

## EEN PERFORMANCE CONSULTING AFDELING ALS NIEUW PERSPECTIEF

**In het artikel ‘Kiezen, niet volgen. De laatste kans voor P&O?’ in het septembernummer van deze blad snijdt Hans Waltman een precaire zaak aan: het bestaansrecht van de P&O-er. Hij besluit zijn bijdrage met zes adviezen aan deze beroepsgroep: stop met wat niet werkt, begin bij eigen beroep, stel vraagstukken aan de orde, meer lezen, vertel succesverhalen en verbeter het onderwijs. Ik wil hier een zevende advies aan toevoegen: start een afdeling *Performance Consulting*. Een afdeling waarin alle ondersteuning voor de oprukkende professional wordt samengebracht en die eindelijk gericht is op prestatieverbetering van de organisatie.**

### Inleiding

De afgelopen vijftien jaar deed ik binnen organisaties veel onderzoek op het gebied van kennismanagement en besprak met organisaties hoe zij doelgerichter, meer methodisch en continu om konden gaan met hun kennis. Het boeiende van het aandachtsgebied kennismanagement vind ik onder andere dat het verschillende disciplines raakt zoals ICT, marketing, kwaliteitszorg, en niet te vergeten P&O. En dat zichtbaar werd hoeveel ondersteunende afdelingen in veel organisaties tamelijk autonoom van elkaar én van de business opereren. Als zijnde een soort nieuwe primaire processen van organisaties die in veel organisaties het snelst groeien wat betreft bemensing.

Om als P&O dichter bij de werkelijk primaire processen en front-liners te komen, business partner te zijn en te denken vanuit managementperspectief, zouden we kunnen leren van Amerikaanse bedrijven. Hoewel we in Nederland - vooral buiten P&O om – de discussie voeren of we niet weer terug moeten naar het Rijnlands denken in plaats van het Angelsaksische denken, vormen zogenaamde afdelingen *Performance Consulting* een goed voorbeeld van een oplossing van het voorliggende vraagstuk.

### Performance Consulting

*In de Verenigde Staten - waar de cultuur meer prestatiegedreven is dan in Europa - experimenteert men al wat langer met het bundelen en centraliseren van afdelingen als HRM, TQM en Facility Services tot één afdeling Performance Consulting, Performance Support of Performance Services. Voordelen van één afdeling die het presteren van individu en organisatie ondersteunt zijn volgens hen de volgende:*

- *dichter bij het management;*
- *meer focus op prestatieverbetering;*
- *combinatie van diensten leidt tot betere ondersteuning;*
- *één contact punt voor personeel en lijnmanagers;*
- *focus op prestatieverbetering van anderen leidt tot performance-drive van de eigen (performance consulting) afdeling;*
- *kostenbesparing ('overhead van overhead').*

Het artikel van Waldman beschouwend lijkt dit koren op de molen van P&O én de organisatie. Hoe ziet zo'n afdeling er uit? Welke diensten levert zij en wat betekent dat voor de huidige rollen en functies van P&O?

Twee van de trekkers van het gedachtegoed van human performance technology / improvement (HPT/HPI) zijn Robinson & Robinson. In hun bijdragen ('The Performance Consultant's Fieldbook' en 'Performance Consulting') gaan ze uitgebreid in op de kenmerken van een soortgelijke afdeling en de kenmerken van performance consultants. Hieronder volgen de belangrijkste.

### Missie

Over de beoogde missie van zo'n afdeling kan volgens hen geen twijfel bestaan: (ondersteuning van) prestatieverbetering van mens en organisatie. Ze geven twee voorbeelden van missies.

'We support the mission and business plan of our company by developing the skills, enhancing the knowledge, and expanding the perspectives of all employees'. En 'We provide consulting, training, assessment, and measurement services that ensure continuous individual and organizational performance improvement in support of our business plan'.

De eerste missie neigt nog erg naar de doelen van een HRD-afdeling, vanwaar Robinson & Robinson de transformatie naar afdeling Performance Consulting voorzien.

In het onderstaande overzicht duiden zij de grootse verschillen tussen een traditionele trainingsafdeling en een afdeling Performance Consulting.

