

Inleiding human performance improvement

door Reinout van Brakel & Steven de Groot

'Eindelijk', verzuchtten we, toen we hoorden dat Opleiding & Ontwikkeling een themanummer zou gaan wijden aan Human Performance Improvement (HPI). Een gedachtegoed waarover reeds tientallen jaren wordt geschreven en dat - voornamelijk in de Verenigde Staten - wordt gepraktiseerd. In dit artikel staan we stil bij de oorsprong van HPI en de verschillende visies op het onderwerp. Tevens gaan we kort in op ervaringen met HPI.

Oorsprong van HPI De eerste publicaties over Human Performance Improvement dateren uit de jaren '50. HPI wordt dan omschreven als: '...the science of improving human performance in the workplace through analysis and the design, selection, and implementation of appropriate interventions.' (Robinson & Robinson, 1998).



Reinout van Brakel werkt als Training Consultant bij ricewaterhouseCoopers. Vanuit de groep Learning & Development voert hij projecten uit op het gebied van evaluatie en effectiviteit van opleidingen.
Reinout.van.brakel@nl.pwcglobal.com



Steven de Groot werkt bij Triam Kennismanagement als adviseur Business Development. Hij voert projecten uit op het gebied van opleidingskunde, kennismanagement en HPI. Verder is hij oprichter van de NVvO-werkgroep HPI.
Sdgroot@triam.nl

Overduin & Schramade (2000) spreken over een technologie, een methodiek, ja zelfs een complexe toolkit en een geheel van ideeën om het functioneren of de performance van (mensen in) organisaties te verbeteren.

Daar waar andere benaderingen, zoals HRD, Business Process Reengineering of Total Quality zich vaak richten op een enkele specifieke oplossing of interventie voor prestatieverbetering, gaat de performancebenadering uit van een *saamenstel* van factoren die het presteren van medewerker en organisatie beïnvloeden (Schramade, 1997). Het kenmerk van deze benadering is dat een organisatie en menselijke arbeid niet vanuit één gezichtspunt (zoals die van een opleidingsconsultant) worden gezien.

De aanleiding voor het ontstaan van HPI moet vooral gezocht worden in de behoefte om een nauwere relatie te bewerkstelligen tussen de lerende en presterende medewerker, het management van de organisatie en de organisatiedoelen. Training en opleiding kennen vaak tekortkomingen zoals een gebrek aan management support en het ontbreken van een duidelijke relatie met de organisatiedoelen. Kirkpatrick heeft met zijn model uit 1959 voor evaluatie van opleidingen op vier niveaus met name opleiders bewust gemaakt van de bestaansredenen voor opleidingen: het verbeteren van prestaties van medewerkers en organisaties (niveaus 3 en 4). De HPI-benadering kijkt met name naar factoren die van invloed zijn op deze prestaties.

Rothwell (1995) is één van de auteurs die de oorzaken van de meest voorkomende prestatieproblemen op een rijtje heeft gezet (zie figuur 1).

De mogelijke oorzaken van prestatieproblemen zijn zeer divers. We zouden deze kunnen verdelen in vier groepen factoren die van invloed zijn op het menselijk presteren (De Groot, 2000):

- 1 de (intrinsieke) motivatie van de medewerker;
- 2 de competenties van de medewerker (kennis, vaardigheden en gedrag en het 'zijn');
- 3 de middelen die de werkomgeving biedt;
- 4 de stimulans die de werkomgeving biedt.

Uitgebreide overzichten van modellen vinden we tevens bij Holton (1996) en Van Brakel (2001). Zij gaan uit van het traditionele model van Kirkpatrick en relateren daaraan een groot aantal factoren die op elk niveau (leren, toepassing en organisatie) van invloed zijn.



Figuur 1: Oorzaken van minder goed menselijk presteren (Rothwell, 1995).

Aanduidingen voor en visies op HPI

In de literatuur en in de praktijk zijn diverse aanduidingen voor HPI te vinden. *Human Performance Enhancement* (HPE), *Human Performance Technology* (HPT) en *prestatie-management of performance management* zijn enkele voorbeelden. Een vergelijking van de achterliggende denkbeelden geeft aan dat het hier met betrekking tot deze vier genoemde aanduidingen vooral gaat om nuance- of focusverschillen.

Performancemanagement is de laatste paar jaren net als HPI - al dan niet door elkaar versterkt - onder de aandacht van Nederlandse ondernemingen gekomen, maar legt de nadruk hoofdzakelijk op prestatiemeting en -sturing op basis van financiële maatstaven.

Enkele auteurs zoals Swanson (1994) en Rummler & Brache (1990) spreken enkel over *performance improvement* en vermijden het woord *human* enerzijds om de relatie te leggen tussen de prestaties van een organisatie en de prestaties van medewerkers, anderzijds omdat ook non human factoren van invloed zijn op de performance.

