niveau 3-evaluatie bestaat uit interviews met deelnemers, personeelsconsulenten en afdelingshoofden. Drie maanden na afloop van het programma is met een aantal deelnemers, vier personeelsconsulenten en de afdelingshoofden uit de projectgroep geëvalueerd op niveau 3. Het interviewschema is beschreven in het kader hierna.

Interviewschema

De interviews zijn afgenomen met het volgende interviewschema:

- *In hoeverre is de situatie op de afdeling veranderd?*
- *Hoe neemt u dit waar?*
- *In hoeverre is er sprake van een andere vraag in de gesprekken met de re-integratieconsulent?*
- *Wat merkt u aan de deelnemers van de training?*
- *Zijn er ook mensen op de afdeling die niet hebben deelgenomen? Zo ja, welk verschil is merkbaar in gedrag?*

Via interviews met het management en de personeelsconsulenten (op basis van het interviewschema) is vastgesteld dat de geleerde vaardigheden in de praktijk enkele maanden na de training nog steeds worden toegepast.

Gerapporteerd wordt dat:

- de deelnemers een verbeterd inzicht hebben in zichzelf; dit uit zich in het proactief melden van problemen op de werkplek bij de leidinggevende, de vertrouwenspersonen of de re-integratieconsulent;
- er sprake is van een toename in de openheid van de deelnemers ten opzichte van het management;
- er minder conflicten op de werkplek voorkomen;
- pestgedrag is afgenomen;
- de deelnemers een beter adaptief vermogen hebben in een situatie met veel werkdruk (ze komen vaker zelf met oplossingen).

KIES EEN GESTRUCTUREERDE MANIER VAN DATAVERZAMELING ÉN DATAVERWERKING

81



‘Collecting data is like
collecting garbage.
Pretty soon, we have to
do something with it.’

Mark Twain

ROI BEREKENEN

82



Meetbare organisatieresultaten, dat is de term waarmee de (top)managers kunnen worden bereikt. Wanneer ze die taal spreken, kunnen businessconsultants, programma-/projectmanagers en hr-managers rekenen op een plaats aan de tafel van het (top)management. De berekening van return on investment (ROI) is de vertaling van evaluatieniveau 4 (de invloed op de organisatie) naar niveau vijf: de economische waarde voor de organisatie.

Wat is ROI?

Volgens Phillips (2004, 2007) is het belangrijk om de ROI op een nauwkeurige manier te berekenen, waarbij de invloed die is gemeten op evaluatieniveau vier wordt vertaald in een economische waarde op evaluatieniveau vijf.

De formule voor ROI is:

$$\begin{aligned} \text{ROI \%} &= \frac{\text{netto-opbrengsten verbeterproject}}{\text{kosten verbeterproject}} \\ &= \frac{\text{opbrengsten} - \text{kosten verbeterproject}}{\text{kosten verbeterproject}} \times 100\% \end{aligned}$$

De ROI wordt in een percentage uitgedrukt. Bij een ROI van 100% betekent dit dat voor iedere euro die in het verbeterproject is geïnvesteerd, ook een euro terugkomt. Bij een ROI van 300% komen er per geïnvesteerde euro drie euro's terug. En bij een ROI van 50% komt er dus per geïnvesteerde euro vijftig eurocent terug.

Hoe berekent u de ROI?

Het is belangrijk om de economische waarde in samenwerking met de opdrachtgever te berekenen. Door met hem samen te werken, kunt u de materiële factoren zo nauwkeurig mogelijk in kaart brengen, en dat is een degelijke basis voor het uitrekenen van de ROI. Bovendien kennen de financiële professionals van de opdrachtgever de context van het verbeterproject uiteraard goed. Het voordeel van deze aanpak is niet alleen dat de kosten en de opbrengsten van een project zo nauwkeurig mogelijk wor-

den bepaald, maar ook dat er draagvlak in de organisatie ontstaat. En dat is niet onbelangrijk.

Een mogelijk nadeel van werken met ROI is dat de immateriële opbrengsten van verbeterprojecten niet worden uitgedrukt in de ROI-berekening.

Uit de praktijk: ROI bij het preventieprogramma psychische belasting

Bij een grootschalig uitgevoerd preventieprogramma psychische belasting is met de opdrachtgever afgesproken om vanaf het begin op een strikte manier te evalueren. Bij nummer 80 is de evaluatie beschreven op de niveaus 1 tot en met 3. Van hetzelfde project worden hier de evaluaties gepresenteerd op de niveaus 4 en 5, met een demonstratie van de ROI.

Het preventieprogramma bestaat onder meer uit een basiscursus Stress en energie in balans (vallend binnen het BIM-leerlandschap met een interactieve website om informeel en formeel leren te combineren). Tijdens deze cursus zijn hot spots gelokaliseerd. Dit zijn afdelingen of omgevingen in de organisatie waar een hoger verzuim is en waar professionals rapporteren dat de werkdruk hoog is en er relatief veel onveilige situaties bestaan – allemaal factoren die de stress en energiebalans kunnen verstoren.

De evaluatie op niveau 4 en 5 heeft plaatsgevonden bij de hot spots, omdat de kans het grootst is dat daar met behulp van het BIM-model de ROI kan worden berekend.

Niveau 4

Naar aanleiding van de training Stress en energiebalans is een aantal afdelingen als hot spot benoemd. Een van de afdelingen (100 medewerkers) heeft te maken met een substantieel hoger verzuim dan de andere afdelingen in de organisatie. Er is een aantal mensen langdurig ziek als gevolg van psychische overbelasting. Dit leidt tot een verzuim van 7,3 procent en dat leidt tot een prestatiekloof van 3 procent ten opzichte van de rest van de organisatie. Bovendien rapporteren medewerkers meer dan gemiddeld last te hebben van conflicten, pesten op het werk en seksuele intimidatie. De bedrijfsarts geeft aan dat de kans op meer langdurig verzuim behoorlijk groot is. In overleg met het afdelingshoofd is een oorzakelijke analyse uitgevoerd, op basis waarvan de aanbeveling voor een aantal aanvullende oplossingen na de training is gedaan. Deze oplossingen zijn:

- De teamleiders zijn gecoacht op het herkennen van psychische belasting en het omgaan ermee.
- De leidinggevendenden hebben in een constructieve samenwerking met de hr-afdeling drie belangrijke pestincidenten aangepakt via de jaargesprekken en het beoordelingssysteem.

- Er is op de afdeling een team ingeschakeld om professionals na ingrijpende of mogelijk traumatiserende gebeurtenissen op te vangen. Dit team bestaat uit een aantal professionals en de bedrijfsarts. Onmiddellijk na een incident wordt voor opvang gezorgd.
- Om de veiligheid te waarborgen heeft het afdelingshoofd naast het preventieprogramma en het opvangteam twee professionals aangesteld als vertrouwenspersoon. Dit werkt naar tevredenheid en verwachting. Regelmatig vinden persoonlijke gesprekken plaats, tot tevredenheid van alle betrokkenen.
- De bedrijfsarts is directer betrokken bij het voorkómen van psychische belasting.

De oplossingen hebben effect gehad op de organisatie (niveau 4). Het is ook mogelijk om voor de hot spot-afdeling de ROI te berekenen. Tabel 82.1 beschrijft de doelen voor de afdeling en de niveau 4-evaluatie. De laatste kolom geeft de financiële invloed aan. Aan het einde van de tabel is te zien hoeveel de oplossingen in totaal hebben gekost (inclusief de training) en wat ze hebben opgebracht. Met behulp van deze gegevens is de ROI berekend. Dit project heeft voor deze afdeling een ROI van 277% opgeleverd. Dus voor iedere geïnvesteerde euro komt 2,77 euro terug.

Niveau evaluatie

| Doelen | Evaluatie niveau 4: invloed op de organisatie | Evaluatie niveau 5: financiële invloed |
|---|---|--|
| Afname verzuim binnen afdeling met probleem op het gebied van stress en energiebalans | De verbeteraanpak leidt tot een opbrengst van € 109.000 omdat het verzuim is gedaald van 7.3% naar 4.1%. | € 105.000 |
| Verzuimpreventie op de 5 hot spot-afdelingen | <ul style="list-style-type: none"> • Toename aantal preventieve meldingen (12 medewerkers) bij de re-integratieconsulent. • Hierdoor is bij 5 mensen langdurig verzuim voorkomen (deze mensen zouden met zekerheid minimaal 4 weken verzuimd hebben). | € 19.440 |
| Overige minder tastbare resultaten bij de hotspot afdelingen. | <ul style="list-style-type: none"> • Minder conflicten op de afdeling. • Betere sfeer op de afdeling. • Meer steun van de leidinggevende doordat een aantal langslappende problemen structureel zijn opgelost na de begeleiding van de leidinggevende. | |
| Totaal financiële opbrengst | | € 124.440 |
| Kosten | | |
| Ontwikkelkosten project | € 5000 | € 5000 |
| Kosten deelname programma per persoon (66 personen hebben deelgenomen) | € 159 | € 10.494 |
| Kosten overige oplossingen binnen een van de hotspotafdelingen | € 17.440 | € 17.440 |
| Totale kosten | | € 32.934 |
| ROI | ((Opbrengst-kosten)/kosten) x 100 | 277% |

Tabel 82.1 Doelen per afdeling en niveau-4 evaluatie.



Behalve de ROI kan het soms ook handig zijn om in samenwerking met de klant de EVA te berekenen. EVA staat voor economic value added: de toegevoegde economische waarde. Door de EVA te berekenen, krijgt u snel inzicht in de financiële waarde van de gekozen oplossing. Deze wordt niet uitgedrukt in een percentage, zoals de ROI (zie nummer 82) maar in euro's. Voor alle betrokkenen kan de EVA een handig hulpmiddel zijn om de waarde van verbeterprojecten te voorspellen of na afloop vast te stellen.

Wat is EVA?

De EVA kan worden beschreven als de netto-opbrengst van een verbeterproject voor organisaties. Hierbij zijn niet alleen de kosten van het verbeterproject inbegrepen, maar bijvoorbeeld ook de kosten die de organisatie maakt voor het lenen van het kapitaal voor het verbeterproject: de kapitaalkosten. De EVA wordt uitgedrukt in euro's en dat kan als voordeel hebben dat alle betrokkenen direct inzicht krijgen in de netto-opbrengst, of het netto-verlies.

Hoe bepaalt u de EVA?

Een voorbeeld van de berekening van de EVA. Stel dat de kapitaalkosten van een verbeterproject 1 miljoen euro bedragen en dat de geschatte opbrengst 1,3 miljoen euro bedraagt. EVA wordt dan als volgt berekend: $1.300.000 - 1.000.000 = 300.000$ euro opbrengst.

Niet altijd zijn de kapitaalkosten voor het management in organisaties beschikbaar. Dan kunnen varianten op EVA worden benut om bijvoorbeeld de opbrengst van verbeterprojecten te schatten, zoals in de case hierna.

Uit de praktijk

Bij nummer 59 vindt u een voorbeeld van een BIM-leerlandschap voor de implementatie van een nieuw softwaresysteem. De investering van het deelproject scholing is groot:

- 3000 professionals moeten 3 dagen in een leslokaal worden getraind.
- Extra investeringen in tijdelijke leslokalen zijn niet te vermijden.
- Het scholingsprogramma is niet subsidiabel.

In het ontwerp van het BIM-leerlandschap is gekozen is voor een mix van formeel en informeel leren, waardoor de verletkosten teruglopen naar ruim 1,1 miljoen euro. Daarnaast is een subsidieaanvraag ingewilligd in verband met de ontworpen innovatieoplossing om op de werkvloer anders met elkaar samen te werken en te leren. De opbrengst van het deelproject scholing is in tabel 83.1 te zien.

De EVA in de vergelijking tussen de oorspronkelijke oplossing (klassiek opleiden) en het BIM-leerlandschap is dan als volgt uit te rekenen:

**Totale kosten klassiek opleiden –
totale kosten BIM-leerlandschap
= EVA BIM-leerlandschap**

€ 2.298.427 - € 1.244.466 = € 1.573.954

De opdrachtgever wilde in deze case – en dat komt vaker voor bij not-for-profitorganisaties – de kapitaalkosten niet meenemen. Wel is het voor de opdrachtgever belangrijk om voor de start van het project inzicht te hebben in de vergelijking in kosten tussen de twee verschillende benaderingen.



| Kostensoort | Klassiek opleiden 3000 professionals x 3 dagen | BIM-leerlandschap 400 professionals x 6 dagen | Vershil = financiële invloed voor de organisatie |
|------------------------------|--|---|--|
| Verletkosten | € 1.539.000 | € 405.000 | - € 1.134.000 |
| Hardware | € 226.767 | € 61.279 | - € 165.444 |
| Lokalen | € 32.683 | € 8.171 | - € 24.510 |
| Opleidingskosten | € 500.000 | subsidieabel | - € 500.000 |
| E-platform (informeel leren) | n.v.t. | € 250.000 | + € 250.000 |
| Totale kosten | € 2.298.427 | € 1.244.466 | - € 1.573.954 |

Tabel 83.1 Vergelijking in kosten tussen klassiek opleiden en opleiden in het BIM-leerlandschap

Reflectie

- Is het gebruikelijk om voor verbeterprojecten de EVA te berekenen?
- Welke voor- en nadelen ervaart u bij de toepassing van EVA?

DE RAPPORTAGE VAN DE EVALUATIE

84



Een belangrijk onderdeel van de evaluatie is het schriftelijk vastleggen van de bevindingen. Een evaluatierapportage is feitelijk een resultaat dat waarde achterlaat, want daardoor kan de opdrachtgever nagaan wat wel en niet heeft gewerkt, welke opbrengst is behaald en hoe deze gegevens onderbouwd worden.

Wat is de rapportage?

Rapporteren heeft een mondelinge en een schriftelijke component. De mondelinge rapportage aan de opdrachtgever over het verloop van het proces vindt vanaf het begin plaats. Hierdoor wordt het mogelijk om bij te sturen als dat nodig is, zie de nummers 86-90.

De schriftelijke rapportage is vaak de feitelijke en de formele afronding van een verbeterproject. Tenminste, als de schriftelijke rapportage ook snel na afloop van de werkzaamheden aan het verbeterproject wordt geleverd. De schriftelijke rapportage is op te vatten als de formele weergave van het verloop van het verbeterproject en de behaalde resultaten. In de praktijk wordt deze rapportage aangevuld met onderbouwingen, berekeningen en andere documenten die het beeld volledig maken.

De rapportage heeft als doel de opdrachtgever en de betrokkenen van het verbeterproject te informeren over het tussen- of het eindresultaat. De vorm van de rapportage kan verschillen per doelgroep, variërend van een uitgebreide of beknopte schriftelijke rapportage tot een PowerPointpresentatie.

Ook voor de rapportage geldt dat het eigenaarschap van het verbeterproject bij de opdrachtgever blijft. Dat heeft als voordeel dat de betrokkenheid en de herkenbaarheid van de formele rapportage groot is en er geen onverwachte verrassingen op tafel komen. Procesmatig is de rapportage de natuurlijke en formele afronding van een verbeterproject, op grond waarvan de opdrachtgever besluit om wel of niet door te gaan. De informatie uit de rapportage kan bovendien heel leerzaam zijn; de opdrachtgever kan de kennis die hij zo opdoet, wellicht benutten in toekomstige verbeterprojecten.

