

# Managen van menselijk kapitaal

## Succesfactoren voor prestatieverbetering

In vervolg op het vorige IK-artikel over het managen van menselijk kapitaal, wordt in deze bijdrage nadere invulling gegeven aan de determinanten voor PPI.

Steven de Groot

**B**ij Professional Performance Improvement (PPI) gaat het in mijn optiek om twee ontwikkellijnen:

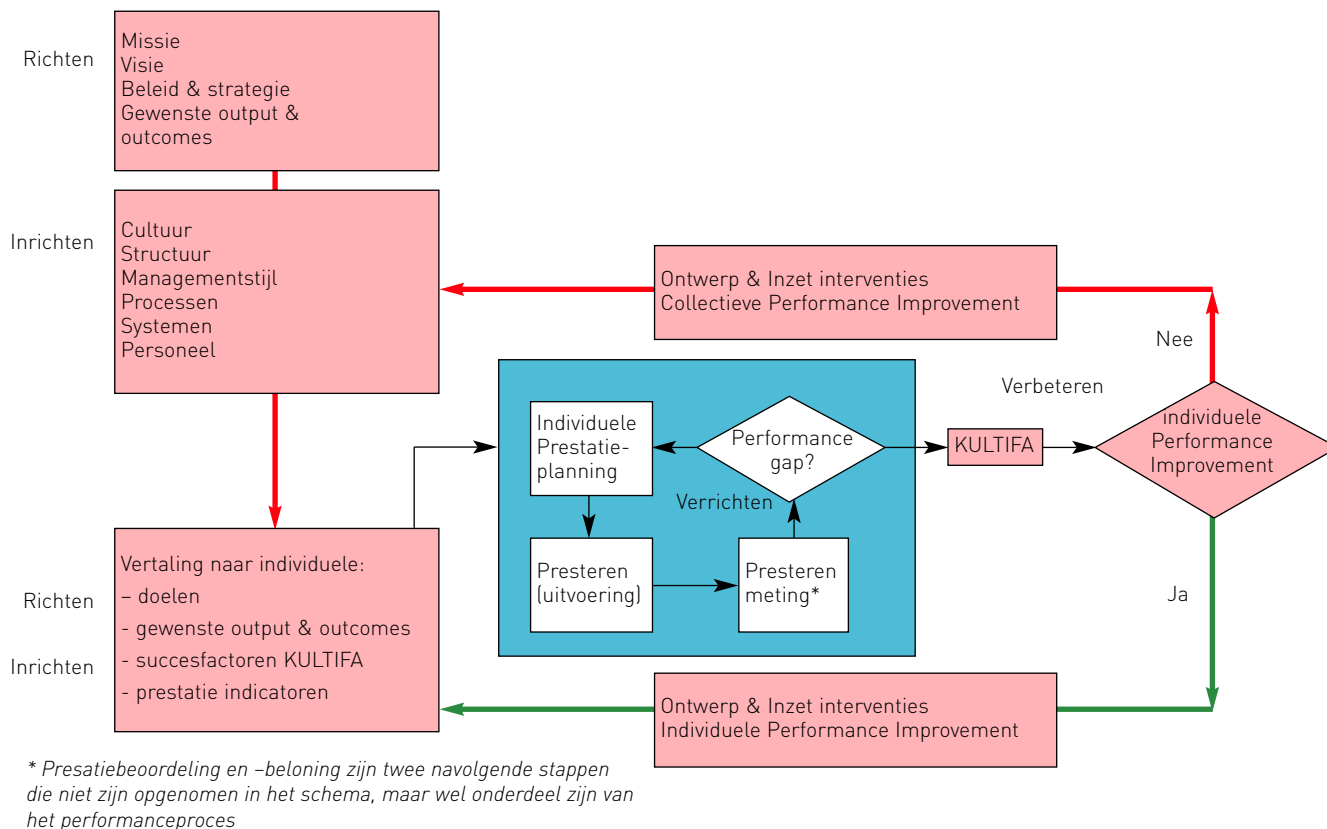
- de doorvertaling van organisatiedoelen naar individuele doelen en succesfactoren;
- de versterking van de determinanten voor professional performance.