Anderen zoals Rothwell (1995) en Robinson & Robinson (1998) gebruiken de woorden *training of development* in hun boektitels om de focus te leggen op de relatie tussen de HRD en HPI.

De HRM-benadering gaat uit van de visie dat het menselijk potentieel optimaal moet worden benut voor de bijdrage aan het ondernemingsresultaat (Vloeberghs, 1989). De (menselijke) prestatie staat hierbij centraal en moet bewerkstelligd worden door een coherent geheel van motiverende personeels-instrumenten.

De performancebenadering richt zich op meer factoren dan de puur onderwijskundige benadering en de HRM-benadering. Alle factoren die de (menselijke) prestatie beïnvloeden, zoals de werkplek, de benodigde apparatuur en de benodigde bronnen (informatie), zijn van belang bij het verbeteren van menselijk presteren.

Rummler & Brache (1990) beschrijven bedoeld onderscheid door de *systems view af* te zetten tegen de meest gangbare benadering, die gericht is op *verbeteren van een output door training input*. De *systems view* is een zienswijze die uitgaat van de organisatie als een adaptief systeem dat constant in interactie is met haar omgeving en met belanghebbenden die invloed hebben op de output van organisaties.

Verschillende auteurs hebben de afgelopen jaren bijdragen geleverd aan HPI door verschillende modellen te introduceren.

Tot één van de oudste en meest aangehaalde modellen behoort het *behavior engineering model* (zie figuur 2) van Gilbert (1978). Gilbert gaat uit van de visie dat human performance wordt beïnvloed door omgevingsfactoren (data, instrumenten en prikkels) en menselijk gedrag (kennis, capaciteit en motieven).

Verbetering van de relatie tussen de zes *components of behavior* zou leiden tot verbetering van *human performance*.

	Informatie	Middelen	Motivatie
Ondersteuning vanuit omgeving	Data 1. Relevante en regelmatige feedback over de prestaties 2. Beschrijving van de verwachte performance	Instrumenten 1. Instrumenten en materialen die passen bij menselijk gedrag (ergonomisch verantwoord)	Prikkels 1. Adequate financiële beloning gerelateerd aan prestaties 2. Immateriële beloning 3. Carrière-perspectief
Gedrags-repertoire individu	Kennis 1. Opleiding die aansluit bij de vereiste performance	Capaciteit 1. Flexibel inzetten van performance om pieken op te vangen 2. Aanpassing 3. Selectie	Motieven 1. Vaststellen wat mensen motiveert in hun werk 2. Werving en selectie van mensen die passen bij de werkomgeving

Figuur 2: Behavior engineering model (Gilbert, 1979).

Later hebben Mager & Pipe (1984) een veel toegepast stroomdiagram geïntroduceerd voor de analyse van een performanceprobleem.

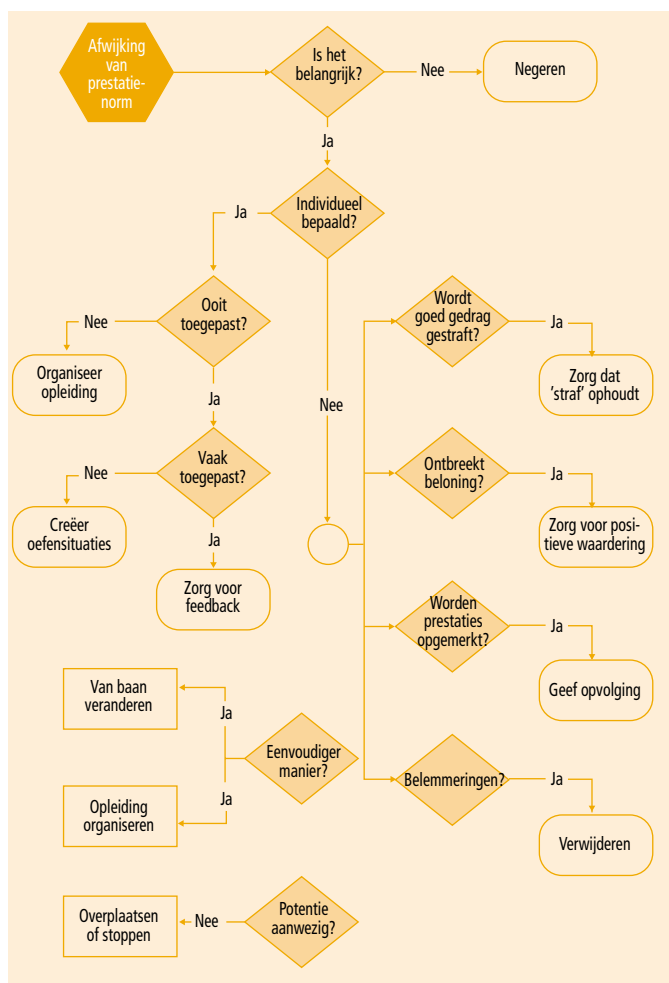
Voorts hebben Rummler & Brache (1995) een model ontwikkeld waarbij een relatie wordt gelegd tussen de drie verschillende *performance needs* binnen een

