

8

Analyse van leerbehoefte en performance assessment

8

Anouk van Hees
Astrid Horsmeier

- 8.1 Definitie van het performanceprobleem**
- 8.2 Performancegerelateerde competenties**
- 8.3 Het gebruik van assessmentmethodiek in organisaties**

Voor organisaties is het van groot belang om *at the speed of business* te kunnen leren en presteren. De HRD-professie kan hieraan ondersteuning geven door het leer- en presteervraagstuk goed te analyseren en daarmee de opleidingsnoodzaak te identificeren. Een vraagstuk ten aanzien van leren, presteren en ontwikkelen van mensen ontstaat vanuit een uitdaging, ongemak, probleem of gebrek aan structuur of effectiviteit. Organisaties herzien hun bedrijfsvoering en hun kijk op functieervulling drastisch om een betere afstemming op de veranderende omgeving te kunnen realiseren. Daarbij willen zij in toenemende mate sturen op resultaten en performance. Organisaties hebben daarom baat bij medewerkers die (nieuwe, andere of meer) kennis en kunde inzetten om deze resultaten en performance te bereiken. In dit hoofdstuk wordt behandeld hoe definitie en assessment van de (gewenste) performance bijdragen aan een passende oplossing voor het vraagstuk. Daarnaast wordt omschreven hoe diverse vormen en methoden van onderzoek bijdragen aan de vaststelling van de benodigde capaciteiten en competenties van medewerkers in relatie tot de veranderde organisatie-doelen en werkomstandigheden.

8.1 Definitie van het performanceprobleem

Gewenste
resultaten of
performance

8

Opleidingsreflex
Leer- of oplei-
dingsnoodzaak

Performance-
problemen

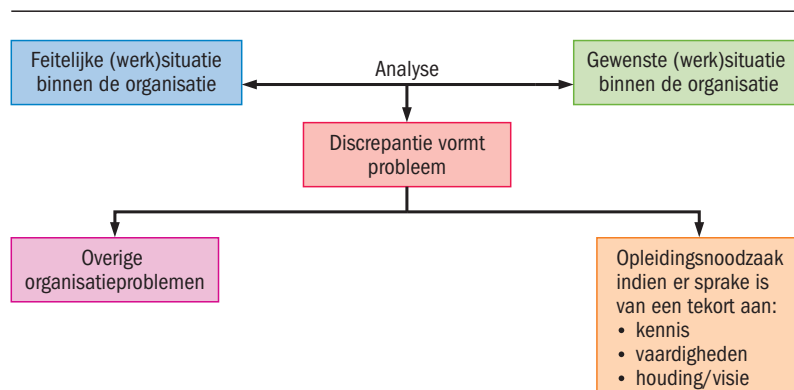
Vaak ontstaan vraagstukken ten aanzien leren, presteren, capaciteiten en ontwikkelen van mensen doordat de gewenste resultaten of performance in een organisatie niet worden bereikt. Hierbij wordt vaak direct gedacht aan interventies of oplossingen in de vorm van (formele) training of opleiding, zonder dat echt duidelijk is aan welk doel dit moet bijdragen (Deen, Rondeel & Kessels, 2017). Een opleidings- of leertraject wordt door organisatielieden gezien als dé (enige) oplossing voor alle performanceproblemen. Dit noemen we ook wel een opleidingsreflex. Door het probleem te analyseren kan worden geconcludeerd of er sprake is van een leer- of opleidingsnoodzaak. Voor het bereiken van een ambitieus organisatiedoel zijn volgens Deen, Rondeel & Kessels (2017) allerlei mogelijkheden. Het organiseren en faciliteren van leerprocessen is daar maar één van (Rothwell & Kazanas, 2011). Er is sprake van een noodzaak voor leren of opleiden als de discrepantie tussen de feitelijke en de gewenste situatie is weg te nemen door het ondersteunen, om-, her- of bijscholen van de betreffende medewerker(s). Met andere woorden: alleen in het geval van een tekort aan onder meer kennis, vaardigheden en houdingsaspecten is er sprake van een noodzaak tot opleiden of leren (zie figuur 8.1). Met leeroplossingen is het mogelijk om bij te dragen aan beter omgaan met nieuw of veranderd werk, of het is mogelijk om een gebrek aan kennis en vaardigheden op te lossen, maar geen andere performanceproblemen. Een voorbeeld wordt besproken in de casus in het volgende kader.