De rode velden en het blauwe middendeel (zie figuur) tonen de doorvertaling van organisatiedoelen naar individuele doelen: de noodzakelijke verbinding tussen individuele en organisatiebrede prestaties. In het blauwe middenveld wordt het proces weergegeven van prestatieplanning tot aan prestatiebeloning. Het binnen dit kader geplaatste proces (Presteren), bestaat uit een cluster die de feedback aangeeft (in zich draagt) waar juist de professional baat bij heeft. De onderste horizontale (groene) lijn toont het verbeterproces, het uitvoerende proces dat zich richt op prestatieverbetering

op de korte termijn. De bovenste horizontale (rode) lijn toont het proces van collectieve Performance Improvement, dat zich richt op prestatieverbetering op de lange termijn. Zo krijgen de succesfactoren (determinanten) die van invloed zijn op de verbetering van professionele prestaties, een plaats in het proces van doorvertaling van ondernemingsprestaties naar individuele prestaties.

Hier zal ik enkel stil staan bij de invulling van het individuele verbeterproces: Ontwerp & Inzet interventies individuele Performance Improvement.

Stonden in het vorige artikel de factoren centraal die van invloed zijn op de professionele arbeid uitgedrukt in de functie KLIMT (Kennis, Leervermogen, -bereidheid en -mogelijkheid, Informatie en informatievoorziening, Motivatie en Terugkoppeling), in deze bijdrage wordt – naar aanleiding van diverse reacties van mensen én op basis van nieuwe inzichten, het aantal determinanten uitgebreid met de determinanten Uitdaging, Taakstelling en Autonomie. Voort-



Figuur: PPI model

bordurend op KLIMT moet KULTIFA een betere herkenning geven bij professionals. Bovendien refereert KULTIFA aan het cultiveren van de omgeving waarin iets – in dit geval de professional – groeit. Binnen dit kader wil ik dan ook de aanduiding *ergonomische organisatie* introduceren: een zodanig ingerichte organisatie dat professionals optimaal kunnen presteren. Hierna wil ik per determinant interventies aanreken voor die verbetering.

*Kennis*, hiermee wordt niet enkel de kennis bedoeld waarover iemand beschikt, maar vooral het vermogen van professional en organisatie om kennis te verwerven, te benutten, te verspreiden, vast te leggen enzovoort. Kortweg het beheersen van kennisprocessen.

Ik onderken de volgende (8) kennisprocessen:

- Kenniscreatie: het ontwikkelen van kennis;
- Kennisdeling: het verspreiden van kennis tussen individuen en (delen van) organisaties;
- Kennisbenutting: het verzamelen, benutten en (transformeren) van binnen en buiten de organisatie aanwezige kennis en informatie. Hieronder valt ook het inventariseren van de aanwezige en benodigde kennis;
- Kennisverwerving: het aanschaffen/binnenhalen van externe (buiten de organisatie beschikbare) kennis;
- Kennisexploitatie: het vermarkten van binnen de organisatie aanwezige kennis;
- Kennisborging: het vastleggen (expliciteren) en vasthouden van kennis;
- Kennislering: het evalueren, leren en waarderen van kennisprocessen en kennisacties.

- Voorafgaand aan deze processen is het definiëren en opheffen van de 'gap' tussen beschikbare kennis en benodigde kennis noodzakelijk. Ik noem dit het proces van Kennisdeficiëntie.

Enkele voorbeelden van interventies ter versterking van de determinant Kennis zijn:

interne presentaties, projectevaluaties, samenwerking met ketenpartijen, uitwisselingsprogramma's tussen bedrijven, expertsysteem, individuele *skill list*, kenniswaardebepaling, doelstellingen, succesfactoren en prestatie-indicatoren voor kennismanagement (De Groot, 2003; Mestemakers, 2002).

*Uitdaging* is een operationalisering van het taakkenmerk *variatie*. Volgens Fisscher (1986) behelst dit taakkenmerk zowel de afwisseling in werkzaamheden als de mate waarin op de uiteenlopende kwalificaties van de professional een beroep wordt gedaan. Fisscher acht het werken aan meerdere projecten met meerdere disciplines (kruisbestuiving) een belangrijke invulling voor het realiseren van variatie.