Hoe stelt u een rapportage op?

De rapportage wordt gemaakt op basis van de gegevens uit de dataverzameling en de analyse hiervan. Het belangrijkste bij het maken van de rapportage is het bepalen van de doelgroep waarvoor de rapportage is bestemd. Het ligt voor de hand dat een bestuurder alleen is geïnteresseerd in een samenvatting op één of maximaal twee A4'tjes, terwijl andere managers juist behoefte hebben aan de onderbouwing en de toelichting van de conclusies die in de rapportage zijn opgenomen.

Waarschijnlijk is de rapportage voor het topmanagement de belangrijkste uitdaging. Topmanagers zijn meestal niet geïnteresseerd in lange verhalen en willen snel tot de kern komen. In tabel 84.1 tips bij ervaren knelpunten tijdens de presentatie aan het topmanagement.

| Probleem | Tips |
|--|---|
| De topmanagers geloven de cijfers niet. Dit is meestal het geval als ze te goed zijn, maar ook als ze ver beneden de verwachting zijn. | Onderbouw de gegevens op een gedegen manier. Laat zien hoe de gegevens tot stand zijn gekomen. |
| De topmanagers weten niet meer waar het over gaat. | Als het BIM-proces goed is begeleid, dan is vanaf het begin aandacht besteed aan partnerschap. Dit is ook voor de evaluatiefase van groot belang. Blijf gedurende het hele traject de beslisser als partner behandelen, dan is de kans op verrassingen aan het einde van het traject het kleinst. |
| De topmanagers hebben geen tijd. Je krijgt maximaal 15 minuten voor een presentatie. | Bereid altijd een kernachtige presentatie voor van maximaal 5 minuten waarin de kern verteld kan worden. Als daarna de interesse is gewekt, komt meer tijd vanzelf beschikbaar. |
| Tijdens een presentatie gebruiken de managers de mail en agenda-functie van de telefoon. | Zorg ervoor dat in de eerste 5 minuten de boodschap helder is. Vraag of een ander moment beter uitkomt Ga door met de presentatie. |

Tabel 84.1 Tips bij de presentatie van de rapportage aan het topmanagement

Meestal bestaat de rapportage uit een schriftelijke vastlegging van de resultaten en een presentatie. De presentatie kan worden gegeven door een adviseur, maar het is krachtiger om de presentatie aan het topmanagement te laten verzorgen door een betrokken manager. In de praktijk blijkt dat op die manier het eigenaarschap bij de opdrachtgever behoorlijk wordt versterkt. In tabel 84.2 vindt u een format voor het schrijven van de rapportage, dat in de praktijk in de meeste gevallen voldoet. Het is wel noodzakelijk om met de opdrachtgever over het format te overleggen. Op die manier vergroot u de kans dat de opdrachtgever uw schriftelijke rapportage als passend ervaart. U kunt het best aansluiten bij de bestaande communicatiekanalen van de klant. Dan is de kans op acceptatie van de rapportage het grootst.

| Naam klant |
|--|
| Managementsamenvatting <ul style="list-style-type: none"> • Ontwerp • Resultaten • Aanbevelingen De managementsamenvatting neemt u op aan het begin van het rapport. De samenvatting moet de kern van de rapportage bevatten. Bestuurders zullen alleen deze samenvatting lezen en deze moet dan ook direct helder zijn. |
| Inleiding Achtergrondinformatie over het project. |
| Programma <ul style="list-style-type: none"> • Geef hier het ontwerp van het project weer; dan is duidelijk welke activiteiten geëvalueerd zijn. • Geef ook de kosten van het project aan. |
| Resultaten <ul style="list-style-type: none"> • Beschrijf hier de gewenste resultaten van het project en van de evaluatie. • Geef een korte samenvatting uit de evaluatieblauwdruk. • Beschrijf met welke beperkingen u te maken hebt gehad bij het uitvoeren van de evaluatie. • Neem de demografische gegevens op van het project en de evaluatie (hoeveel deelnemers aan het programma, hoeveel mensen en welke mensen zijn geïnterviewd of hebben de vragenlijsten ingevuld etc.). • Per niveau beschrijft u achtereenvolgens de bronnen, de samenvatting van de data en de belangrijkste conclusies. <ul style="list-style-type: none"> • Leren: <ul style="list-style-type: none"> - uitkomsten op niveau 1: reactie en tevredenheid; - uitkomsten op niveau 2: leren; - uitkomsten op niveau 3: toepassing en implementatie. • Presteren: <ul style="list-style-type: none"> - uitkomsten op niveau 4: invloed op de organisatie; - uitkomsten op niveau 5: return on investment. • Uitkomsten van de immateriële zaken. |
| Aanbevelingen Vat hier de belangrijkste conclusies samen en zorg voor concrete aanbevelingen. Op bestuurlijk niveau zullen deze aanbevelingen van een hoger abstractieniveau zijn dan voor professionals in de organisatie. Er hoeft hier nog geen plan van aanpak voor een vervolg opgenomen te worden. Dit zijn alleen de aanbevelingen voor verdere acties op basis van de uitkomsten van de evaluatie. |
| Bijlagen In de bijlagen neemt u de overzichten op van de kwantitatieve en kwalitatieve meetgegevens en eventueel de verantwoording van de kosten van het project (grondslag voor het berekenen van de ROI). |

Tabel 84.2 Format schriftelijke rapportage

Reflectie

- Worden verbeterprojecten in de praktijk formeel afgerond met een schriftelijke rapportage en een presentatie aan het topmanagement?
- Met welke voor- en nadelen als het wel of niet gebeurt?

CHECKLIST BIJ DE FASE CHECK

85



| | <i>ja</i> | <i>nee</i> |
|---|-----------|------------|
| 1 Er is een evaluatieplan gemaakt. | | |
| 2 De evaluaties op niveau 1 zijn uitgevoerd. | | |
| 3 De evaluaties op niveau 2 zijn uitgevoerd. | | |
| 4 De evaluaties op niveau 3 zijn uitgevoerd. | | |
| 5 De evaluaties op niveau 4 zijn uitgevoerd. | | |
| 6 De opdrachtgever wil ROI. | | |
| 7 De opdrachtgever is akkoord met de participatie van de eigen financiële mensen. | | |
| 8 De kosten van het verbeterproject zijn bekend en geaccordeerd door de beslisser. | | |
| 9 De opbrengsten van het verbeterproject zijn bekend en geaccordeerd door de beslisser. | | |
| 10 De ROI op het verbeterproject is vastgesteld. | | |
| 11 De beslisser is akkoord met de vastgestelde ROI. | | |
| 12 De rapportage is gereed voor de verschillende belanghebbenden. | | |
| 13 De beslisser is akkoord met de rapportage en de conclusies van het evaluatieproces. | | |



BIM-MODEL: ACT EVALUEREN

Van evalueren naar controleren en verder verbeteren. Het zijn de twee laatste fasen van het verbeterproject die nauw met elkaar samenhangen en in tijd eerder parallel dan serieel verlopen. Tijdens de evaluatie (CHECK) worden gegevens verzameld waarmee het verloop van het verbeterproject wordt gecontroleerd (ACT). Zonodig wordt ingegrepen om de gewenste organisatie-resultaten te bereiken, om ten slotte te komen met adviezen voor verdere verbetering. Dat vormt de kern van ieder verbeterproject: het streven naar continue verbetering.



VAN CONTROLE NAAR VERBETERING

86



Wat houden controle en continue verbetering in?

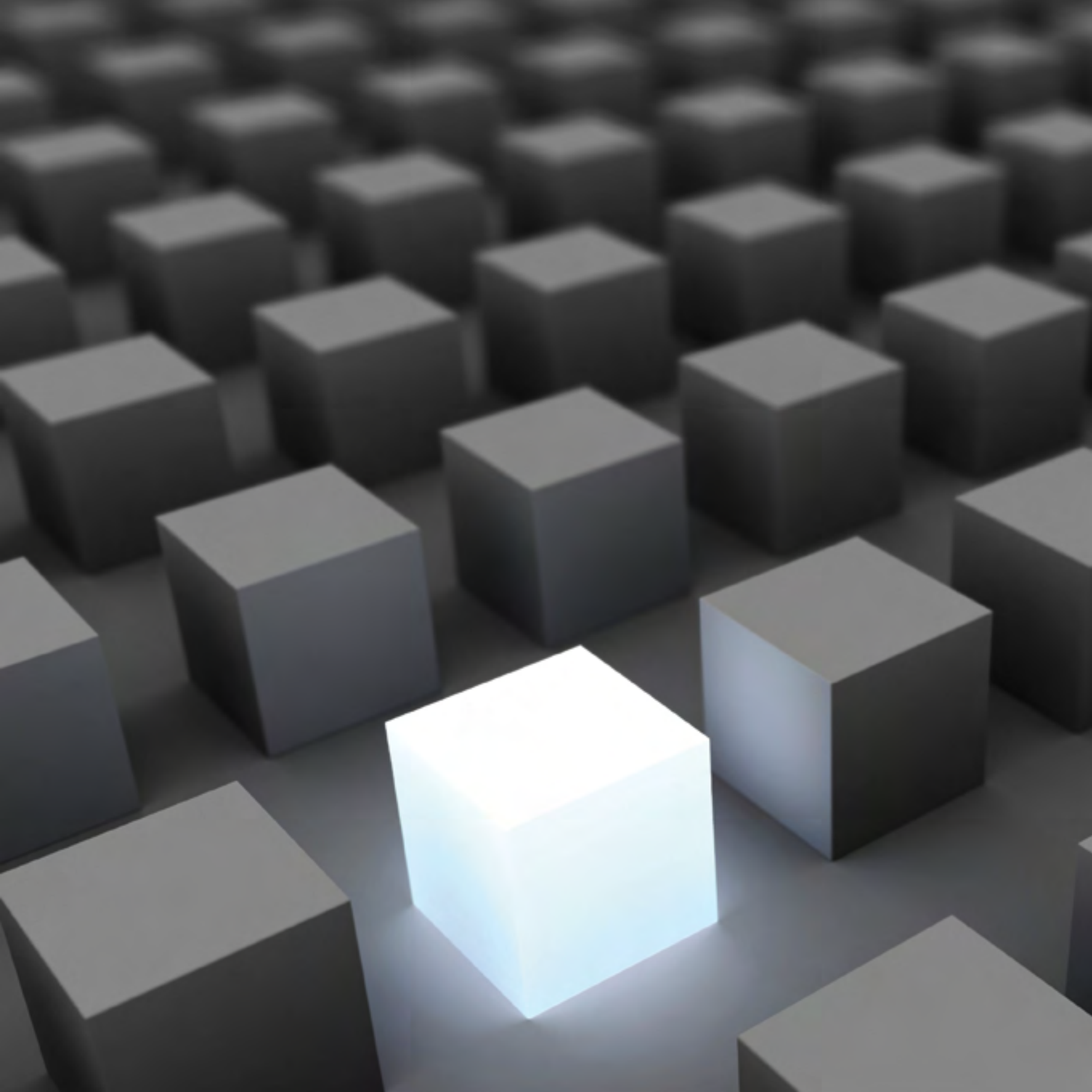
Controle kan worden omschreven als de benutting van mechanismen om ervoor te zorgen dat het feitelijke gedrag en de feitelijke resultaten van het verbeterproject in overeenstemming zijn en blijven met het geplande gedrag en de geplande resultaten. Werkelijkheid en planning dienen dus in het verbeterproject overeen te komen. Door te controleren, kunt u de formeel geplande activiteiten (bij)sturen in de gewenste richting. Daarvoor is het nodig gegevens te verzamelen die het mogelijk maken allerlei beslissingen te nemen om de gewenste resultaten te bereiken.

Controle omvat de bewaking van de planning van het verbeterproject. Op die manier bevordert u de effectiviteit en efficiëntie en legt u de basis voor continue verbetering. Aan het einde van de fase ACT worden aanbevelingen gedaan om continu te verbeteren. Dit is kenmerkend voor de methodiek van het BIM-model. De methodiek die ligt opgesloten in het BIM-model, vergemakkelijkt de controle op de voortgang en de bereikte resultaten van het verbeterproject. Dat is terug te voeren op het gegeven dat de gewenste organisatieresultaten en ook de tussenstappen SMART zijn geformuleerd.

Resultaten ACT

Met het doorlopen van de fase ACT worden de volgende resultaten bereikt, die bij de nummers 87-90 worden beschreven:

- Het verbeterproject wordt volgens planning uitgevoerd (met behulp van controle).
- Er wordt een schriftelijk advies voor continue verbetering met aanbevelingen voor het vervolg opgesteld.



CONTROLE VAN HET VERBETERPROJECT

87



Het vereist een behoorlijke discipline om verbeterprojecten nauwlettend op de lange termijn te controleren op voortgang en behaalde resultaten. Afhankelijk van de context is het mogelijk om verschillende instrumenten in te zetten voor het verzamelen van de gegevens die nodig zijn om te controleren. Het is verstandig om zo veel mogelijk aan te sluiten bij de meetinstrumenten die de opdrachtgever al gebruikt.

Wat wordt onder het controleren van het verbeterproject verstaan?

Onder het controleren van het verbeterproject wordt het systematisch en doelgericht verzamelen van gegevens verstaan, met het doel het proces met zo min mogelijk afwijkingen of uitschieters te laten verlopen (reductie van de variatie) en de geplande resultaten te bereiken. In de Six Sigma kwaliteitsbeweging speelt de reductie van de variatie een belangrijke rol (Harmon, 2007). De veronderstelling is dat de werkelijkheid van ieder verbeterproject – en de onderdelen daarvan – voortdurend varieert. Door controle kunt u de variatie reduceren. Variatie zal altijd blijven bestaan, maar door controle kunt u er zo goed mogelijk grip op krijgen.

De functies van de controle van het verbeterproject zijn:

- beoordeling van de algemene voortgang van het verbeterproject in termen van het bereiken van de gewenste resultaten;
- beoordeling van de (tussentijdse) effecten van het verbeterproject op prestaties van de professionals en de organisatie;
- beoordeling van het partnerschap met opdrachtgever tijdens het verloop en het beëindigen van het verbeterproject.

Hoe kunt u het verbeterproject controleren?

Er zijn uiteenlopende hulpmiddelen om verbeterprojecten te controleren. Het principe is steeds dat de geplande voortgang en resultaten vergeleken worden met de werkelijke voortgang en resultaten. Het is de bedoeling om zo veel mogelijk de instrumenten te benutten die de opdrachtgever zelf gebruikt. Dit is praktisch en hierdoor ontstaat vaak meer draagvlak. Geschikte hulpmiddelen zijn:

- balanced scorecard;
- prestatiescorekaart;
- statistische methoden om bijvoorbeeld de variatie te reduceren;
- het bewaken van de financiële prestatie binnen de bestaande methoden;
- aanvullende eigen hulpmiddelen die door de opdrachtgever worden geaccepteerd.