<b>Trainingsafdeling</b>	<b>Afdeling Performance Consulting</b>
Opdracht van Hoofd P&O / Hoofd Opleidingen	<i>Opdracht van management / lijnmanager</i>
Opleidingsbehoeften	Behoeftte aan prestatieverbetering
Leerdoelen	Prestatiedoelen
Opleidingsontwikkelaar / trainer	Performance analist / consultant
Leerinterventie	Interventie voor prestatieverbetering
Cursus- of trainingsevaluatie	Effectmeting

Terwijl de tweede missie continu prestatieverbetering van individu en organisatie belooft. In de missie zou in ieder geval 'What we do for you' moeten doorklinken richting individuele medewerkers en lijnmanagers.

### Producten en diensten

Deze missie is in vergelijking met die van veel P&O-afdelingen – als ze een missie hebben – veel meer gericht op het mederealiseren van individuele doelen en organisatiedoelen. En deze aanscherping van de oriëntatie van de afdeling leidt ook tot een ander lijstje aan producten en diensten dan we van menig P&O-afdeling gewend zijn. Performance Consulting houdt zich namelijk bezig met:

- het mede vaststellen van doelen en prestaties;
- het mede inrichten van performance conditions van medewerkers;
- ondersteunen bij dagelijks presteren;
- identificeren van performance gaps;
- vaststellen van oorzaken van minder goed presteren;
- ontwikkelen en implementeren van interventies;
- meten van het rendement van interventies;
- pro-actief vaststellen van performance implications voor de toekomstige eisen vanuit de markt en organisatiedoelen.

### *Beoordelingscriteria*

Hoe performance-gericht, Robinson & Robinson noemen ook beoordelingscriteria van de Performance Consulting. Waarop mag zij worden afgerekend? Niet enkel op het aantal trainingsdagen, aantal cursisten, aantal type trainingen, trainingsevaluaties, leerevaluaties of aantal trainingsdagen per medewerker zoals vaak het geval is bij trainings- of HRD-afdelingen. Een Performance Consulting Afdeling moet volgens hen worden beoordeeld op:

- de mate van overdracht van HPI-vaardigheden naar de werkplek;
- de mate van prestatieverbetering;
- de kwaliteit en kwantiteit van de klantcontacten;
- het aantal 'opdrachten' per jaar.

### **Performance Consultants**

De transformatie van een 'traditionele' P&O afdeling is een grote. Zeker omdat van de P&O'er een ander rol en andere activiteiten worden verwacht, die van performance consultant.

Robinson & Robinson definiëren performance consultants als 'business people who specialize in human performance rather than in finance, marketing, or operations'. De behandeling van rollen geeft een indicatie van wat performance consultant doen. Het onderstaande lijstje van dezelfde auteurs geeft nog specifiek aan hoe een dag uit het leven van een performance consultant er uit ziet en implicaties voor diens kennis.

- Opbouwen van interne relaties (18% van werktijd);
- Uitvoeren van performance analyses (25% van werktijd);
  - Uitvoeren van assessment and data-collectie;
  - Uitvoeren van systeem-analyse;
  - Verwerven van *business knowledge*;
- Managen van Performance change projecten (30% van werktijd);
  - Ontwerpen en implementeren van Performance Improvement interventies;
  - Uitvoeren van project management;
  - Faciliteren van verbeteractiviteiten;
  - Coachen en geven van feedback;
  - Dagelijkse problemen oplossen;
  - Verzorgen van communicatie;
- Meten van impact van Performance change projecten (5% van werktijd);
- Overig (22% van werktijd).

De opsomming van activiteiten leert ons dat een *performance consultant* gedreven moet worden door het oplossen van complexe problemen en het helpen van anderen door hen succesvol te maken (desnoods ten koste van hem- of haarzelf). *Performance consultants* moeten dromen over verandering die hen een aanleiding geven om te interveniëren. Vergelijk dit lijstje eens met uw eigen dagelijkse werkzaamheden. Het is ondoenlijk om net als uw werkzaamheden nu het hele palet van dit werkveld af te dekken en hierin te excelleren. Robinson & Robinson onderkennen daarom de volgende rollen:

- *Client liaison*: Is partner van het management voor het identificeren en afspreken van verbeteringsinitiatieven;
- *Performance analyst*: Identificeert de ideale en actuele performance ter realisatie van *business needs* en stelt *performance gaps* vast;

- *Performance consultant*: Ondersteunt en adviseert het management bij verbeterinitiatieven;
- *Impact evaluator*: Meet en rapporteert de impact van verbeterinitiatieven.