Volgens Shapero (1989) is het bieden van afwisselend, gevarieerd werk (uitdagingen) een must voor de professional en als zodanig één van de aandachtsgebieden van de manager. Zo gezien zou diversiteit van arbeid een positieve invloed hebben op de mate van productiviteit.

De effectiviteit van een professional neemt toe wanneer deze zich begeeft in twee of drie kennisdomeinen waarin hij zich thuis voelt (Pelz en Andrews, 1967).

*Leervermogen*, *-bereidheid en -condities* zijn begrippen afkomstig uit de onderwijskundige literatuur en hebben

langzaam maar zeker hun plaats verworven in de bedrijfskundige en arbeidssociologische literatuur. Ook de aandacht voor kennismanagement heeft hier aan bijgedragen. Volgens diverse studies neemt het *leervermogen*, ook wel de leerbaarheid genoemd, naarmate men ouder wordt nauwelijks af. Wat verandert is enkel de leersnelheid en de wijze van leren (leerstijlen). De belangrijkste adviezen ten aanzien van het gebruik van het leervermogen worden gevormd door het diagnosticeren van de eigen leerbehoeften en de wijze van leren. Dit leervermogen is niet beïnvloedbaar in die zin dat het niet te vergroten is. Met betrekking tot *leerbereidheid* worden die interventies bedoeld die de motivatie tot leren bevorderen, zoals de lerende zelf aan het denken zetten en ontdekkingen laten doen, maar ook door de leerresultaten te expliciteren en functionele feedback te geven (op het geleerde). Bij het scheppen van *leercondities* wordt veelal de relatie gelegd met een sfeer of leerklimaat waarbinnen medewerkers veilig kunnen experimenteren, zich stap voor stap kunnen ontwikkelen enzovoort. Maar ook de rol van de leidinggevende en de inrichting van de werkplek wordt als belangrijk beschouwd.

Burgemeester (1994), Boekaerts en Simons (1993), Kessels (1996), en Bolhuis en Simons (1999) noemen allen een aantal methoden om leercondities te scheppen (het inrichten van de werkplek als leerplek) die in de volgende (10) adviezen zijn te vervatten:

- Bouw mogelijkheden (en tijd) in het werk om te leren en zorg ervoor dat medewerkers verantwoordelijk zijn voor de eigen ontwikkeling;
- Bewerkstellig een klimaat (rust en stabiliteit, doch ook creatieve onrust) waar ruimte is voor onzekerheden en moeilijkheden, verdieping, verbetering en innovatie;
- Verwerf vaardigheden die de motivatie en affectiviteit rond werken en leren reguleren. Het gaat om vaardigheden die het leren betekenis geven en de betrokkenheid versterken, en gericht zijn op problemen oplossen en flexibiliteit;
- Richt je meer op mensen en systemen;
- Hanteer groepsregels en stimuleer teamwork;
- Luister naar elkaar, geef feedback op elkaars leren en expliciteer 'best practices';
- Stimuleer uitproberen, experimenteren, en biedt mogelijkheden om het geleerde te integreren in het werk;
- Corrigeer bedreigend gedrag;
- Voer 'change agents' in, mensen die binnen de organisatie

- speciale rollen vervullen bij het veranderen van (de houding van) groepen en individuen. Bijvoorbeeld door het opstellen van leer- en veranderplannen, het stimuleren en bewaken van veranderprocessen, het belonen van geslaagde veranderingen en het begeleiden van lijnmanagers;
- Evalueer, beoordeel en beloon ze voor verbetering van de vakbekwaamheid.

*Taakstelling*, de aandacht hiervoor komt voort uit het belang om professionals met name te sturen op het 'wat' (in plaats van 'hoe') te presteren. Mestemakers et al. (2002) achten de bereidheid tot het aangaan van resultaatverplichtingen als een kenmerk van de professional. Verbetering door een heldere taakstelling versterkt impliciet de feedback (Weggeman, 1995). Weet ik precies wat er van mij verwacht wordt (welke outputspecificaties)?