Het is belangrijk dat de controle van het verbeterproject in de context van de organisatie plaatsvindt. Het kan echter voorkomen dat de bestaande methoden om de prestaties van het verbeterproject te meten ontoereikend zijn. Dan is het nodig om te komen tot een herijking van de instrumenten die worden benut om te meten.



Reflectie

- Is het in de eigen organisatie gebruikelijk om consequent de voortgang van verbeterprojecten te bewaken?
- Wat gaat er goed of eventueel mis op de langere termijn en welke consequenties heeft dat voor de gewenste resultaten?

INGRIJPEN EN ADVIES VOOR (CONTINUE) VERBETERING

88



Tijdig en op zo objectief mogelijke gronden ingrijpen in verbeterprojecten is van onschatbare waarde. Zeker als er vanaf het begin al geen heilige huisjes bestaan en als uitsluitend wordt beoordeeld of de geleverde prestaties bruikbaar zijn om het hogere doel te bereiken: de vooraf geformuleerde organisatie-resultaten.

Wat houdt het in om in te grijpen en advies te geven voor (continue) verbetering?

Ingrijpen in een verbeterproject betekent corrigerende acties ondernemen wanneer de werkelijke voortgang en resultaten te sterk afwijken van de geplande voortgang en resultaten. Vooraf is hiervoor een norm vastgesteld.

Het ligt voor de hand dat het nodig is om bij langdurige en groot-schalige verbeterprojecten onmiddellijk in te grijpen als zich knelpunten in de uitvoering voordoen. Anders kan het snel verkeerd aflopen.

Adviezen voor (continue) verbetering vormen de logische afsluiting van deze fase. De opdrachtgever kan op grond van deze adviezen besluiten om wel of niet door te gaan met de (continue) verbetering.

Hoe grijpt u in en geeft u advies?

Ingrijpen

Ingrijpen of bijsturen kan bijvoorbeeld door:

- consultants in het project te vervangen;
- extra menskracht met andere competenties in te huren;
- de geformuleerde resultaten en deadlines aan te passen;
- het verloop van het verbeterproject en de uit te voeren oplossingen opnieuw en anders te prioriteren;
- het verbeterproject tijdelijk of definitief te stoppen.

De noodzaak om in te grijpen is gebaseerd op de afwijking tussen de gewenste prestaties en de werkelijke prestaties in het verbeterproject. Als de prestatiekloof te groot is, dan is het nodig om opnieuw via de methodiek van het BIM-model de oorzaak van het prestatieprobleem vast te stellen en op basis daarvan oplossingen te ontwerpen en te implementeren.

Advies voor (continue) verbetering

Het ligt voor de hand om het verbeterproject af te sluiten met de lessen die de organisatie heeft geleerd van dit project, of praktische aanwijzingen om over te gaan naar een nieuwe cyclus van het verbeterproject. In het kader hierna vindt u een voorbeeld van een dergelijk advies voor continue verbetering – gebaseerd op het preventieprogramma psychische overbelasting (zie nummer 80, 82).

‘In three words I can sum up everything I’ve learned about life: it goes on.’

Robert Frost

Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen verhogen waarschijnlijk de effectiviteit van het preventieprogramma:

- *Metingen optimaliseren. Om de effecten van dit preventieprogramma goed te kunnen meten, is het van belang zo veel mogelijk metingen op het niveau van harde data te verrichten.*
- *De inhoud van het preventieprogramma voor iedere medewerker toegankelijk maken en het programma voor experts op maat maken.*
- *Hoogrisicoafdelingen (hot spots) die het preventieprogramma nog niet hebben gevolgd, laten participeren in verband met de verhoogde kans op verzuim binnen deze afdelingen.*
- *Preventieprogramma ter beschikking stellen aan groepen die niet tot de hoogrisicoafdelingen behoren.*
- *Aanvullende thema's uitwerken: naar aanleiding van de geconstateerde hot spots op organisatieniveau is het nodig aandacht te besteden aan de volgende thema's:*
 - ✓ *omgaan met agressie;*
 - ✓ *mobbing;*
 - ✓ *omgaan met werkdruk;*
 - ✓ *ondersteuning derde echelon.*
- *Opvolging hot spots. Het is belangrijk dat de afdeling Personeelszaken komt tot een systematische aanpak en de opvolging van de gevonden hot spots. Mede als gevolg van de verkokering binnen de organisatie blijft een integrale aanpak van de hot spots in de praktijk achter bij de verwachtingen. Het is van belang dat de afdeling Personeelszaken proactief de regie voert en functionele verbindingen maakt met bijvoorbeeld het management, de vertrouwenspersonen, de re-integratieconsulent en de bedrijfsarts.*
- *Intern opleidingscentrum. Om de preventieprogramma's gestructureerd te organiseren, verdient het aanbeveling om de regie voor de organisatie en de opvolging door het opleidingscentrum te laten uitvoeren.*

Reflectie

- *Is het in de eigen organisatie gebruikelijk om consequent in te grijpen als de voortgang van het verbeterproject dit vereist? Met welke voor- en nadelen?*
- *Hoe is de ervaring met het schrijven van adviesrapporten voor continue verbetering? Met welke voor- en nadelen?*

LEEN VAN DRIEL

HOOFD RABOBANK OPLEIDINGEN

89



Het is niet voor niets dat de Rabobank bekend staat als de bank die veel over heeft voor opleidingen. Het (top)management ziet opleidingen als een belangrijk middel om de directe prestaties van de organisatie te verbeteren. Maar ook als middel voor persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. De uitdaging is dat goed op elkaar af te stemmen. Een bank is een kennisintensieve organisatie par excellence. Dan is het dus min of meer logisch te verwachten dat met opleidingen, die verbonden zijn met de doelen van de organisatie, de kennisproductiviteit toeneemt.

Door de coöperatieve structuur van de bank gaat circa de helft van het budget naar opleidingen via de lokale banken. Dat heeft ertoe bijgedragen dat Rabobank Opleidingen enerzijds werkt met een herkenbaar systeem van accountmanagement dat de wensen vanuit de business vertaalt in een passend opleidingsaanbod, en anderzijds de behoeften en de noodzaak aan opleidingen bij de lokale banken afstemt op dat aanbod. Hierin spelen regionale opleidings Samenwerkingsverbanden van lokale banken een cruciale rol, Consequent redenerend vanuit het organisatiebeleid en de behoefte van de klant wordt zo een kwalitatief verantwoord opleidingsaanbod ontwikkeld. De gewenste kwaliteit en effectiviteit van opleidingen wordt zodoende gerealiseerd door goede afstemming tussen de business, Rabobank Opleidingen en lokale banken via hun regionale opleidings Samenwerkingsverbanden.

Om op toekomst voorbereid te zijn, heeft Rabobank Opleidingen de volgende visie op leren geformuleerd:

'Leren is het duurzaam vergaren, delen en creëren van kennis, individueel en groepsgewijs formeel en informeel, gericht op het verbeteren van de competenties en de performance voor organisatie en persoonlijke ambities.'

Aan deze visie ligt een fundamentele verandering ten aanzien van opleiden in organisaties ten grondslag:

- Van opleiden naar opleiden en leren.
- Van formeel leren naar formeel en informeel leren.
- Van eenmalig naar permanent.
- Van consumeren naar consumeren en produceren.
- Van competentie naar competentie én performance.
- Van klas naar klas én werkplek.
- Van digitaal naar digitaal én virtueel.
- Van groep naar groep én individu.
- Van het meten van kennis naar het meten van kennis én toepassing.

In deze visie is de regie over opleiden verschoven van aanbieder naar deelnemer, die zelfsturend het eigen leren vorm en inhoud kan geven. Daarbij is een opvallende rol weggelegd voor het informele leren, dat in de praktijk plaatsvindt en dat in mijn optiek ondersteund dient te worden door een krachtige elektronische leeromgeving. Via social software zijn tools beschikbaar waarmee kennis produceren en kennis delen wordt bevorderd en ondersteund – uiteenlopend van community's, wiki's en blogs tot online leren en werkondersteuning. En hierbij passen natuurlijk de oude vormen van e-learning – volgens mij vaak een omgevallen boekenkast op internet – niet meer. Bij Rabobank Opleidingen migreren wij van aanbodgedreven e-learning naar een elektro-

nisch systeem waarmee de lerende wordt ondersteund om zelf de regie te nemen over het eigen leerproces. Dat is wat ons voor de nabije toekomst voor ogen staat.

Het is dan ook geen toeval dat in het nieuwe paradigma over leren bij de Rabobank de volgende elementen centraal staan:

- De leerling is de kenniszoeker met continu veranderende leerbehoeften en beschikbare tijd.
- online- en offlineservices bieden toegang tot de totale bron van kennis en performance.
- Lerende en organisatie maken en valideren het aanbod.

Bij Rabobank Opleidingen meten wij al heel veel. Dat ligt voor de hand in een instelling waar cijfers corebusiness zijn. Natuurlijk wordt de tevredenheid van de deelnemers aan de opleidingen gemeten en daar waar dat functioneel is, kan dat ook tot bijsturing leiden. Hetzelfde gaat gelden voor de metingen van de opgedane en toegepaste kennis en vaardigheden. Door deze metingen ontstaat een redelijk goed beeld van de effectiviteit van opleidingen. Naar de toekomst gezien is het wel de bedoeling om ook hogere niveaus van evaluatie te bereiken. Hierbij wordt gedacht aan ROI (return on investment), omdat ook voor opleidingen (net zoals voor hr in het algemeen) geldt dat de toegevoegde waarde voor de organisatie meetbaar moet zijn. Opleiden als een business case. Dat is wel een trend met – laat ik het zo formuleren – nog enkele uitdagingen voor aanbieders van opleidingen ...



CHECKLIST BIJ DE FASE ACT

90



| | <i>ja</i> | <i>nee</i> |
|--|-----------|------------|
| 1. Verbeterproject volgens planning uitgevoerd. | | |
| 2. Verbeterplan gecontroleerd (met hulpmiddelen van de opdrachtgever). | | |
| 3. Verbeterproject bijgestuurd naar aanleiding van de controle. | | |
| 4. Advies voor (continue) verbetering geaccordeerd door opdrachtgever. | | |

‘We shape our
environments,
then our environments
shape us.’

Winston Churchill

LEREN IN ORGANISATIES

Kenniseconomie, kenniswerker, kennisintensieve organisatie, kennisproductiviteit. Het is niet onlogisch te denken dat leren in de huidige tijd de natuurlijke motor van organisatieontwikkeling is. Maar dan wel leren op een manier, waarmee de prestaties van de organisatie meetbaar toenemen. Dat stelt bijzondere eisen aan de inrichting van de leerfunctie in organisaties. Het ligt voor de hand dat een effectieve invulling en uitvoering van de leerfunctie ertoe bijdraagt dat de kostbare misverstanden verdwijnen. Het is ook logisch te veronderstellen dat de leerfunctie in organisaties waardecreatie demonstreert met ROI (zie onder meer nummer 82).

Bij de nummers 91-100 wordt op hoofdlijnen beschreven op welke manier de leerfunctie kan transformeren van service provider naar business partner om uiteindelijk waardecreatie te kunnen aantonen. Dat is een ontwikkeling, waarbij het management zelf de behoefte heeft om leren in te zetten als middel om daarmee ook meetbaar beter te presteren. Dat kan door bijvoorbeeld gebruik te maken van de checklist inkoop leeroplossingen en de checklist inkoop presteeroplossingen. Hoe vervolgens de leerfunctie integraal op de negenvelden van Rummler (1995) kan bijdragen aan de gewenste prestatie van de organisatie wordt in het afsluitende BIM-landschap gevisualiseerd.

RELEVANTE TRENDS OVER LEREN IN ORGANISATIES

91

Leren in organisaties is sterk in beweging. Steeds duidelijker wordt de noodzaak ervaren om leren niet als een doel op zich te zien, maar als middel om professionals en organisaties beter te laten presteren. Dat stelt geheel andere eisen aan de inrichting en implementatie van de leerfunctie in organisaties – in aansluiting op de strategische doelen. De trends van leren in organisaties laten ondubbelzinnig de nadruk zien op leren als middel om in organisaties beter te presteren. Niet de leerinspanningen, maar de meetbare toegevoegde waarde voor een organisatie wordt de doorslaggevende factor om de leerfunctie te beoordelen.

Trends die de agenda van leren in organisaties mede bepalen

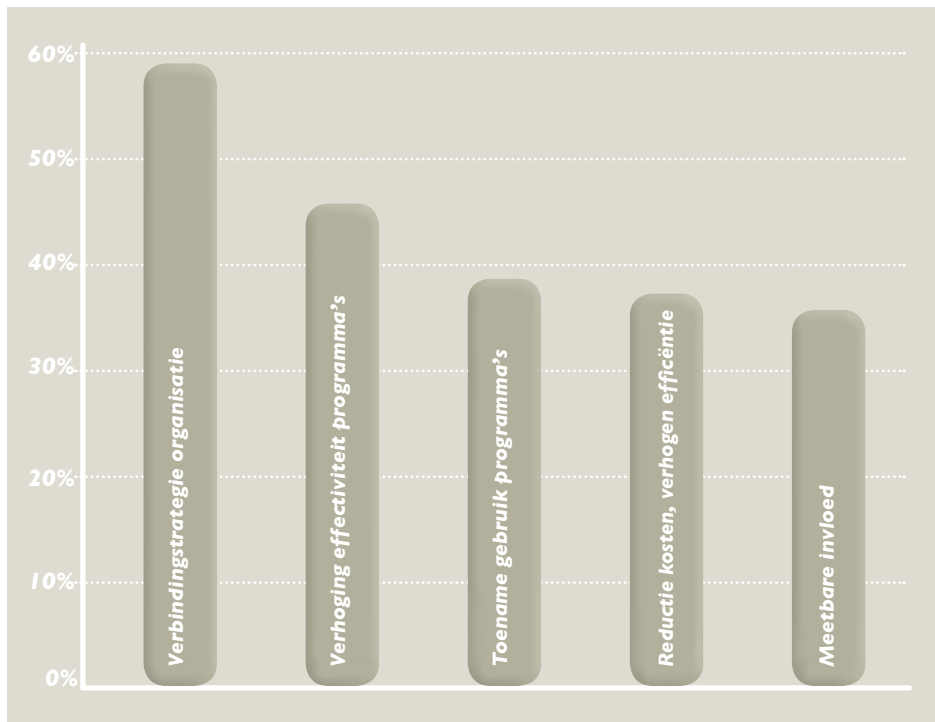
Hier vindt u enkele relevante trends in de ontwikkeling van leren in organisaties, voor zover ze van belang zijn voor de fundering van de missie en de visie van de leerfunctie. Daarmee vormt het leren dus ook de ondergrond voor de verdere ontwikkeling van de organisatie, de uitvoering en de evaluatie van de leerfunctie.

Topprioriteiten leren in organisaties

In een groot onderzoek naar de belangrijkste motieven voor leren in organisaties in de VS (Bersin & associates, 2006, 2007) blijkt dat de verbinding tussen de strategie en de leerfunctie in organisaties onmiskenbaar op nummer 1 staat, zie figuur 91.1.