De International Society of Performance Improvement (ISPI, zie. [www.ispi.org](http://www.ispi.org)) biedt verschillende overzichten van tijdbesteding, gebruikte modellen en methoden, wat performance consultants read, speak en learn about en dergelijke. Het voert nu te ver om deze tot in detail te behandelen. Robinson & Robinson onderscheiden voorts de volgende drie soorten knowledge & skills de performance consultant (zie nevenstaande tabel).

Knowledge & skills of 'the business of the business'	Indicaties voor risico's voor de financiële gezondheid ('organisatie-welbevinden'): sales, omzet en marktaandeel Externe ontwikkelingen zoals nationale en internationale concurrentiekracht, wetgeving, technologieontwikkeling Strategische doelen van de organisatie, new ventures, interne resources en middelen
<i>Knowledge of and skill in applying Human Performance Technology</i>	Methoden voor de definiëring organisatiedoelen Factoren en interventies voor beïnvloeding van performance Analysemethoden of huidige en gewenste performance, performance gaps en oorzaken te onderzoeken Selectie- en implementatiemethoden voor performance interventies Evaluatiemethoden en methoden voor rendement- en effectiviteitmeting
Partnering and consulting skills	Vermogen te overtuigen, relaties en vertrouwen op te bouwen, communiceren en feedback te geven, om te gaan met tact en geheimhouding en besluiten te nemen. Om te gaan met diverse 'milieu's' in de organisatie Analysevaardigheden

Hale maakt de vergelijking met de 'doorsnee' organisatieadviseur, de management consultant, de kwaliteitsadviseur en de HR-consultant. Zij constateert dat het werk van een performance consultant zich onderscheid door ondermeer de grondige oorzakenanalyse, het kunnen toepassen van een breed scala aan interventies, breder dan de zogenaamde specialisten die vaak 'vervallen' in enkel BPR-trajecten of *learning interventions*. *Performance Consultants* zouden zich vooral ook moeten richten op het effectief en efficiënt uit voeren van zinvolle activiteiten en het elimineren van niet-zinvolle activiteiten. Tenslotte moeten *performance consultants* er voor zorgen dat de noodzakelijk geachte veranderingen daadwerkelijk doorgevoerd worden en de resultaten zichtbaar gemaakt moeten worden. In Nederland publiceerden vooral Schramade en Van der Zee recent over dit onderwerp. Zij concluderen dat een *performance consultant* erg veel kenmerken vertoont van de hedendaagse (technisch) bedrijfskundigen. Mijn constatering is dat deze zich vooralsnog te weinig bekommeneren om de *human*-kant van performance.

## **Handschoen**

Naast de door Waltman genoemde zes adviezen om af te geraken van de discussie over het bestaansrecht van de P&O-er, adviseer ik een zevende oplossing: de inrichting van een afdeling *Performance Consulting*. Waant u zich een *performance consultant*? De keuze hiervoor heeft vergaande consequenties voor uw dagelijkse werkzaamheden, rollen en carrièreperspectief. Tal van organisaties hebben aangetoond dat een transformatie van de HR-afdeling succesvol kan zijn. Hier ligt u kans. Grijpt u deze?

## **Steven de Groot**

Steven de Groot is senior onderzoeker bij de unit organisatieontwikkeling van het IVA (Universiteit van Tilburg). Hij houdt zich bezig met veranderings- en inrichtingsvraagstukken in met name kennisintensieve organisaties. Verder is hij auteur van onder andere het boek 'Presteren met professionals' (Kluwer, 2005). Steven is bereikbaar via [s.a.degroot@uvt.nl](mailto:s.a.degroot@uvt.nl).

## Literatuur

- Robinson, D.G & J.C. Robinson (1998). *Moving from Training to Performance. A practical Guidebook*. Berret-Koehler Publishers, San Francisco.
- Groot, S.A. de. (2005). *Presteren met professionals*. Kluwer, Deventer.
- Hale, J. (1998). *The Performance Consulting Fieldbook*. Tossey-Bass Pfeiffer, San Francisco.