Diverse auteurs wijzen verder op de noodzaak tot het leggen van relaties tussen motieven, prestaties en doelen – op zowel organisatieniveau als individueel niveau. Zo ontwikkelden Locke & Latham (1984) de *goal setting theory*. Deze gaat er van uit dat het stellen en toewijzen van individuele doelen de richting en hoeveelheid of kwaliteit van organisatieprestaties reguleert. Het mobiliseren van doelen vraagt inspanning, het motiveert en laat het doorzettingsvermogen toenemen. Behalve het benoemen en toewijzen van doelen en taken, wordt zicht op de missie, visie en strategie, en de definiëring van de individuele bijdragen hieraan, als wezenlijk beschouwd voor de invulling van een heldere taakstelling. Deze determinant kent de sterkste relatie met de *horizontale* ontwikkellijn van het performance model (zie figuur), welke de invulling en doorvertaling van doelstellingen, en de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren beschrijft.

*Informatie en informatievoorziening* vormen eveneens twee belangrijke determinanten bij professional performance. Niet enkel om het werk inhoudelijk te kunnen doen maar ook informatie over de opdracht (de taakstelling), de wijze (o.m. de procedures en de product- en procesinformatie), het doel, de kwaliteit of norm (prestatiecriteria) en de consequenties van de uit te voeren of reeds uitgevoerde activiteiten (Robinson en Robinson, 1998; Rothwell, 1996, Williams, 2002). Interventies en oplossingen die genoemd worden met betrekking tot professionele arbeid zijn prestatieverwachtingen, ofwel zo specifiek gemaakte, verwachte output, indivi-

duale SMART (Specifiek, Meetbaar, Aanwijsbaar, Realistisch en Tijdgerelateerd) -doelen, heldere missie, visie en strategie. Onder meer Pascoe-Samson (1996) legt relatie tussen de kenmerken van de organisatie (omgeving, taakuitvoering en besturing) en de invulling van de informatievoorziening. Informatievoorziening van een professionele organisatie kenmerkt zich door:

- Weinig geformaliseerde informatievoorziening;
- Integratie van voorzieningen over business units is niet mogelijk;
- Registratieve gegevenssystemen binnen eenheden;
- Veel horizontale formele en informele communicatie voor afstemming.

*Intrinsieke motivatie* is één van de determinanten die persoonsgebonden is, in plaats van werk- of omgevingsgebonden. Inspelen op en gebruikmaken van de intrinsieke motivatie van medewerkers, betekent het expliciet maken van en rekening houden met het 'psychologische contract' dat de werknemer heeft gesloten met de werkgever. Dit eenzijdige contract (enkel de medewerker bepaalt de duur en inhoud) bestaat uit de informele, wederzijdse verwachting tussen individu en organisatie (Bruel en Colsen, 1998), en omvat het aanbieden van persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en geïndividualiseerde arbeidsvoorwaarden, evenals afstemming op individuele motieven voor zingeving, authenticiteit en identiteit. Deze geïndividualiseerde arbeidsvoorwaarden worden door de medewerker als belangrijke arbeidsmotieven ervaren. Bruel en Colsen onderkennen twee typen werknemers: de geboeide en de gebonden werknemer. Zonder hier in te gaan op de verschillen, neigt de professional naar het type hoofdzakelijk door de inhoud *geboeide* medewerker. Om dit type medewerker verder te boeien geven Bruel en Colsen de volgende tips:

- Mensen boeien betekent vragen wat ze willen, niet verkopen wat je hebt;
- Blijven boeien vereist blijvende inspanning;
- Een geboeide medewerker aanspreken op loyaliteit en identiteit werkt contraproductief.

Hun tips zijn in lijn met de theorieën van Pelz en Andrews (1967) en Fisscher (1986) over de waarde van aandacht voor de intrinsieke motieven en individuele *values* van professionals. Al eerder bleek dat deze met name gezocht moeten wor-

den in de affiniteit van de professionals met de arbeidsinhoud en in tweede instantie met de arbeidsvoorwaarden.