Casus: Oplossing van een probleem in de productieomgeving

De Learning & Development-afdeling van een verpakkingsbedrijf kreeg de vraag om een oplossing te bedenken voor een performanceprobleem in de productieomgeving. De vraag van de manager was: 'Kun je een opleiding ontwikkelen voor de monteurs zodat zij sneller een storing aan een installatie kunnen oplossen? Op dit moment zorgt een storing aan de installatie op de ene afdeling voor veel problemen op andere afdelingen en bij de klant.' Na een grondige analyse van deze vraag werd duidelijk dat technisch capaciteits-tekort van de installatie bij een kleine storing zorgde voor grote opstoppen en problemen op andere afdelingen, én dat de storingen daardoor onnodig complex werden. Door het uitbreiden van de capaciteit is het grootste deel van het probleem opgelost. Daarnaast moest de installatie bediend en onderhouden worden door diverse afdelingen, waardoor samenwerking onderling van essentieel belang was voor het effectief functioneren van de installatie. Nadat daar betere afspraken over waren gemaakt werden storingen ook voorkomen of verkort. Hieruit werd duidelijk dat de oorzaak van het performanceprobleem in eerste instantie niet lag bij de monteurs die de storing aan de installatie niet snel genoeg konden verhelpen. Er was dus geen sprake van een opleidingsnoodzaak voor de monteurs voor het oplossen van storingen.

De keuze voor een passende oplossing voor het performanceprobleem is afhankelijk van de situationele context van de betreffende doelgroep. Er bestaat een grote diversiteit aan HRD-oplossingen. Dit maakt dat het belangrijk is om met de klant of opdrachtgever te verduidelijken wat het probleem en de vraag precies is, welke factoren van invloed zijn op de situationele

FIGUUR 8.1 Typering van een opleidingsnoodzaak



8

context en doelgroep, en wat de behoefte is. Ondanks de opleidingsreflex staat (in het kader van strategisch HRD) principieel geen enkel(e) ontwikkelingsconcept, leermethode of trainingsvorm centraal bij het kiezen van een meest geschikte oplossing. Ook worden opleidingen en leeroplossingen steeds minder centraal voorgeschreven. Deze dienen in nauw overleg met de betreffende personen en het lijnmanagement en in overeenstemming met de organisatiedoelstellingen te worden ontwikkeld.

Daarnaast spelen factoren als (kosten)effectiviteit en kwaliteitsdenken een grote rol bij opleiden. Dit is echter alleen mogelijk als er een nauwe samenwerking bestaat tussen HRD, het lijnmanagement en de diverse bedrijfsfuncties. Alleen dan is het mogelijk om te zorgen voor leren en ontwikkelen met een duidelijk en herkenbaar resultaat voor de concrete werksituatie, ofwel *training for impact* (Robinson, 1989) – of ‘situationeel opleiden en leren’ zoals Bergenhenegouwen (2007) het omschrijft voor opleidings- en leertrajecten die een directe relatie hebben met de huidige of toekomstige taakvervulling. Arets, Jennings & Heijnen (2015) geven aan dat HRD-professionals enorme impact kunnen hebben op het verbeteren van de performance van mens en organisatie. Zij stellen dat een performancevraagstuk vraagt om een paradigmashift, ofwel een verandering van mindset: de focus van de dienstverlening van HRD ligt niet langer eenzijdig op leren en opleiden, maar verschuift naar ondersteuning bij performanceverbetering. Deze verandering in mindset heeft haar oorsprong in het onderzoek van Eichinger & Lombardo (1996). Zij onderzochten leerervaringen van managers en concludeerden dat 70% van de managers leert door werkervaring, 20% door interactie met andere personen (vaak hun baas) en 10% door trainingen en het lezen van informatie. Dit gedachtegoed is gepopulariseerd onder de benaming 70:20:10. Deze cijfers zijn niet bedoeld als rigide model of regel, maar geven aan dat veel leren plaatsvindt gedurende het werk, tijdens de ‘performance’.

Effectiviteit
Kwaliteitsdenken

70:20:10

8.1.1 Oorzaakanalyse

Met het oog op de vraag of (en hoe) het performanceprobleem met een opleidings- of leertraject kan worden opgelost, is een juiste analyse van het performanceprobleem en de oorzaken ervan essentieel. Dit vraagt van de HRD-professional in kwestie een groot analytisch vermogen en goede relationele vaardigheden, gekoppeld aan een uitgebreide kennis van en inzicht in

het functioneren van de organisatie als geheel en de problemen die zich daarbij kunnen voordoen. Hij zal de klant of probleemeigenaar moeten adviseren als er na analyse geen noodzaak tot leren of opleiden blijkt. Dit vraagt om een methodische, modelmatige aanpak die hierna wordt beschreven.