Voor de verdere ontwikkeling van de leerfunctie in organisaties is het dan ook van vitaal belang dat leren een meetbare bijdrage levert aan de gewenste strategische resultaten. Dat kan met name door een effectieve verbinding van leren met presteren. Zie bijvoorbeeld het BIM-leren-en-presterenlandschap bij nummer 65. Daarnaast is het noodzakelijk om aandacht te schenken aan de verhoging van de effectiviteit van programma's, de toename van het gebruik van programma's (groter bereik in de organisatie), de reductie van de kosten en de meting van de invloed (op organisatieniveau). Dit zijn uitdagingen voor de leerfunctie in organisaties die de komende jaren nog op de agenda blijven staan.





Figuur 91.1 Belangrijkste motieven voor leren in organisaties



Waarde creëren voor organisaties

Zoals voor afdelingen en projecten of programma's geldt in organisaties ook in toenemende mate voor de leerfunctie de noodzaak om meetbaar toegevoegde waarde te leveren. In plaats van trainingsresultaten worden organisatieresultaten gevraagd. De scorecard van de leerfunctie dient dus niet primair te worden gevuld door de frequentie van de trainingen, de aantallen deelnemers en hun tevredenheid, het wordt steeds belangrijker om de invloed van de leerfunctie op het behalen van organisatieresultaten te meten. Dit is niet altijd even eenvoudig, maar wel een uitdagend gegeven voor de verdere ontwikkeling van de leerfunctie in organisatie. Niet langer overwegend evalueren op de niveaus 1 en 2 of een enkele keer op een hoger niveau, maar consequent streven naar ROI: de meetbare toegevoegde waarde. Dit wordt uitgedrukt in de eisen die organisaties gaan stellen aan de prestaties van de leerfunctie:

- structurele verbinding met de gewenste prestaties van de organisatie;
- het meten van de prestaties van de leerfunctie;
- leren zien en inrichten als een business case.

Een leven lang leren en employability

Kennis en vaardigheden verouderen zo snel, dat organisaties en professionals het belang onderkennen van een leven lang leren. Ook de Nederlandse overheid stimuleert een leven lang leren als een blijvend onderdeel van werken én leven en om blijvend inzetbaar te zijn: employability.

Voor professionals en voor organisaties is employability van belang in het kader van het bevorderen van horizontale en verticale loopbaanpaden. De ondersteuning van de loopbaanontwikkeling van de medewerkers is een taak die de leerfunctie op individueel niveau én op het niveau van de organisatie vorm en inhoud kan geven.

Voor de verdere ontwikkeling van de leerfunctie in organisaties is het interessant om de leeractiviteiten in het kader van een leven lang leren te verankeren door interne en mogelijk ook externe vormen van certificering.

Overige trends

Trends die verder nog van belang zijn voor de ontwikkeling van de leerfunctie in organisaties zijn:

- van formeel naar formeel én informeel leren, zie nummer 12;
- van e-learning naar social software, zie nummer 57, 61 en 65;
- van e-learning naar prestatieondersteuning, zie nummer 64;
- talentmanagement en het op peil houden van de competentievoorraad, zie nummer 57.

Reflectie

- Hoe herkenbaar zijn de genoemde trends voor de eigen werkomgeving?
- Welke bedreigingen en kansen zijn er?

PROF. DR. PAUL A. KIRSCHNER

PROFESSOR OF PSYCHOLOGY AND LIFELONG LEARNING DEPARTMENT
OF PSYCHOLOGY OPEN UNIVERSITEIT NEDERLAND

92

Een aantal jaren naar school en daarna een baan voor het leven; dat beeld behoort tot het verleden. In onze samenleving verouderd kennis in hoog tempo en verworven/geleerde werkwijzen en technieken veranderen en/of verdwijnen voortdurend. Daarom is het belangrijk dat iedereen de kans krijgt, of beter gezegd: neemt om zich voortdurend nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden eigen te maken. Ook organisaties dienen zich in een steeds hoger tempo aan te passen aan de veranderende omstandigheden.

Leren door individuen

Leren heeft de laatste jaren een enorme vlucht genomen. Tenminste, als behalve aan formeel leren ook aandacht wordt besteed aan informeel leren. Nog afgezien van de definities is het volkomen duidelijk dat professionals leren door te werken en ook leren door te leven. Daarbij kan de hedendaagse technologie een belangrijke rol spelen. Men zegt dat kennis macht is. Met deze uitspraak is niet per se het kennisbezit bedoeld, maar ook de toegang tot kennis. Tegenwoordig is de toegang, onder invloed van de technologie, feitelijk voor iedereen beschikbaar: Men kan gebruikmaken van gemeenschappelijke websites als Wikipedia en Wikiversity, er zijn talloze instellingen die open courseware aanbieden zoals MIT en de Open Universiteit Nederland en er zijn zelfs leergemeenschappen (learning communities) over alles – van postzegels tot kwantumfysica en informatica.

Hierdoor is het landschap van leren ingrijpend veranderd. Het is niet langer zo dat iemand alleen via langdurige studie in staat is om iets te weten te komen of om iets te begrijpen. Een patiënt gaat vaak – geïnformeerd via medische websites of community's

– naar de huisarts met een idee van zowel klacht als behandeling en gebruikt de huisarts voor een 'second opinion'. De geïnformeerde burger is in staat om met meer kennis op een andere manier te spreken of te onderhandelen met de professional die diensten aanbiedt. En meer informatie betekent een verruiming van de mogelijkheden om de juiste toegang te zoeken en te vinden. Op de keper beschouwd is er sprake van protoprofessionalisering: deskundigheid ontwikkelen die nodig is om bijvoorbeeld effectiever zorg te bieden (zie kader).

Protoprofessionalisering

Volgens Abram de Swaan (Zorg en de staat) oriënteren mensen zich in het dagelijks leven steeds meer op de grondbegrippen en basishoudingen van de professies, en nemen zij de bijbehorende gedragsstandaard over. Daarmee worden ze niet zelf professionals, maar veeleer professionals in de dop: protoprofessionals

Leren in organisaties

In navolging van leren door te leven, leren steeds meer professionals ook door te werken. Ook hier kan er sprake zijn van een vorm van protoprofessionalisering en dat kan voor werknemers prettig zijn, omdat de kenniscroei als het ware 'gratis' binnen de organisatie komt. Maar afhankelijk van de situatie is het voor te stellen dat het voor managers bedreigend kan zijn als anderen binnen de organisatie bijvoorbeeld op het gebied van management buitengewoon goed geïnformeerd blijken te zijn. Het kan ook zeer demotiverend zijn als zulke 'protoprofessionelen' geen groeimogelijkheden hebben.

Opleiding wordt binnen organisaties gewoonlijk als een op zichzelf staande gebeurtenis behandeld; onvoldoende geïntegreerd in het werken door professionals en teams. Dit past in de overschatting van leren als en door technologie. En dit terwijl leren in organisaties juist een heel informeel en menselijk gezicht kent. Zulk leren vindt plaats tijdens informele lunches, aan de koffie en gedurende pauzes en niet uitsluitend tijdens een specifieke training of cursus. Leren door te werken aan uitdagende projecten is een resource die wordt onderbenut, omdat het informele leren zich onder the radar van het topmanagement bevindt. Het is niet zichtbaar en krijgt dus geen budget.

Verder, organisaties belonen – in de praktijk – leren in teams onvoldoende. Natuurlijk is er wel de bonus voor een team bij excellente prestaties of het realiseren van een target. Maar dan wordt vooral de prestatie beloond en het leren wordt gezien als een leuke, maar toevallige bijkomstigheid.

Voor het leren zelf geldt hetzelfde. Beloond wordt het kennisbezit en niet de kennisdeling. Professionals maken promotie als ze kennis bezitten waardoor de prestaties toenemen. Zelden zijn er beloningsstructuren waarbij een persoon wordt beloond voor het inbrengen van informatie in een kennismanagementsysteem of voor coaching van anderen. Een team wordt zelden beloond omdat de kennisdeling effectief heeft plaatsgevonden, waardoor dus na het project de teamleden competentier zijn. In het licht van de vele fouten die worden gemaakt en het bestaan van een collectief geheugen in organisaties, is het jammer dat kennisdeling niet veel meer wordt beloond. Dat zou professionals nog meer stimuleren om zelf verbindingen te leggen tussen leren en wer-



ken en werken en leren. Met meer (gevarieerde) vormen van protoprofessionalisering (ook in het werk) en dat is een interessante basis voor kennisdeling.

Persoonlijk vind ik het een uitdagende gedachte om teams te belonen voor kennisdeling. Dat kan bijvoorbeeld door in teams die deelnemen aan trainingen, niet meer individueel te toetsen, maar bijvoorbeeld at random iemand aan te wijzen, bij die persoon een toets afnemen en het cijfer vervolgens aan de gehele groep te geven. Reken maar dat kennis dan wordt gedeeld! Bij certificerende opleidingen in de sfeer van kwaliteit, risicomangement en arbo is dit volgens mij een effectieve manier om kennisdeling in plaats van kennisbezit te belonen.

HR VAN BUSINESSPARTNER NAAR WAARDECREATOR

93

De uitdagingen waar de meeste organisaties voor staan, kunnen in principe rechtstreeks worden doorvertaald naar het functioneren van de leerfunctie. Dat heeft gevolgen voor de verwachting die de interne organisatie heeft van de leerfunctie. Kon in het nabije verleden nog worden volstaan met een effectief uitgevoerde rol als dienstverlenervolgens het principe 'U vraagt, wij draaien', tegenwoordig wordt ook meetbare toegevoegde waarde verwacht en dat stelt hogere eisen aan de manier waarop de leerfunctie in organisaties functioneert en presteert.

De leerfunctie in ontwikkeling

De ontwikkeling van de leerfunctie in professionele organisaties verloopt doorgaans in drie stappen:

- serviceprovider met de nadruk op uitvoering en vaardigheidstrainingen;
- businesspartner met de nadruk op de strategie en competentieontwikkeling;
- waardeschepper met de nadruk op organisatieverandering en de gewenste organisatieresultaten, zie figuur 93.1.

In de beginfase (dienstverlener) ligt het voor de hand dat de nadruk wordt gelegd op de ontwikkeling van diensten. Toch is het ook nodig gelijke tred te houden met de ontwikkeling van hrm, steeds meer in de richting van businesspartner. Voor de leerfunctie is het noodzakelijk om zich verder te ontwikkelen tot waardeschepper. Om als businesspartner effectief te kunnen functioneren, is het noodzakelijk om niet alleen leren-en-presteren te introduceren op basis van het BIM-model – een middel om formeel en informeel leren te verbeteren met behulp van concrete



Figuur 93.1 Het volwassen worden van de leerfunctie in organisaties (Elkeles, Phillips, 2007)

projecten met 'HPI inside' – maar om ook evaluatiemethodieken te benutten die het mogelijk maken om de scorecard in te vullen met ROI, oftewel waardecreatie, voor de organisatie (Elkeles, Phillips, 2007).

Van old school naar new school

De hiervoor geschetste ontwikkeling van de leerfunctie van servicegerichtheid naar waardecreatie heeft gevolgen voor de inrichting van de leerfunctie en bijvoorbeeld het programma-aanbod.



Figuur 93.2 Old school versus new school

Om organisatieresultaten te kunnen bereiken, is het noodzakelijk dat:

- de professionals van de leerfunctie het BIM-model toepassen, want als organisatieresultaten worden verwacht, kan niet iedere vraag naar trainingen uitsluitend met training worden beantwoord;
- de klanten, net zoals de professionals van de leerfunctie, openstaan voor andere oplossingen dan alleen training, anders is het niet zinvol het BIM-model toe te passen. Een analyse die altijd dezelfde interventie oplevert, is uiteraard zinloos. De professionals van de leerfunctie moeten daarom ook samenwerken met andere disciplines als dat is vereist.

Het is bij de nieuwe rol van de leerfunctie van belang dat leren niet als een op zichzelf staande gebeurtenis wordt beschouwd, maar als een geïntegreerde manier van werkend leren, waardoor de professional en de organisatie beter presteren. Van old school naar new school, figuur 93.2.

Reflectie

- Hoe is de leerfunctie op dit moment georganiseerd en met welke meetbare organisatieresultaten?
- Welke rol wordt door de huidige leerfunctie ingevuld en wat is de gewenste rol? Met welke gevolgen?

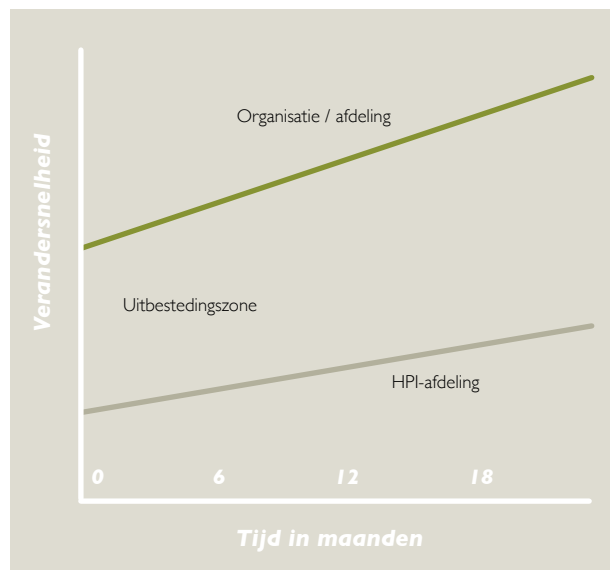
Vermijd de uitbestedingszone

HPI-consultants (adviseurs die werken met human performance improvement/BIM-model), of ze nu werkzaam zijn in hr-training of IT, moeten af van het 'hokjesdenken' bij het zoeken naar oplossingen voor de prestatieproblemen van een cliënt. Wat de behoeften van een cliënt ook zijn, de consultants drukken toch regelmatig hun eigen plan door; overleggen niet met andere afdelingen die de cliënt zouden kunnen helpen en ze bieden uitsluitend eenmalige oplossingen voor problemen die eigenlijk alleen opgelost kunnen worden via meervoudige interventies. Met dit gedrag duwen de diverse HPI-consultants zichzelf in de richting van wat ik de uitbestedingszone noem.

De uitbestedingszone wordt bereikt als HPI-professionals traag reageren, reactief zijn en niet in staat om tijdig de effectieve HPI-interventies te bieden die hun cliënten nodig hebben. Zoals te zien in figuur 94.1 is de uitbestedingszone het gat dat ontstaat als de veranderingen binnen een bedrijfsafdeling sneller plaatsvinden dan de HPI-afdeling kan bijhouden, waardoor ze de organisatie en de prestatie onvoldoende kan ondersteunen. We hebben het hier over het feit dat cliënten de HPI-afdeling laten inkrimpen of helemaal schrappen en zich tot externe partners wenden voor prestatieondersteuning.