*Feedback* is één van de belangrijkste factoren voor prestatieverbetering (Stolovitch & Keeps, 1995; Shapero, 1989, Williams, 2002). Het regelmatig geven en ontvangen van feedback, interactie en contactmogelijkheden met collega-experts en leidinggevenden, levert een set aan ervaringen op en heeft veel meer impact dan een formele evaluatie één of twee keer per jaar. Feedback heeft directe invloed op de arbeidsmotivatie en individuen/werkenden zijn, veelal dagelijks, naarstig op zoek naar die terugkoppeling op hun werk, zelfs als dit leidt tot tijdelijke improductiviteit (De Vette, 1997; Shapero, 1989). 'When people are not informed how they are doing, they will find ways to push the system to get some response'. Regelmatige feedback door een manager leidt tot een *closer agreement* aangaande de prestatie-indicatoren van individu en organisatie. Shapero, die daarbij verwijst naar Pelz en Andrews stelt dat de beste prestaties totstandkomen in gevallen waarbij de professional door diens manager of leidinggevende gekend wordt in belangrijke projectbeslissingen.

De literatuur onderscheidt diverse vormen van feedback, zoals 360° feedback, objective job-related feedback, feedback van mensen (collegae, leidinggevenden, concurrenten, experts, stakeholders en klanten), maar ook door schriftelijke informatie, bijvoorbeeld systemen die norm geven, en formele (tijdens beoordelingsgesprek) en informele feedback (Williams, 2002). Het regelmatig geven van informele feedback heeft een groot effect op de prestaties. Over 360° feedback is de literatuur wisselend enthousiast. Williams waarschuwt voor de schade die deze wijze van feedback geven (bij zowel ontvangers als gevers) teweeg kan brengen en de hoge kosten voor de uitvoering. Voorts geeft hij aan dat effectieve feedback voldoet aan de volgende kenmerken: beknopt, specifiek, actueel, relevant, ondersteunend, met mate (gedoseerd), aannemelijk (acceptabel). Een belangrijke interventie ter verbetering van de feedback is volgens hem (en Stolovitch en Keeps) het leren geven en ontvangen van feedback, bijvoorbeeld door middel van training. Daar wordt direct bij aangegeven dat het niet voldoende is enkel te beschikken over de vaardigheden tot het geven en ontvangen van feedback, maar dat met name de *wil* om feedback te geven en te ontvangen aanwezig moet zijn.

## Sturing

Sterkere interdependentie  
Meer sturing, centralisatie op enkele kritische terreinen  
Gemeenschappelijke focus, risicospreiding  
Gemeenschappelijke cultuur  
Sturen op resultaten  
Organiseren rondom processen gericht op klanten  
Verplating organisatie

## Zelfsturing

Meer autonomie, *intrapeneurship*  
Meer zelforganisatie  
Verantwoordelijkheid en identiteit in teams  
Teamgeest  
Resultaatverantwoordelijkheid  
Feedback en leren van klanten  
Autonome taakgroepen

*Autonomie* is hier de laatstgenoemde determinant voor professional performance. In de literatuur (van o.m. Schouteten, 2002; Pelz en Andrews, 1967; Weggeman, 2000) wordt onomwonden vastgesteld dat organisaties een balans dienen te zoeken tussen sturing van bovenaf en zelfsturing (autonomie) van onderaf. Het bovenstaande overzicht (naar Mastenbroek, 1997) geeft de verhoudingen tussen beide polen weer.

Als voorbeelden van interventies voor de verbetering van *sturing* noemt Mastenbroek een visie op organisatieontwerp, een visie op managementstijl, en communicatie. Voorbeelden van interventies ter verbetering van *zelfsturing* zijn: procesverbetering, aandacht voor de kwaliteit van de onderlinge samenwerking, autonome taakgroepen, integratie van functies, definiëring van zichtbare resultaten voor de afzonderlijke organisatieonderdelen, verruiming van verantwoordelijkheden, directere en eenduidigere verbindingen met klanten, meer persoonlijk initiatief, aandacht voor het ondersteunend personeel en een betere interface met het management. Mastenbroek acht een sterke rol van het management en met name diens managementstijl noodzakelijk bij de verbetering van sturing en zelfsturing en hiermee het versterken van de autonomie van de medewerker.