Voor een analyse van de oorzaak van het performanceprobleem kan de HRD-professional gebruikmaken van diverse analyse-instrumenten en -dimensies. Bij deze analyse en de toepassing van de instrumenten betrek je de probleemeigenaar en de probleembetrokkenen.

In de volgende subparagrafen wordt ingegaan op drie onderzoeksdimensies:

- organisatieanalyse
- functieanalyse
- doelgroepanalyse

8.1.2 Organisatieanalyse

Een van de drie dimensies waaruit het onderzoek naar de oorzaak van performanceproblemen kan bestaan, is een analyse van de organisatie. Aan de ene kant levert een dergelijke analyse inzicht in de huidige en toekomstige situatie van de totale organisatie. Aan de andere kant levert de organisatieanalyse de achtergrondgegevens waartegen het geconstateerde probleem zich afspeelt.

Een goede afstemming van de oplossing op de organisatie is van belang, zodat de oplossing effectief is en rendement oplevert voor de organisatie-resultaten. Deze afstemming heeft onder andere betrekking op de ondernemingsdoelen, de ondernemingscultuur en de te verwachten organisatieontwikkelingen.

Bij een organisatieanalyse kunnen de volgende aspecten een rol spelen (Goldstein, 1986; Boonstra et al., 2003; Noomen, 2004; Doorewaard & De Nijs, 2004; Arets et al., 2015).

- Analyse (en definitie van) van de expliciete en impliciete organisatiedoelen, zodat de oplossing altijd te relateren is aan de organisatiedoelen. Organisatieproblemen hebben een duidelijk meetbare invloed op de organisatie-resultaten. Daarom staan deze problemen hoog op de agenda van het management en is de directe verbinding met de business duidelijk.
- Analyse van de kernprocessen. Deze bepalen de basis van het functioneren. Een kernproces bestaat uit een reeks van samenhangende én waar-detoevoegende taken die bijdragen aan klanteisen.
- Analyse (en definitie van) van de huidige prestatie en de kloof met de gewenste prestatie.
- Analyse van de organisatiecultuur, -filosofie of -stijl.
- Analyse van eventuele blokkades of conflicten in de werkomgeving, zoals ineffektieve werkprocessen, onvoldoende sturing of onvoldoende taak-duidelijkheid, die belemmerend kunnen zijn voor de gewenste prestatie.
- Analyse van het opleidingsklimaat binnen de organisatie. Om welke redenen worden opleidingen en trainingen ingezet en hoe vaak? Hoe vangt men opgeleide medewerkers op op de werkvloer?
- Analyse van het personeelsbestand en het eventuele verloop binnen dit bestand.

Bij een organisatieanalyse kan gebruik worden gemaakt van diverse methoden, zoals interviews, studies van documenten (jaarverslagen, strategische plannen, personeelsorganen, werkvoorschriften, functiebeschrijvingen, notulen van management- of bestuursvergaderingen) en vragenlijsten voor

medewerkers, management, klanten en leveranciers. Voor meer concrete, cijfermatige bedrijfsgegevens in termen van kengetallen kan gebruik worden gemaakt van managementinformatiesystemen en personeelsinformatiesystemen.

Veelbesproken zijn de volgende methoden voor analyse van dergelijke problemen in organisaties. Deze zullen hierna kort worden toegelicht.

- het six box-model van Weisbord
- het negenveldenmodel van Rummler & Brache
- de cirkel van Romiszowski
- het behaviour engineering-model van Gilbert
- het achtveldenmodel van Deen, Rondeel & Kessels

Het six box-model

Weisbord (1976) heeft een diagnosemodel op organisatieniveau ontworpen, dat gebaseerd is op zes interne factoren die nodig zijn om een organisatie in balans te houden (zie figuur 8.2). Weisbord houdt hierbij tevens rekening met de omgeving buiten de organisatie, die van invloed kan zijn op de balans binnen de organisatie. Het model, bestaande uit zes interacterende 'boxes', dient als een radarscherm te worden gehanteerd om organisatieproblemen te signaleren en te analyseren. Door de gesignaleerde bedrijfsproblemen te plaatsen binnen het krachtveld van de organisatie is een nadere probleempitering beter mogelijk. Het six box-model van Weisbord is vergelijkbaar met het 7S-model van McKinsey.

Six box-model
van Weisbord

FIGUUR 8.2 'Six box'-model van Weisbord