organisatie (goals, design en management) en de verschillende *niveaus van performance* (organisatieniveau, procesniveau en medewerkerniveau). Hierbij zien de auteurs met name mogelijkheden voor prestatiewinst door te focussen op de (functionele) interfaces en relaties tussen de medewerkers, disciplines en bedrijfsonderdelen onderling (*the white space on the organization chart*).

Genoemde auteurs hebben vervolgens een stroom van publicaties op gang gebracht van onder meer Swanson (1994), Rothwell (1995), Robinson & Robinson (1998).

Ook Stolovitch & Keeps (1992) hebben hun eigen bijdragen aan het gedachtegoed geleverd. Zie elders in deze uitgave van Opleiding & Ontwikkeling.

Het Michigan-model (ook wel aangeduid met 'Human Resource Cycle') van Fombrun, Tichy & Devanna (1984) legt de grondslag voor *performance management* binnen HRM en probeert performanceverbetering te bewerkstelligen door



Figuur 3: Stroomschema voor de analyse van (menselijke) prestatieproblemen (Mager & Pipe, 1984).

aandacht te besteden aan de onderlinge samenhang tussen de vier HRM-aandachtsgebieden (opleiding, selectie, beoordeling en beloning). Onontkoombaar moeten we naast dit model het Harvard-model van Beer e.a. (1984) noemen, dat uit gaat van een arbeidssysteem waarbij op alle niveaus in de organisatie mensen, informatie, activiteiten en technologie met elkaar 'in lijn' dienen te zijn. Hierbij spelen ook externe invloeden van de organisatie een rol en de eisen en wensen van stakeholders. Daar waar in het Michigan-model de prestatiebesturing (en de relatie tussen de vier HRM-instrumenten) een centraal thema van personeelsmanagement is, richt het Harvard-model zich veel explicieter op het presteren van de medewerkers door *employee influence* centraal te stellen (Schoenmaker, 1999).

Het schema in figuur 4 toont een overzicht van auteurs die een grote bijdrage hebben geleverd aan de performancebenadering. Het schema is gebaseerd op een overzicht van Robinson & Robinson (1998) en Sanders & Ruggles (2000).

Toepassingen en ervaringen

HPI staat in Nederland nog maar net in de belangstelling. Zonder dat echt helder is wat klantbehoeften zijn, duiken diverse adviesbureaus op het onderwerp en zoeken zij hun toepassingen voornamelijk in een uitbreiding van hun huidige aanbod van dienstverlening. Zo richt een bepaald adviesbureau zich met name op de verbetering van de inrichting van de werkplek met de focus op informatiesystemen en hanteert een ander bureau een methode die zich hoofdzakelijk richt op de verbetering van kennisbeheer en -overdracht. Ook zijn enkele toepassingen gevonden die gebaseerd zijn op de Balanced Scorecard, waarbij de gekozen perspectieven - de invulling van de cockpit - aspecten bevatten die van invloed zijn op het presteren van mens en organisatie.

Verder blijken veel opleidingsafdelingen van grotere Nederlandse organisaties bezig te zijn met aspecten van HPI. Meer en meer blijken ze te onderkennen dat het rendement van opleiden in grote mate afhankelijk is van andere interventies die het presteren van mens en organisatie beïnvloeden.

Tot slot Swanson & Holton (1999) stellen in hun boek *Results* dat het uiteindelijke doel van welke interventie dan ook de resultaten van de organisatie betreft. Veelal is er een geheel aan factoren dat de performance beïnvloedt. Het begrijpen van de relatie tussen het geheel van *performance drivers* en *performance outcomes* is dan ook van belang.

Verschillende interventies waarmee organisaties dagelijks stoeien zouden in samenhang met elkaar tot een groter rendement moeten kunnen leiden.