Voorts is *empowerment* een ander middel om de moeilijke relatie tussen sturing en zelfsturing te organiseren, terwijl ook goed ingerichte managementsystemen kunnen bijdragen aan een betere sturing van professional (en organisatie).

## Tot slot

Opvallend in de rij met determinanten is de dominantie van *werk- of omgevingsgebonden* determinanten. Kennis, leervermogen en -bereidheid en intrinsieke motivatie zijn persoonsgebonden determinanten. Prestatieverbetering van professionals kan met name gerealiseerd worden door interventies ter verbetering van de *omgeving* waarin de professional werkt (Shapero, 1989; Pelz en Andrews, 1967; Stolovitch en Keeps, 1995; Williams, 2002; Schouteten, 2002). Dit impliceert dat werving en selectie een veel belangrijker HRM-instrument vormen dan menig professionele organisatie inziet. Want eenmaal binnengehaald blijkt de professional slechts ten dele 'verbeterbaar'. **IK**

Steven de Groot – [info@kultifa.nl](mailto:info@kultifa.nl)

– o.m. adviseur KM bij Coöperatie Informatiemanagement Politie (CIP).

## Bronnen

- Boekaerts, M. en Simons, P.R. *Leren en instructie*. Van Gorcum, Assen, 1993.
- Bolhuis, S. en Simons, P.R. *Leren en werken*. Kluwer, Deventer, 1999.
- Bruel, M en Colsen, C. *De geluksfabriek*. Scriptum, 1998.
- Burgemeester, M. *Begeleiden van taakgerichte kleine groepen*. In: Handboek Opleiders in organisaties. J.W.M. Kessels en C.A. Smit (red.). Kluwer, 1994.
- Fisscher, O.A.M. *Wetenschap bedrijven*. Dissertatie Rijksuniversiteit Groningen, B.V. Erven & van der Kamp, Groningen, 1986.
- Groot, S.A. de. *Kennis in uitvoering*. Werkboek kennismanagement. Essentials, Rotterdam, 2003.
- Groot, S.A. de. 'Managen van menselijk kapitaal' in IK, editie november 2002.
- Kessels, J. *Het corporate curriculum*. Rijksuniversiteit, Leiden, 1996.
- Locke, E.A. Latham, G.P. *Goal setting: A motivational technique that works!* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.
- Mastenbroek, W. *Verandermanagement*. Holland Business Publications, 1997.
- Mestemakers, M. *Het organiseren van kennisintensieve processen*. ST-Groep B.V. Vlijmen, 2002.
- Pascoe-Samson, E. *Organisatie, besturing en informatie*. Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1996.
- Pelz, D.C. en Andrews, F.M. *Scientists in organizations*. John Wiley and Sons, Inc. 1967.
- Robinson, D.G en Robinson, J.C. *Moving from Training to Performance. A practical Guidebook*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1998.
- Rothwell, W.J. *Beyond training and development. State-of-the-art Strategies for Enhancing Human Performance*. New York: Amacom, 1996.
- Schouteten, R.L.J. *Balances in Well-being at work*. Dissertatie Research School Systems, Organisation and Management, 2002.
- Shapero, A. *Managing professional people*, The Free Press, 1989.
- Stolovitch, H.D. en Keeps, E.J. *Handbook of human performance technology; a comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1995.
- Vette, A. de. De Professional, eenzaam maar niet alleen. In: *Concurreren op deskundigheid* (Leenen et al. red.), Samsom, 1997.
- Weggeman, M.C.D.P. *Collectieve ambitie ontwikkeling*. Tilburg University Press, 1995.
- Weggeman, M.C.D.P. *Kennismanagement: de praktijk*. Scriptum, Schiedam, 2000.
- Williams, R.S. *Managing employee performance*. Design and implementation in organizations. Thomson Business Press, 2002.