De uitbestedingszone is een gevaarlijke plek om te werken voor interne HPI-consultants. Bij het vermijden van de uitbestedingszone is het zaak dat alle HPI-consultants hetzelfde standaarden en procedures hanteren voor de ondersteuning van de gewenste prestaties van de organisatie. Interne HPI-consultants hebben het voordeel dat ze geïntegreerde HPI-interventies kunnen bieden die de problemen met prestatie bij de wortel aanpakken. Bedenk daarbij dat de meeste prestatieproblemen niet een enkele oorzaak hebben. Een HPI-afdeling die zich alleen richt op één type oplossing, biedt de organisatie weinig verbetering. Zelfs als er verbetering optreedt, is dit meestal van korte duur. Het is voor veel HPI-consultants en cliënten maar moeilijk om te accepteren dat voor het succesvol dichtenvan een prestatiekloof de steun van alle HPI-functionaliteiten nodig is.

Er zijn momenten dat zelfs de geïntegreerde ondersteuning van de eigen HPI-afdeling van een organisatie geen volledige oplossingen oplevert voor de cliënt, soms als gevolg van de complexiteit van een probleem, soms door een gebrek aan competentie. In deze gevallen moet de HPI-afdeling steun krijgen van externe partners. Om de cliënt het beste resultaat te bieden, moeten externe partners en interne HPI-consultants als partners samenwerken (Labonte, 2004).



Figuur 94.1 De uitbestedingszone (Labonte, 2004)

HET MANAGEMENT ALS EIGENAAR VAN LEREN-EN-PRESTEREN

95

De rol van het management voor het slagen van de leerfunctie is zonder meer cruciaal te noemen. Uit onderzoek naar de effectiviteit van de toepassing van het geleerde in de praktijk blijkt dat managers een belangrijkere rol spelen dan de deelnemers aan trainingen (Stolovitch, 2004). Dit is een belangrijke reden om de bakens te verzetten: van eigenaar van leren op de werkvloer naar proceseigenaarschap. Met het management als eigenaar van leren op de werkvloer. Dat is logisch in het licht van de eisen die tegenwoordig worden gesteld aan integraal management en de noodzaak om ook decentraal met leren organisatieresultaten te realiseren.

De leerfunctie als proceseigenaar van leren-en-presteren

Traditioneel is de leerfunctie eigenaar van het leren op de werkvloer. Vaak wordt ook gesproken over opleidingstrajecten of trainingen of sessies van de afdeling Opleidingen ... Alsof het letterlijk om een extern traject gaat waar het management en de professionals naartoe gaan. Daarmee wordt ook de basis gelegd voor relatief vrijblijvende deelname aan de bijeenkomsten die door een andere afdeling zijn georganiseerd. Hoe inspirerend, nuttig of leuk ze ook zijn. Als de manager en de professionals onvoldoende eigenaar zijn, dan heeft dat gevolgen voor de mate van vrijblijvendheid. De deelnemers nemen dan onvoldoende eigen verantwoordelijkheid en dat werkt ook in de hand dat er na afloop van de bijeenkomst niet veel meer gebeurt. Behalve dat mensen, na aanvankelijk geïnspireerd te zijn, op termijn gefrustreerd raken. Zie ook de inspiratie-frustratiecurve bij nummer 10.

De leerfunctie kan een andere rol gaan spelen, door het management te faciliteren om via leren-en-presteren (met het BIM-model) organisatieresultaten te boeken. In die zin is de leerfunctie dan proceseigenaar en ondersteunt zij het management in alles om leren-en-presteren op de werkvloer om te zetten in organisatieresultaten.

Op centraal en decentraal niveau kan de leerfunctie de regiefunctie vervullen om het veelzijdige palet aan leren-en-presteren zo effectief en efficiënt mogelijk te organiseren via:

- toetsing van de gewenste oplossingen met betrekking tot leren-en-presteren om met behulp van het BIM-model te komen tot de gewenste organisatieresultaten;
- bewaking van uniformiteit in leeroplossingen met betrekking tot voor de organisatie relevante competenties;
- het aangaan en bouwen van partnerships met het centrale en decentrale management;
- ondersteuning en advisering aan het management over opleidingsplannen om het formele en informele leren op de werkvloer te bevorderen en om te zetten in de gewenste organisatieresultaten;
- beheer en advisering over het op peil houden van de competentievoorraad op centraal en decentraal niveau;
- het invoeren van ondersteunende technologie om het leren op een eigentijdse manier vorm te geven en informeel leren te ondersteunen; denk aan social software, e-learning, prestatieondersteuning enzovoort;
- het zo effectief en efficiënt mogelijk inkopen van leeroplossingen (economy of scale + kwaliteitsbewaking);
- het plannen, organiseren en bewaken van de uitvoer van de leeroplossingen;
- het bewaken van de kwaliteit en de meting van het rendement van de leeroplossingen;

- rapportages van de evaluaties op de niveaus 1, 2, 3, 4 en 5 om op die manier de organisatie transparant te informeren over de waarde die ontstaat doordat de leerfunctie proceseigenaar is van leren-en-presteren, centraal en decentraal in de organisatie.

Het management als eigenaar van leren-en-presteren op de werkvloer

Om te bevorderen dat het management eigenaar is van leren-en-presteren op de werkvloer, is het nuttig om bijvoorbeeld:

- een adviesraad in te stellen voor de leerfunctie met vertegenwoordigers van het management op bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau;
- op projectbasis gebruik te maken van bestaande kennis van het management in de eigen organisatie via panels, gebruikersgroepen, expertmeetings en dergelijke;
- experts en expertise van het management uit de eigen organisatie te benutten om bijvoorbeeld:
 - masterclasses te ontwikkelen;
 - het elders geleerde (denk onder andere aan business schools) door te geven aan de eigen collega's, in welke vorm dan ook;
 - te participeren in trainingen (train-de-trainer);
 - leerinhouden toe te voegen aan programma's in ontwikkeling (user generated content);
 - te participeren of leiding te geven aan op te zetten leernetwerken;
 - mede vorm te geven aan prestatiegericht leren via business cases;
 - ontwerpen van programma's te toetsen en aan te vullen;
 - de onlineleeromgeving aan te vullen met beste werkwijzen uit de eigen organisatie ;

- consequent kritische feedback te verzamelen over de toegevoegde waarde van de leerfunctie in de organisatie;
- in partnerschap met klanten artikelen te publiceren, of andere vormen van pr te beoefenen, over leren-en-presteren in de eigen context met voorbeelden van beste werkwijzen, ROI, waardecreatie via de leerfunctie, innovatieve en eigentijdse manieren van leren-en-presteren in de eigen organisatie en-zovoort.

Reflectie

- Wie is er op dit moment eigenaar van het leren-en-presteren in de eigen organisatie?
- Met welke rollen en verantwoordelijkheden voor het management?

DE MANAGER IS EIGENAAR VAN HET SYSTEEM

96

Our troubles lie entirely
in the workforce.
The supposition is
prevalent the world over
that there would be no
problems in production or
service if only our production
workers would do their jobs
in the way that they were
taught. Pleasant dreams.
The workers are handicapped
by the system, and the system
belongs to management.'

CHECKLIST INKOOP LEERLOPLOSSINGEN MET ROI

97

Het BIM-leerlandschap, zoals bij nummer 57 beschreven, vormt de basis voor het ontwerp van de checklist inkoop leerlopassingen. Hiermee wordt een praktisch handvat geboden voor inkopers van leerlopassingen waarmee ROI moet worden bereikt.

BIM-leerlandschap

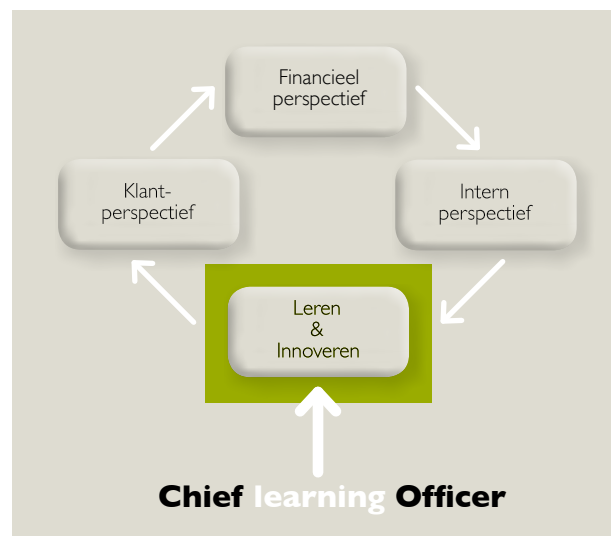
Leren in het BIM-landschap omvat alle vormen van competentieontwikkeling die noodzakelijk zijn om te beschikken over de voor de organisatie relevante competentievoorraad van de professionals.

Kenmerken van leren in het BIM-leerlandschap kunnen zijn:

- mix van formeel en informeel leren;
- nadruk op competentieontwikkeling;
- talentmanagement (high potentials);
- loopbaanontwikkeling;
- competentiemetingen;
- competentietekort is de oorzaak van het prestatieprobleem in organisaties;
- ROI is een vereiste.

Chief learning officer?

In de Verenigde Staten is de chief learning officer (CLO) verantwoordelijk voor de waardecreatie in de organisatie via leren. In figuur 97.1 wordt gevisualiseerd dat de CLO verantwoording dient af te leggen aan het topmanagement bij het perspectief leren en innoveren van de balanced scorecard. Op die manier wordt duidelijk dat het mogelijk is om in het BIM-leerlandschap ROI te behalen. Het (top)management ziet dan ook dat het belang heeft bij leren als middel tot waardecreatie, waardoor de interesse in dit onderwerp toeneemt en hr-professionals niet meer hoeven te vragen om een plaats aan de managementtafel.



Figuur 97.1 De chief learning officer en de balanced scorecard

Checklist inkoop leeroplossingen met ROI

| | ja | nee |
|---|----|-----|
| Kritiek organisatieprobleem. | | |
| Analyse met een gekwantificeerde prestatiekloof. | | |
| Oorzaak van de prestatiekloof blokkade(s) is competentietekort. | | |
| Resultaten oplossingen geformuleerd. | | |
| Ontwerpcriteria oplossing door de opdrachtgever geaccordeerd. | | |
| Mix van informele en optioneel formele (leer)activiteiten. | | |
| Optioneel mix van e-learning en andere oplossingen. | | |
| Ondersteunende webomgeving om informeel leren te bevorderen en kennis over best practices te delen. | | |
| Leeroplossingen op de context en de doelgroep afgestemd. | | |
| Oplossingen in projectplan vastgesteld. | | |
| Afspraken in het evaluatieplan vooraf vastgelegd. | | |
| Schatting ROI vooraf. | | |
| Afspraken over de rapportage van de voortgang en de resultaten. | | |
| Afspraken over wat te doen als de afgesproken organisatieresultaten niet zijn gehaald. | | |

CHECKLIST INKOOPT PRESTEEROPLOSSINGEN MET ROI

98

Het BIM-presteerlandschap, zoals bij nummer 61 beschreven, vormt de basis voor het ontwerp van de checklist inkoop presteeroplossingen met ROI. Hiermee wordt een praktisch handvat geboden voor inkopers van oplossingen om beter te presteren in organisaties, waarmee ROI moet worden bereikt.

BIM-presteerlandschap

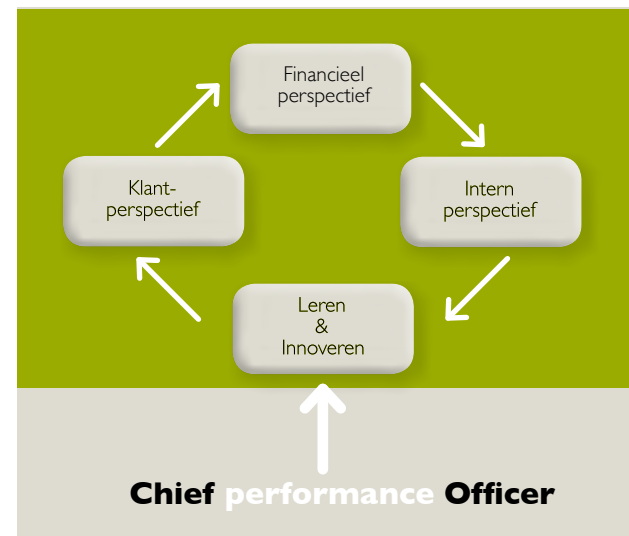
Het BIM-presteerlandschap ligt in het verlengde van het BIM-leerlandschap (nummer 57). Het belangrijkste verschil is dat in het presteerlandschap de oorzaak niet een competentietekort is, maar een blokkade in de werkomgeving. Daardoor kan met het BIM-model en de onderliggende methodiek van HPI consequent worden gewerkt in verbeterprojecten, waarin het (in)formele leren 24/7/365 wordt ondersteund en het mogelijk is om over de duurzame prestatieverbetering kennis te ontwikkelen, toe te passen, te produceren en te delen.

Kenmerken van leren in het BIM-presteerlandschap kunnen zijn:

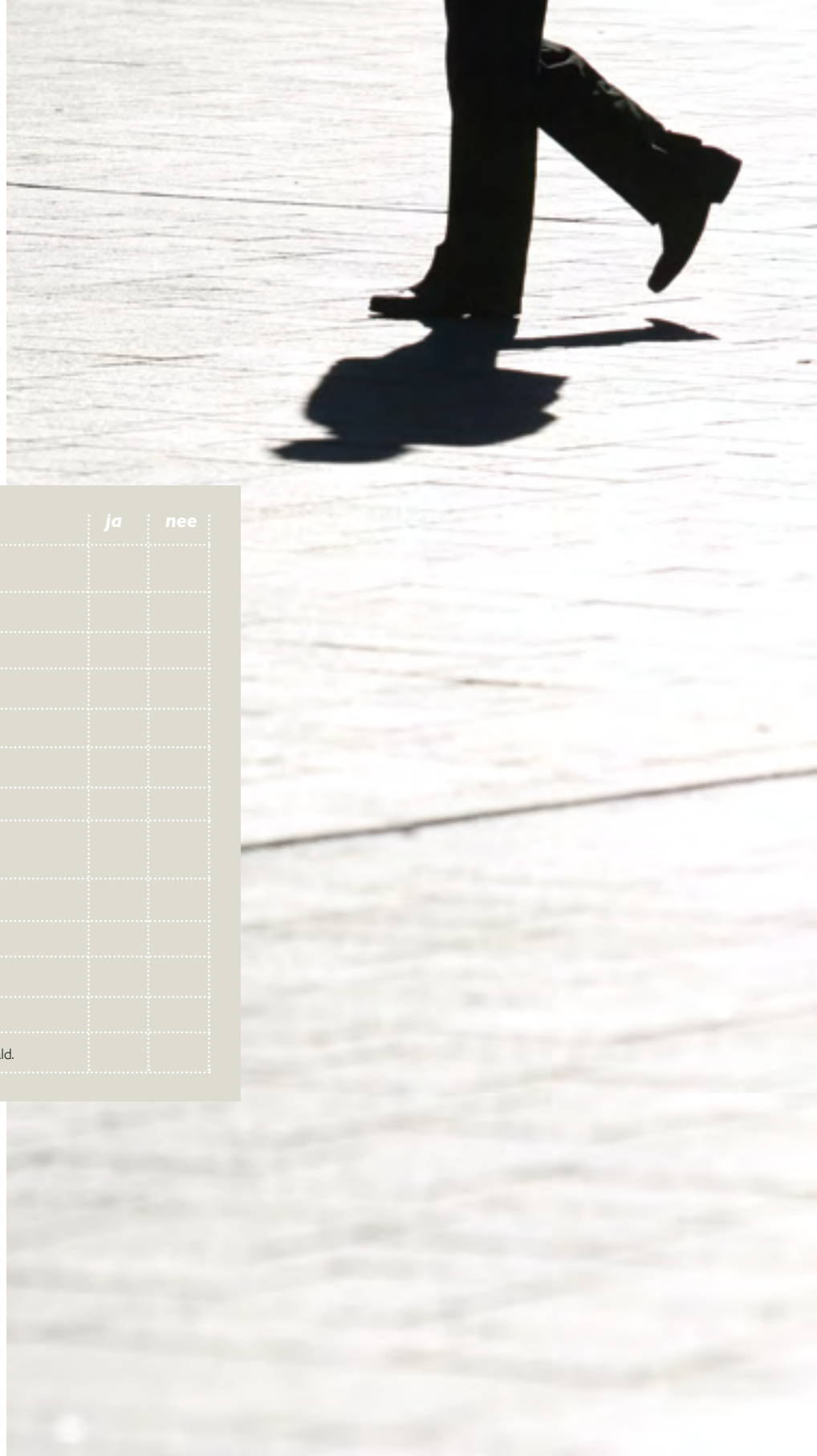
- presteren en hiervan afgeleid leren in verbeterprojecten;
- BIM-model (de methodiek van het BIM-model is beschreven en vormt de kern van de oplossingen bij de nummers 21–100);
- ROI in verbeterprojecten;
- meten van organisatieresultaten en de voortgang in het behalen van deze resultaten;
- mix van formeel en informeel leren.