In feite is HPI een vorm van risicomanagement: we weten niet altijd precies welke acties we moeten ondernemen

**Opleidingsprofessionals
worden met HPI een
soort risicomanager**

Auteurs	Belangrijkste principe of concept
Skinner	Gedrag is beïnvloedbaar door de respons die gegeven wordt op gedrag.
Gagné	Lerenden hebben feedback op individuele taken nodig. Het <i>Information Processing Model</i> bevat negen soorten instructie, gericht op specifieke typen van leren.
Gilbert	Het gebrek aan prestatieondersteuning in de arbeids-situatie, en niet het tekort aan kennis en vaardigheden, is de grootste blokkade voor prestatieverbetering
Mager	Leerdoelen moeten geformuleerd worden in prestatie-terminen: <ul style="list-style-type: none"> - wat de lerende doet; - onder welke condities; - in welke gewenste kwaliteit en/of kwantiteit op welk niveau.
Kirkpatrick	Opleidingen leiden tot resultaten op vier niveaus: <ol style="list-style-type: none"> 1. Reacties 2. Leerresultaten 3. Toepassing in de werkomgeving 4. Bedrijfs effecten
Harless	Effectieve prestatieverbeteringen vereisen een analyse van het systeem waarin de medewerker arbeid verricht.
Kaufman	Strategische planning vindt plaats op mega-(maatschappij), macro- (organisatie) en micro- (individueel) niveau.
Rummler & Brache	Drie prestatieniveaus moeten samenhang vertonen voor verbetering van <i>human performance</i> : <ul style="list-style-type: none"> - organisatieniveau - procesniveau - medewerkerniveau Verandering op een enkel niveau is nutteloos.

Figuur 4: Overzicht van auteurs die een bijdrage aan de performancebenadering hebben geleverd.

om mensen beter te laten presteren. Daarom moeten we meerdere, zoveel mogelijk met elkaar samenhangende of elkaar versterkende interventies plegen om gewenste prestaties te bewerkstelligen. Opleidingsprofessionals worden met HPI een soort risicomanager. Zij moeten vragen kunnen beantwoorden als: waar loopt de organisatie risico's met betrekking tot prestaties van mensen, proces- of bedrijfsonderdelen en welke acties kun je daarvoor inzetten?

Literatuur

- Beer, S. e.a. (1984). *Managing Human Assets*. New York/London.
- Brakel, R.L. van (2001). Determinanten en indicatoren van effectieve bedrijfsopleidingen. In: *Handboek Effectief Opleiden*, onder redactie van P.W.J. Schramade. Den Haag, Elsevier.
- Fombrum, C.J., N.M. Tichy & M.A. Devanna (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York, J. Wiley & Sons.

- Gilbert, Th.F. (1978). *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. New York, McGraw-Hill Book Company.
- Groot, S.A. de (2001). Human Performance Improvement, de inrichting van de ergonomische organisatie, *Leren in ontwikkeling*, nr.1. p.12.
- Holton III, E.F (1996). The flawed four level model. *Human Resources Development Quarterly*, 7, nr. 1, pp. 5-21.
- Kirkpatrick, D.L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*, 13, pp. 3-9.
- Mager, R.F & P. Pipe (1984). *Analyzing performance problems*. Belmont, CA: Lake.
- Overduin, B. & P.W.J. Schramade (2000). Vier vensters op het vak in perspectief. *Opleiding & Ontwikkeling*, 13, nr. 1/2, pp. 11-16.
- Robinson, D.G & J.C. Robinson (1998). *Moving from Training to Performance. A practical Guidebook*. San Francisco, Berret-Koehler Publishers.
- Rothwell, W.J. (1995). *Beyond training and development. State-of-the-art Strategies for Enhancing Human Performance*. New York, Amacom.
- Rummler, G.A. & A.P. Brache (1990). *Improving Performance. How to manage the White Space on the Organization Chart*. San Francisco, Jossey Bass.
- Sanders, E.S. & J.L. Ruggles, (2000). HPI Soup. Too many cooks haven't spoiled the broth. *Training & Development*, June 2000, pp.27-36
- Schoenmaker, M. (1999). Prestatie, beloning en beoordeling. In: *Organisatieontwikkeling en human resource management*; onder redactie van H. Doornewaard en W. de Nijs. Utrecht, Lemma.
- Schramade, P.W.J. (1997). De performance-benadering: op zoek naar het juiste perspectief. In: *Handboek Effectief Opleiden*, onder redactie van P.W.J. Schramade. Den Haag, Elsevier.
- Stolovitch, H.D. & E.J. Keeps (1992). *Handbook of human performance technology; a comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations*. San Francisco, Jossey Bass.
- Swanson, R.A. (1994). *Analysis for improving performance; tools for diagnosing organisations & documenting workplace expertise*. San Francisco, Berret-Koehler Publishers.
- Swanson, R. A., & E.F. Holton III (1999). *Results. How to assess performance, learning, and perceptions in organizations*. San Francisco, Berret-Koehler Publishers.
- Vloeberghs, D. (1989). *Human Resource Management. Visie, strategieën en toepassingen*. Leuven, Acco.