Chief performance officer?

In tegenstelling tot de chief learning officer is de chief performance officer naar een idee van Cross (2007) verantwoordelijk voor de waardecreatie in de organisatie door presteren in het BIM-presteerlandschap en in het BIM-leren-en-presteren landschap, zie nummer 100. In figuur 98.1 wordt gevisualiseerd dat de chief performance officer mede bijdraagt aan de organisatieresultaten in de vier perspectieven van de balanced scorecard.



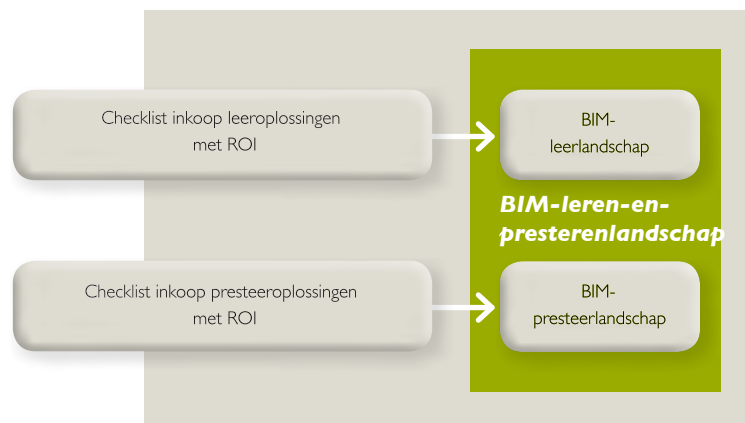
Figuur 98.1 De chief performance officer en de balanced scorecard



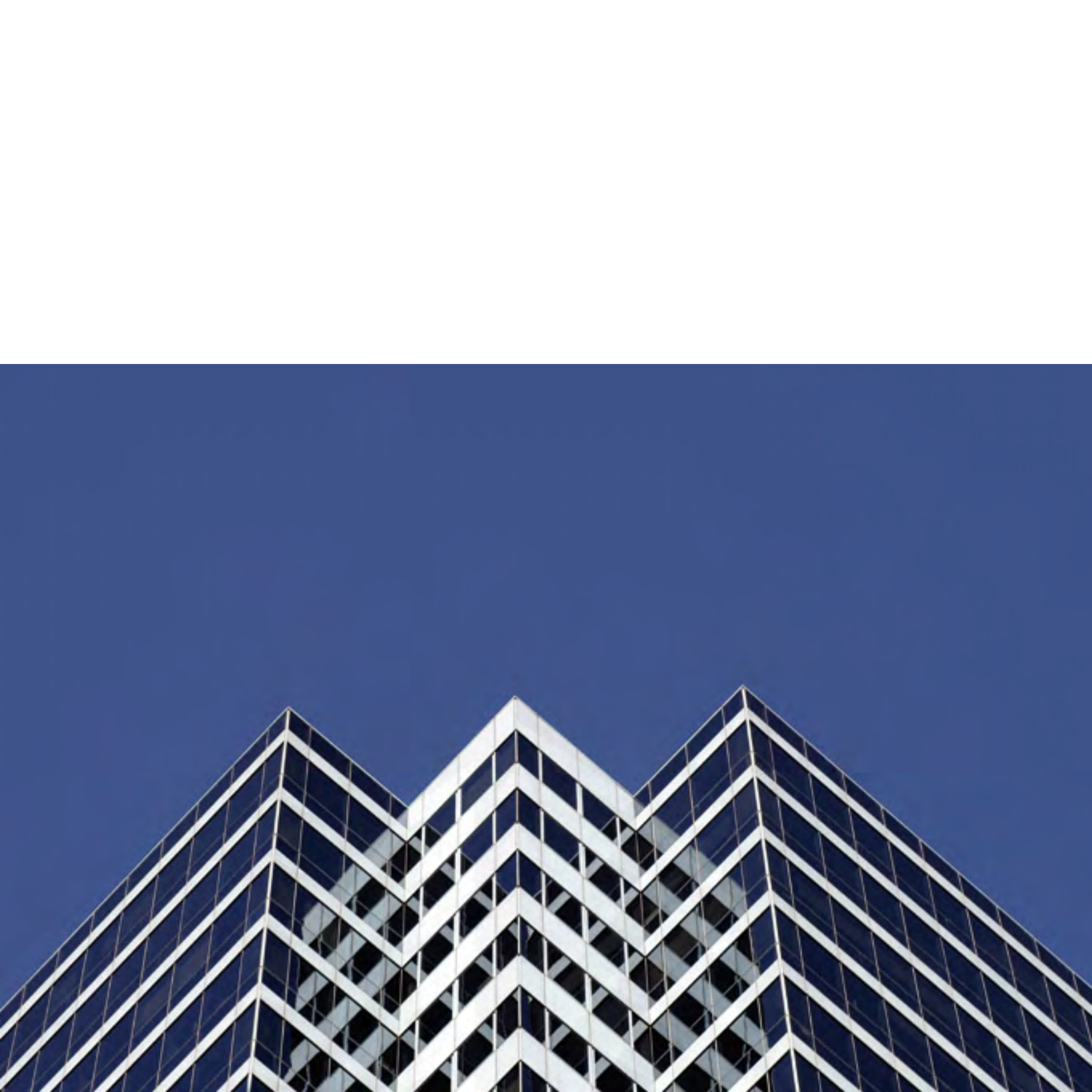
Checklist Inkoop presteeroplossingen met ROI

| | ja | nee |
|---|----|-----|
| Kritiek organisatieprobleem. | | |
| Analyse met een gekwantificeerde prestatiekloof. | | |
| Oorzaak van de prestatiekloof blokkade(s) in de werkomgeving. | | |
| Resultaten verbeterproject geformuleerd. | | |
| Ontwerpcriteria verbeterproject door de opdrachtgever geaccordeerd. | | |
| Verbeterproject met projectplan vastgesteld. | | |
| Activiteiten in het verbeterproject op de context en de doelgroep afgestemd. | | |
| Ondersteunende webomgeving om informeel leren te bevorderen en kennis over beste werkwijzen te delen. | | |
| Mix van informele en optioneel formele (leer)activiteiten. | | |
| Afspraken in het evaluatieplan vooraf vastgelegd. | | |
| Schatting ROI vooraf. | | |
| Afspraken over de rapportage van de voortgang en de resultaten. | | |
| Afspraken over wat te doen als de afgesproken organisatieresultaten niet zijn gehaald. | | |

Het afsluitende leren-en-presterenlandschap, zie nummer 100, is de samenvatting van de checklists over leren en presteren en vormt daarmee de basis voor de inkoop van oplossingen. Daarbij maakt het bij de integrale aanpak niet zoveel uit wat het vertrekpunt voor de oplossingen is. Als er maar sprake is van een gekwantificeerde prestatiekloof met een duidelijke oorzaak. Wel wordt er bij deze integrale benadering voor gekozen om van het ene landschap (leren) naar het andere landschap (presteren) te gaan. Zo vloeien beide landschappen in elkaar over, steeds gericht op het oplossen van een gekwantificeerde prestatiekloof, met vastgestelde oorzaken en oplossingen die de oorzaken bestrijden en leiden tot een vooraf geschatte ROI, zie figuur 99.1.



Figuur 99.1 De samenhang tussen het BIM-leer en presteerlandschap.

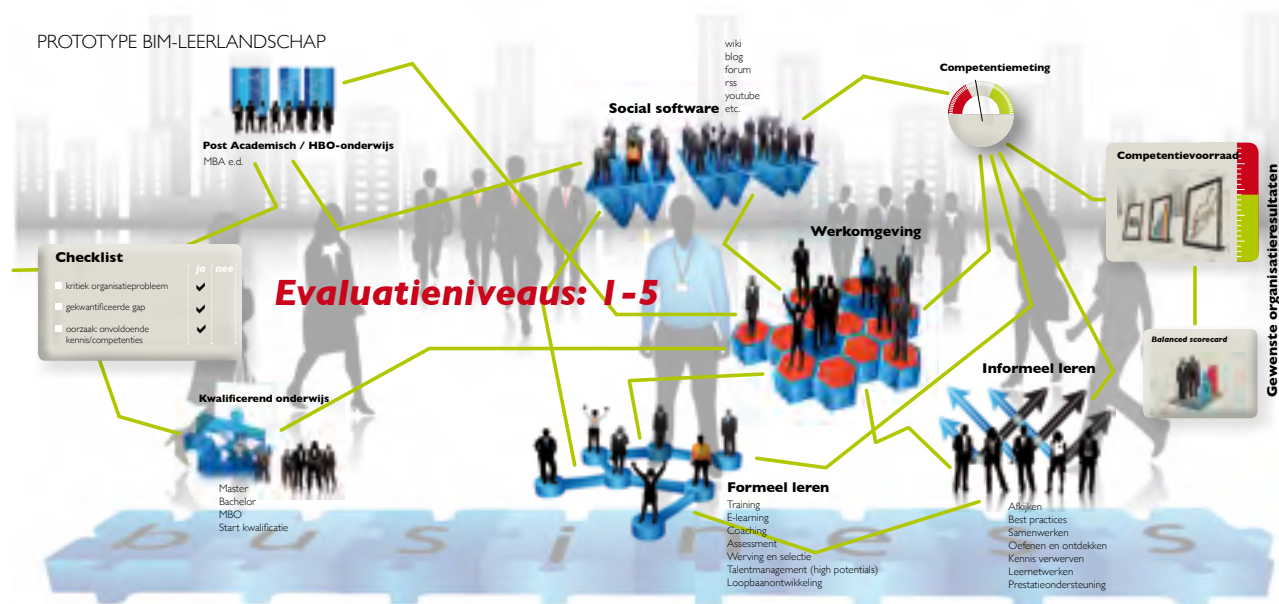


BIM-LEREN-EN-PRESTEREN- LANDSCHAP

100

Leren en presteren

De integrale oplossing samengevat en weergegeven in het BIM-leren-en-presteren-landschap, waarbij de checklists bij nummer 97 en 98 functioneren als basis voor de inkoop en/of de organisatie van leren en presteren.



in organisaties



LITERATUURVERWIJZING

- Addison, R. & C. Haig. (2006). 'The Performance Architect's Essential Guide to the Performance Technology Landscape'. In: J. Pershing, *Handbook of Human Performance Technology*. San Francisco: Pfeiffer.
- Anders, E.K., M.J. Prietula & E.T. Cokely (2007). 'The making of an expert'. In: *Harvard Business Review* 85 (07-08), 115-121.
- Anderson, B. (2007). *Business Process Improvement Toolbox second edition*. Milwaukee: Quality Press.
- Andreadis, N. (2006). 'Managing Human Performance Technology Projects'. In: J. Pershing, *Handbook of Human Performance Technology*. San Francisco: Pfeiffer.
- Archibald, D. (2005). 'Rapid e-learning: A growing trend'. In: *Learning Circuits*. (Geraadpleegd op www.learningcircuits.org)
- Arets, J. & B. Overduin (2008). *Liever (g)een training. Op weg naar performanceverbetering*. Den Haag: Academic Service.
- Arets, J. & V. Heijnen (2006). *100 Loopbaanversnellers*. Den Haag: Academic Service.
- Arets, J. & V. Heijnen (2006). *100 Geluksversnellers*. Den Haag: Academic Service.
- Arets, J. & V. Heijnen (2007). *100 Communicatieversnellers*. Den Haag: Academic Service.
- Arets, J. & V. Heijnen (2007). *100 Gezondheidsversnellers*. Den Haag: Academic Service.
- Arets, J. & V. Heijnen (2008). *100 Klantgerichtheidsversnellers*. Den Haag: Academic Service.
- Arets, J. & V. Heijnen (2006). 'De opleidingsreflex'. In: *Management en Consulting* 4, 40-43.
- Arets, J., V. Heijnen & L. Ortman (2001). 'Pelee? Nooit van gehoord'. In: *Opleiding en ontwikkeling* 9, 31-34.
- Arets, J., V. Heijnen & L. Ortman (2006). 'De oplossingenindustrie voorbij'. In: *Management en Consulting* 5, 29-32.
- Arets, J. & V. Heijnen (2004). 'Kunnen wij het maken? Nou en of'. In: *Leren en ontwikkeling* 9, 26-29.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, change, defensive routines*. New York: Putnam.
- Argyris, C. (1995). 'Action science and organizational learning'. In: *Journal of Management Psychology* 10 (6), 20-26.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Argyris, C. (2002). 'Double-loop learning, teaching, and research'. In: *Academy of Management Learning and Education* 1 (2), 206-219.
- Argyris, C. (2005). 'On the demise of organizational development'. In: D.L. Bradford & W. Burke (Eds.), *Reinventing organizational development*. San Francisco: Pfeiffer.
- Argyris, C. & D. Schön (1996). *Organizational learning II*. Reading, MA: Addison Wesley.
- ASTD (American Society for Training and Development) (2004). *Deelnemersklapper Human Performance Improvement in the Workplace*. Alexandria: ASTD press.
- ASTD (2006). *ASTD 2006 state of the industry report*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- ASTD (2006). *Improving Human Performance. Module 3 of the ASTD Learning System* Alexandria: ASTD press.
- ASTD. (2006). *Measuring and Evaluating. Module 4 of the ASTD Learning System* Alexandria: ASTD press.
- ASTD (2006). *Facilitating Organizational Change. Module 5 of the ASTD Learning System* Alexandria: ASTD press.
- ASTD (2006). *Managing the learning function. Module 6 of the ASTD Learning System*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Baldwin, T.T. & J.K. Ford (1998). 'Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research'. In: *Personnel Psychology*, 180-206.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). 'The anatomy of stages of change'. In: *American Journal of Health Promotion* 12, 8-10.
- Barksdale, S. & T. Lund (2001). *Rapid Evaluation*. Alexandria: ASTD press.
- Barksdale, S. & T. Lund (2001). *Rapid Needs Analysis*. Alexandria: ASTD press.
- Barksdale, S. & T. Lund (2002). *Rapid Strategic Planning*. Alexandria: ASTD press.

- Beirendonck, L. van der (1999). *Beoordelen en ontwikkelen van competenties*. Amersfoort: Acco.
- Bergenhengouwen, G., Tillemans, H.R. & E.A. Mooyman (2002). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bersin & Associates (2006). *High impact learning organization: What works in the management, operations, and governance of corporate training*. Oakland, CA: Bersin & Associates.
- Bibo, L. (2008). Het Bakker-effect. *Leren in organisaties*, 8, nr 4,(3).
- Biech, E. (2005). *Training for dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Biech, E. (ed.) (2008). *ASTD Handbook for Workplace Learning Professionals*. Alexandria: ASTD press.
- Bingham, T. & T. Jeary (2007). *Presenting learning*. Alexandria: ASTD press.
- Blanchard, K. (2002). *Zap the Gaps. Target Higher Performance and Achieve it!* New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- Boekaerts, M. & R.J. Simons (1995). *Leren en instructie. Psychologie van de leerling en het leerproces*. Assen: Van Gorcum.
- Borghans, L., B. Golsteyn & A. de Grip (2006). *Meer werken is meer leren. Determinanten van kennisontwikkeling*. Den Bosch: Cinop/ROA.
- Bowden, J. & F. Marton (1998). *The University of Learning*. London: Kagan and Page.
- Brethower, D. (2004). *Yes, we can*. (Geraadpleegd op www.ispi.org/services/Glossary/YesWeCan.pdf)
- Brinkerhof, R.O. (2006). *Telling training's story*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Brinkerhof, R.O. (2006). 'Using Evaluation to Measure and Improve the Effectiveness of Human Performance Technology Initiatives'. In: Pershing, J.A., *Handbook of Human Performance Technology*. San Francisco: Pfeiffer.
- Brinkerhof, R.O. (2003). *The Success Case Method. Find out quickly what's working and what's not*. San Francisco: Berret Koehler.
- Brinkerhof, R.O. & A. Apking. (2001) *High Impact Learning*. Cambridge: Perseus Books Group.
- Broad, M. (2005). *Beyond Transfer of Training: Engaging Systems to Improve Performance*. San Francisco: Pfeiffer.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (1999). *Leren veranderen*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Caluwé, L. de, J. Geurts, D. Buis & A. Stoppelenburg (1996). *Gaming: Organisatieverandering met Spelsimulaties*. Amersfoort: Delwel.
- Camp, P. (2001). *De kracht van de matrix. Een model om veranderingsprocessen in beeld te brengen en doeltreffend aan te pakken*. Amsterdam: Business Contact.
- Carleton, J. & C. Lineberry. (2004). *Achieving post-merger succes: A stakeholder's guide to cultural due diligence, assessment, and integration*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Chang, R.Y. (2000). *Performance Scorecards. Measuring the Right Things in the Real World*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Champy, J. (2002). *X-Engineering The Corporation*. New York: Warner Books, Inc.
- Chapman, B. (2008). Tools for the design and development of online instruction. In: J.M. Spector, M.D. Merrill, J. van Merriënboer & M.P. Driscoll (eds.), *The handbook of research for educational communications and technology 3rd ed.* New York: Taylor & Francis.
- Cheetham, G. & G. Chivers (2001). How Professionals Learn in Practice – An Investigation of Informal Learning Amongst People Working in Professions. *Journal of European Industrial Training* 25 (5), 247-292.
- Chevalier, R. (2007). *A manager's guide to Improving Workplace Performance*. New York: AMACOM.
- Chiesa, M. & S. Hobbs, S. (2008). How useful is the Hawthorne Effect? *European Journal Social Psychology*, 38(1), 67-74.
- Clark, R. & R. Mayer (2003). *E-learning and the science of instruction*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Coffield, F., D. Moseley, E. Hall & K. Ecclestone (2004). 'Learning styles and pedagogy in post-16 learning: A systematic and critical review'. Learning and Skills Research Centre. (Geraadpleegd op www.lsda.org.uk)
- Conner, Marcia L. "'Informal Learning.' Ageless Learner, 1997-2008'. (Geraadpleegd in september 2008 op <http://agelesslearner.com/intros/informal.html>)
- Coulson-Thomas, C. (1999). *Developing a Corporate Learning Strategy. The key knowledge management challenge for the HR function*. Bedford: Policy Publications.
- Cozijnsen, A.J. & W.J. Vrakking. (1999). *Ontwerp en invoering. Strategien voor organisatieverandering*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Cross, J. (2007). *Informal Learning. Rediscovering the Natural Pathways That Inspire*. San Francisco: Pfeiffer.
- Cross, J. (2008). *Learnscaping. Getting Things Done in Organizations*.
- Cross, J. & L. Dublin (2002). *Implementing e-learning*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Davenport, Th.H. (1992). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. USA: Ernst & Young.
- Dean, P., M. Dean & R. Rebasky (1996). 'Employee Perceptions of Workplace Factors That Will Most Improve Their Performance'. In: *Performance Improvement Quarterly* 9 (2), 75-89.
- Deming, W.E. (2000). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dixon, N.M. (1999). *The Organizational Learning Cycle: How we can learn collectively*, 2nd ed. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Dreimuller, A.P. (2002). *Het ondernemingsplan en de balanced scorecard. Over richting en verrichting*. Den Haag: Academic Service.
- Driscoll, M. & S. Carliner (2005). *Advanced Web-Based Training Strategies*. San Francisco: Pfeiffer.
- Drucker, P.F. (1993). *De post-kapitalistische maatschappij*. Schiedam: Scriptum books.
- Dubois, D.D. (1993). *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. Amherst: HRD Press, Inc.
- Eckerson, W.W. (2006). *Performance Dashboards. Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Eimers, D. (2004). Interview J.Kessels: 'Goedkoop en slim gaan bij leren heel goed samen'. In: *Gids voor Personeelsmanagement* 83 (5), 20-22.
- Elkeles, T. & J. Phillips (2007). *The Chief Learning Officer: Driving value within a changing organization through learning and development*. Burlington: Butherworth-Heinemann.
- Elliot, P. (1989). 'Assessment phase: Building models and defining gaps'. In: D.G. Robinson & J.C. Robinson (Eds.), *Moving from training to performance*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Elliot, P. (2008). 'Identifying Performance and Learning Gaps'. In: E. Biech, *ASTD Handbook for Workplace Learning professionals*. Alexandria: ASTD press.
- Ferond, C. (2006). 'The Origins and Evolution of Human Performance Technology'. In: J.A. Pershing, *Handbook of Human Performance Technology*. San Francisco: Pfeiffer.
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. New York: American Management Association.
- Fuller, J. & J. Farrington (1999). *From training to Performance improvement*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Gagné, R.M. (1997). 'Mastery learning and instructional design'. *Performance Improvement Quarterly* 10 (1), 8-19.
- Gagné, R.M. & L.J. Briggs (1974). *Principles of instructional design*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Gay, D. & T. LaBonte (2003). 'Demystifying performance: Getting Started'. In: *Training and Development* 57:5, 40-45.
- Gay, D. & T. LaBonte (2003). 'Demystifying performance: A roadmap'. In: *Training and Development* 57:7, 64-75.
- Georgeonson, D.L. (1982). 'The problem of transfer calls for partnership'. In: *Training & Development journal* 36 (10), 75-78.
- Geus, A. de (2002). *The Living Company. Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gilbert, T.F. (1996). *Human Competence: Engineering Worthy performance tribute edition*. Washington DC: International Society for Performance Improvement
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point*. New York: Little, Brown and Company.
- Gladwell, M. (2004). *Blink. The power of thinking without thinking*. New York: Little, Brown and Company.
- Goldsmith, M., H.J. Morgan & A.J. Ogg (eds.) (2004). *Leading organizational learning: Harnessing the power of knowledge*. San Francisco: Pfeiffer.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence*. New York: Bantam.
- Greeno, N.J. (2006). *Corporate Learning Strategies*. Alexandria: ASTD press.
- Hale, J. (1998). *The performance consultant's fieldbook. Tools and Techniques for Improving Organizations and People*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hale, J. (2000). *Performance-Based Certification : How to Design a Valid, Defensible, and Cost Effective Program*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hale, J. (2002). *Performance Based Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hale, J. (2006). 'Certification: An Alignment Intervention'. In: Pershing, J.A., *Handbook of Human Performance Technology*. San Francisco: Pfeiffer.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad (1995). *De strijd om de toekomst*. Schiedam: Scriptum Management.
- Hammer, M. & J. Champy. (2003). *Reengineering The Corporation*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Harless, J. (1989). 'Wasted behaviour: A confession'. In: *Training, may*, 35-38.
- Harless, J. (1998). *The Eden Conspiracy*. Wheaton: Guild V Publications.
- Harmon, P. (2007). *Business Process Change. A guide for business managers and BPM and Six Sigma Professionals*. Burlington: Morgan Kaufman.
- Heijnen, V. & N. Sneep. (2008). *Evaluatierapport Klantgerichtheid. Interne publicatie*. Maastricht: Tulser.
- Hof, R.M. (2008). *De 'kleine' MSP*. Den Haag: Sdu.
- ISPI (International Society for Performance Improvement) (2008). *Performance Improvement Standards*. (Geraadpleegd op www.certifiedpt.org)
- ISPI (2008). *Code of ethics*. (Geraadpleegd op www.certifiedpt.org)
- Israelite, L. (2006). *Lies about learning*. Alexandria: ASTD press.
- Janssen, Th.H.W. (2006). *Het strategieboek*. Den Haag: Acedemic Service.
- Jeston, J. & J. Nelis (2008). *Business Process Management*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Jupiter Research (2003). 'Jupiter Research reports that web site "personalization" does not always provide positive results'. (Geraadpleegd op www.jupitermedia.com)
- Juran, J. (1951). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1992). 'The balanced scorecard: Measures that drive performance'. In: *Harvard Business Review* 70 (1), 71-80.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2006). *Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kanigel, R. (1997). *The one best way; Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*. New York: Penguin Books.
- Kaye, B. (2002). *Love'em or lose'em. Getting good people to stay*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher Inc.
- Kessels, J.W.M. (2001). 'Learning in organisations: a corporate curriculum for the knowledge economy'. In: *Futures* 33, 497-506.
- Kessels, J. & A. Grotendorst (2003). 'Leren is meer dan weten en meten'. In: *Opleiding & ontwikkeling* 11, 21-24.
- Kirkpatrick, D.L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D.L. & D.J. Kirkpatrick (2006). *Evaluating training programs: The four levels 3d ed*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D.L. & D.J. Kirkpatrick (2007). *Implementing the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Knowles, M.S. (1990). *The adult learner: A neglected species (revised edition)*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Knowles, M.S. (1995). *Designs for Adult Learning: Practical Resources, Exercises and Course Outlines From the Father of Adult Learning*. Alexandria: ASTD Press.
- Knowles, M.S., E.F. Holton & R.A. Swanson (2005). *The adult learner, sixth edition: The definitive classic in adult education and human resource development*. Burlington, MA: Elsevier.
- Kotler, P. & K.L. Keller (2006). *Marketing management 12th ed*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. & J. Heskett (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Krogt, F. van der (1995). *Leren in netwerken. Veelzijdig organiseren van leernetwerken met het oog op humaniteit en arbeidsrelevantie*. Utrecht: Lemma.

- LaBonte, T. (1998). 'Skills and Work Environment Required for Performance Consultants'. In: Robinson & Robinson (eds.), *Moving From Training to Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Labonte, T. (2001). *Building a New Performance Vision*. Alexandria: ASTD.
HPI Essentials, Piskurich, G. (Ed.). Alexandria, VA: ASTD Press.
- LaBonte, T. (2001). *Building a New Performance Vision: Break Down Organizational Silos and Create a Unified Approach to Human Performance Improvement*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- LaBonte, T. (2002). Selecting an HPI Project: Finding an Early, Manageable Win, Chapter 6 in
- LaBonte, T. (2003). 'E-learning and Performance'. In: G. Piskurich (ed.), *The AMA Handbook of E-Learning*, Piskurich. New York: AMACOM.
- LaBonte, T.J. & J.C. Robinson (1999). 'Performance consulting: One organization, one process'. In: *Training and Development* 52 (8), 32-37.
- Labonte, T., J. Arets & V. Heijnen (2007). 'Don't be a training order taker. Avoid the performance paradox'. *Training and Development*, december, 57-61.
- Langdon, D. (2006). 'Using an HPT model to Become Management's Partner'. In: J.A. Pershing, *Handbook of Human Performance Technology*. San Francisco: Pfeiffer.
- Langdon, D. & K. Whiteside (2004). 'Bringing sense to competency definition and attainment'. In: *Performance Improvement*, 43 (7), 10-15.
- Langdon, D., K. Whiteside & M.M. McKenna (1999). *Intervention Resource Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Langley, G.J., M. Nolan, T. Nolan, C. Norman & L. Provost (1996). *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lock, G. (2002). *Project Management 7th ed*. Burlington: Gower.
- Lucia, A. & R. Lepsinger (1999). *The Art and Science of Competency Models. Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Pfeiffer.
- Lynch, S. (2006). 'The CLO's role: Balancing the learning mix in outsourced environments'. In: *Chief Learning Officer*, januari.
- Maister, D.H. (1999). *Management van professionele organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- Maister, D.H. (2001). *Maak waar wat je zegt*. Schoonhoven: Academic Service.
- Maister, D.H. (2008). Why (most) training is useless. *Training and Development*, 62 (5), 52-58.
- Marquardt, M. & G. Kearsley (1999). *Technology Based Learning. Maximizing Human Performance and Corporate Success*. Boca Raton: CRC Press LLC.
- Marshall, J.C. & B. McHardy (1999). *Principles of self-management*. Toronto: Self Management Group.
- Maslow, A.H. (1943). 'A theory of human motivation'. In: *Psychological review*, 50 (4), 370-396.
- McLagan, P.A. (1983). *Models for excellence*. Alexandria, VA: ASTD.
- McManus, P. & A. Rossett (2006). 'Performance support: Value delivered when and where needed'. In: *Performance Improvement*.
- Miller, V.A. (2008). 'Training and ASTD: An historical review'. In E. Biech (ed.), *The 2008 Pfeiffer annual training*. San Francisco: Pfeiffer.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBA's*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Mintzberg, H. (1994). *Opkomst en Ondergang van Strategische Planning*. Schoonhoven: Academic Service.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in Fives: Designing Effective Organisations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. & J.B. Quinn (1996). *The Strategy Process 3rd ed*. Upper Saddle River: Prentice Hall International.
- Mitchell, J. (ed.) (2006). *Navigating the CPLPA guide to ASTD professional certification*. Alexandria, VA: ASTD.
- Mooney, T. & R.O. Brinkerhoff (2008). *Courageous Training. Bold Actions for Business Results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Moss Kanter, R., B.A. Stein & T.D. Jick (1992). *De uitdaging van organisatieverandering. Hoe bedrijven verandering ervaren en hoe leiders verandering kunnen sturen*. Schiedam: Scriptum.
- Mulder, M. (1995). Kosten-effectiviteit voor bedrijfsopleidingen. Peters, J.J., Schramme, P.W.J. & Thijssen, J.G.L. (Red.). *Handboek Bedrijfsopleidingen*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Mulkey, J. & J.A. Naughton (2005). 'Dispelling the myths of certification'. In: *T+D*, 58 (1), 20-29.
- Nijhof, W.J. & L.F.M. Nieuwenhuis (eds.) (2008). *The Learning Potential of the Workplace*. Rotterdam: SensePublishers.
- Nijssen, M., H. Veldhuis & L. Hoeksma (2007). *Ken- en stuurgetallen personeelsmanagement 2007/2008. Benchmarkcijfers voor beleid en strategie*. Amsterdam: Weka.
- Nijsten, J.P.G. (1998). *The Power of Fit*. Amsterdam: Addison Wesley Longman.
- Olive, N.G., J. Roy & M. Wetter (2000). *Performance Drivers. A practical guide to using the balanced scorecard*. Chichester: Wiley.
- Onna, M. van & A. Koning (2007). *De kleine Prince 2. Gids voor projectmanagement*. Den Haag: Academic Service.
- Onstenk, J. (1997). *Lerend leren werken*. Proefschrift Universiteit Nijmegen.
- O'Reilly, C. & J. Pfeffer (2000). *Verborgen Waarde. Hoe bedrijven buitengewone resultaten halen met heel gewone mensen*. Den Haag: Academic Service.
- Oshry, B. (1996). *Seeing Systems. Unlocking the Mysteries of Organizational Life*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance. Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pershing, J.A. (ed.) (2006). *Handbook of Human Performance Technology*. San Francisco: Pfeiffer.
- Phillips, J. (1997). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods, 3rd ed*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Phillips, J. (2003). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs, 2nd ed*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Phillips, P. (2002). *The Bottomline on ROI*. Atlanta: CEP Press.
- Phillips, J.J. & P. Phillips (2007). *Show me the money. How to determine ROI in People, projects and Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Phillips, J. J. & L. Schmidt (2004). *The leadership scorecard*. Burlington: Butterworth-Heinemann.

- Phillips, P., J.J. Phillips, R.D. Stone & H. Burkett (2007). *The ROI Fieldbook*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Pink, D. (2006). *A Whole New Mind. Why Right-Brainers Will Rule the Future*. New York: Penguin Group, Inc.
- Piskurich, G. (2002). *HPI essentials*. Alexandria, VA: ASTD press.
- Piskurich, G.M. & E.S. Sanders (1998). *ASTD models for learning technologies: Roles, competencies, and outputs*. Alexandria, VA: ASTD.
- Platinum Performance Group (2004). *The performance DNA*. Alexandria: ASTD press.
- Polyani, M. (1967). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Porter, M. (1994). *The Competitive Advantage of Nations*. London: The Macmillan Press LTD.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Quinn, J.B. (1992). *Intelligent Enterprise*. New York: Macmillan Inc.
- Quinn, R.E. (2006). *Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Raelin, J.A. (2008). *Work-based learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robinson, D.G. & J. Robinson (1995). *Performance consulting*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Robinson, D.G. & J.C. Robinson (2005). *Strategic business partner: Aligning people strategies with business goals*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Robinson, J. & D. Robinson (1996). *Performance Consulting*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Robinson, D. (2008). *Presentation ICE*. San Diego: ASTD.
- Rosenberg, M.J. (2003). 'Redefining e-learning'. In: *Performance Improvement* 42 (3), 38-41.
- Rosenberg, M. (2005). *Beyond e-learning*. San Francisco: Pfeiffer.
- Rosett, A. (1998). *First things fast: A handbook for performance analysis*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Rosset, A. (2006). 'Analysis and More'. In: J.A. Pershing, *Handbook of Human Performance Technology*. San Francisco: Pfeiffer.
- Rosset, A. (2007). *Performance support yesterday and today*. (Geraadpleegd op http://it.coe.uga.edu/itforum/paper99/ITForum_rossett.pdf)
- Rosett, A. & R. Frazee (2006). *Blended learning opportunities. Online White Paper, American Management Association*. (Geraadpleegd op www.amanet.org/blended/)
- Rossett, A. & J. Gautier-Downes (1991). *A handbook of job aids*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Rossett, A. & E. Mohr (2004). 'Performance support tools: Where learning work and results converge'. In: *Training and Development* 58 (2), 35-39.
- Rossett, A. & L. Schafer (2007). *Job aids and performance support: moving from knowledge in the classroom to knowledge everywhere*. San Francisco: Pfeiffer/Wiley. (Website en tool: www.colletandschafer.com/perfsupp/)
- Rosset, A. & K. Sheldon (2001). *Beyond the Podium. Delivering Training and Performance to a Digital World*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rothwell, W.J. (1996). *ASTD models for human performance improvement*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Rothwell, W.J., C.K. Hohne & S.B. King (2000). *Human Performance Improvement*. Houston: Gulf publishing Company.
- Rothwell, W.J. (2000). *The Evaluator*. Alexandria: ASTD press.
- Rothwell, W.J., E.S. Sanders & J.G. Soper (1999). *ASTD models for workplace learning and performance. Roles, competencies and outputs*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Rummler, G. & G. Brache (1995). *Improving performance: How to Manage the White Space on the Organisational Chart*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rummler, G.A. (2004). *Serious Performance Consulting: According to Rummler*. Alexandria: ISPI/ASTD.
- Ruyters, M. (2007). *Liefde voor Leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Sanders, E.S. & J.L. Ruggles (2000). 'HPI soup'. In: *Training & development*, januari, 27-36.
- Sanders, E. & S. Thiagarajan (2002). *Performance Intervention Maps*. Alexandria: ASTD press.
- Sanders, E. (2008). Data Collection and Assessment – Finding the Right Tool for the Job. In: Biech, E. *ASTD Handbook for Workplace Learning professionals*. Alexandria: ASTD press.
- Schank, R. (1997). *Virtual Learning. A Revolutionary Approach to Building a Highly Skilled Workforce*. New York: McGraw-Hill.
- Schank, R. (2002). *Designing World Class E-Learning*. New York: McGraw-Hill.
- Schein, E.H. (1985). *Organization culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmid, R.F. & V.S. Gerlach (1990). 'Instructional design rules for algorithmic subject matter'. *Performance Improvement Quarterly*, 3 (2), 1-14.
- Schön, D. (1986). *Educating the Reflective Practitioner*. Jossey Bass: San Francisco.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schramade, P. (2001). 'Human Performance Improvement'. In: *Handboek Human Resource Development*. Den Haag: Reed Business Information.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline*. Schoonhoven: Academic Service.
- Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline. De kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum management.
- Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Rev. Ed. New York: Doubleday.
- Senge, P., A. Kleiner & C. Roberts. (2000). *De dans der verandering*. Schoonhoven: Academic Service.
- Senge, P.M., C. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith & A. Kleiner (1994). *The fifth discipline field book: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Shapiro, L.T. (1995). *Training Effectiveness Handbook. A high-results system for design, delivery and evaluation*. New York: McGraw-Hill.
- Silber, K.H. & L. Kearny. (2006). 'Business Perspectives for Performance Technologists'. In: J.A. Pershing, *Handbook of Human Performance Technology*. San Francisco: Pfeiffer.

- Silberman, M. (2001). *The Consultants Toolkit*. New York: McGraw-Hill.
- Siemens, G. (2007). *Knowing Knowledge*. December 2006.
- Simons, R. J. (2001). 'Van opleiden naar human resource development'. In: B.van Gent & H. van der Zee (red.), *Handboek human resource development*. Den Haag: Elsevier, 213-228.
- Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior*. New York: The Macmillan Company.
- Sleight, D.A. (1993). *A Developmental History of Training in the United States and Europe*.
- Sloman, M. (2007). *The changing world of the trainer*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Spencer, L. & S. Spencer (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spitzer, D.R. (2007). *Transforming Performance Measurement. Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*. New York: AMACOM.
- Stam, C. (2007). *Knowledge Productivity. Designing and testing a method to diagnose knowledge productivity and plan for enhancement*. Proefschrift Universiteit Twente.
- Stolovitch, H.D. & E.J. Keeps (2004). *Training ain't Performance*. Alexandria: ASTD press.
- Stolovitch, H.D. & E.J. Keeps (2006). *Beyond training ain't performance fieldbook*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Stolovitch, H.D. & E.J. Keeps (2008). 'Selecting Solutions to Improve Workplace Performance'. In: E. Biech, *ASTD Handbook for Workplace Learning professionals*. Alexandria: ASTD press.
- Surowiecki, J. (2005). *The Wisdom of Crowds*. New York: Anchorbooks.
- Tannenbaum, S.I. & G. Yukl (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology* 43, 399-441.
- Tapscott, D. & A.D. Williams (2006). *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Penguin Group.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton.
- Thiem, D.M., J.L. Moseley & C. Dessinger (2000). *Fundamentals of Performance Technology. A Guide to Improving People, Process and Performance*. Silver Spring: International Society for Performance Improvement.
- Veen, W. (2005). Learning strategies of Homo Zappiens: Towards new learning Arrangements. In *Book of Abstracts* (pp. 20-25). Berlijn: ICWE GmbH.
- Veen, W. & Vrakking, B. (2006). *Homo Zappiens Growing up in a digital age*. London: Continuum International Publishing Group Ltd.
- Vries, K.M. de (2003). *Leiderschap ontraadseld*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Waagen, A.K. (1999). *Info-line Guide to Training Evaluation*. Alexandria: ASTD press.
- Wallace, G.W. (1999). *Lean-ISD. Instructional Systems Design That Makes A Difference*. CADDI, Inc.
- Watson, S. (2007). *Ten reasons to get beyond ROI*. (Geraadpleegd op www.getbeyondroi.com.)
- Weisbord, M.R. (2004). *Productive workplaces revisited: Dignity, meaning, and community in the 21st century*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Wick, C.W., R.V.H. Pollock, A. McK. Jefferson & R.D. Flanagan (2006). *The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results*. San Francisco: Pfeiffer.
- Wierdsma, A. & J. Swieringa (2002). *Lerend organiseren: als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Wijnen, G., W. Renes & P. Storm (1997). *Projectmatig werken*. Schiedam: Scriptum.
- Willmore, J. (2004). 'The future of performance'. In: T+D, augustus, 26-31.
- Willmore, J. (2004). *Performance Basics*. Alexandria: ASTD press.
- Willmore, J. (2006). *Job Aids Basics*. Alexandria: ASTD press.
- Willmore, J. (2008). *The Evolution of Human Performance Improvement*. In: E. Biech, *ASTD Handbook for Workplace Learning Professionals*. Alexandria: ASTD press.
- Youngman, R. (2003). *Understanding today's Economy and its Residuals*. London: CASS Businessschool.

DANKWOORD

Organisaties en professionals in beweging brengen, waarbij leren en presteren hand in hand gaan. Dat is een rode draad in het advieswerk van Tulser business improvers. Dit boek beschouwen we dan ook als de weerslag van het ontwikkelen van een business improvement-methodiek met 'HPI inside' mét onze klanten.

Samen hebben we geleerd hoe het allemaal nog beter, innovatiever, slimmer en effectiever kan. Daarom presenteren we een verzameling van onze beste werkwijzen, die zijn getoetst aan de (wetenschappelijke) literatuur. Zonder de verrijkende ervaringen met onze klanten en collega's was het onmogelijk geweest om een boek over leren en presteren te schrijven.

Monique Boon, Lei Ortmans en Noëlle Sneep hebben de teksten gedetailleerd gelezen en bekritiseerd. Mede door jullie feedback en vragen is het manuscript behoorlijk verbeterd. Caroline Hermans en Noëlle Sneep hebben het processchema en de bouwstenen voor de tekst bij 63 geleverd. Daarvoor hartelijk bedankt! Sara Janssen en Aukje Schurer; bedankt voor jullie bijdrage aan dit boek. Onze bijzondere relatie met professor dr. Wil Foppen heeft een duidelijke impuls gegeven aan de wetenschappelijke basis van dit manuscript. Beste Wil, daarvoor zijn we je zeer erkentelijk.

We hebben, bij Tulser business improvers, het voorrecht om te mogen werken met inspirerende klanten en collega's. Onze ideeën meningsvorming is dan ook mede tot stand gekomen in een uitdagend intellectueel klimaat met veel gevoel voor humor. Dat is dé motor geweest achter het tot stand komen van dit boek. Daarvoor willen we iedereen hartelijk bedanken.

De uitgeverij, heel in het bijzonder Robert Francissen, heeft vanaf het begin vertrouwen in dit project gehad. Door de professionele ondersteuning en flexibiliteit van Heidi Aalbrecht is de tekst nauwgezet geredigeerd. Paul van Mil, Gitta Orbons en Tony Knoop hebben dit voor ons bijzondere boek eigentijds, professioneel en inspirerend vormgegeven. Heidi, Gitta, Paul en Tony; bedankt voor de inzet, betrokkenheid en de geleverde kwaliteit.

Zonder de sympathieke en inspirerende medewerking van Arnold Arntz, Jacqueline Cuthbert, Leen van Driel, Judy Hale, Mason Holloway, Jacques Huberts, Jacques Hylkema, Thom Labonte, Paul Kirschner, Boy Litjens, Joe Willmore, Dennis Mankin, Guido Mennens, Han Nichting, Jack Phillips, Garnt Louw, Allison Rossett, Geary Rummier, Jac Willems was dit boek niet hetzelfde geweest. Het was inspirerend om jullie te ontmoeten, de geprofileerde visies en verrijkende ervaringen onderbouwen dit boek op een unieke manier. Meer dan bedankt voor de eigen klank en kleur die op deze manier aan deze uitgave is meegegeven.

drs. Jos Arets, CPT & drs. Vivian Heijnen, CPT

Jos Arets, directeur, en Vivian Heijnen, managing partner, werken bij Tulser business improvers. Ruim tien jaar zetten zij zich in om de Noord-Amerikaanse principes van business improvement met 'HPI inside' geschikt te maken voor de Nederlandse context. Een uitdagende zoektocht, die veel kansen biedt om de verschijningsvormen van een kostbaar misverstand te vertalen naar integrale oplossingen die bijdragen aan meetbare resultaten voor organisaties en professionals. De afgelopen jaren is de basis gelegd voor de wetenschappelijke onderbouwing van business improvement met 'HPI inside'. Dit heeft onder meer geresulteerd in diverse publicaties en verrijkende (inter)nationale contacten met klanten en collega's.

www.kostbaarmisverstand.nl



