

# Zoektocht naar synergie

## Kunnen de performance- en lerenbenadering elkaar versterken en aanvullen?

door Karin Derksen

*Over de 'performance- versus de lerenbenadering' ontketenden Overduin en Schramade (2000) met hun reactie op een artikel van Keursten (1999) een ware polemieek. In de literatuur worden de tegenstellingen enerzijds vaak benadrukt en uitvergroot, anderzijds gerelativeerd. Toch hebben beide benaderingen hetzelfde uitgangspunt: bijdragen aan economisch succes. Hoe groot zijn de tegenstellingen nu echt? In plaats van de benaderingen tegenover elkaar te blijven plaatsen is het zoeken naar synergie mogelijk veel vruchtbaarder voor human resources development (HRD). Schramade rondde in 2002 de in dit tijdschrift gevoerde polemieek af met een eerste stap in die richting (Schramade 2002). Tijdens een discussiebijeenkomst in het Deventer Ziekenhuis is met deskundigen uit beide benaderingen (zie kader 1) een vervolgstap gezet in die zoektocht. De centrale vraag was: zijn beide benaderingen fundamenteel verschillend of kunnen zij elkaar aanvullen en versterken?*

Als HRD-professional ervaar ik dagelijks het spanningsveld tussen beide benaderingen. Opleidingsinspanningen bekostigd door de organisatie moeten leiden tot resultaat voor de organisatie. Dit pleit voor de performancebenadering. Het resultaat is echter vooral zinvol als het een duurzame gedragsverandering oplevert. Als die gedragsverandering betrekking heeft op complex, niet-programmeerbaar

### Deskundigen performancebenadering

- Drs. J. Botke, voorzitter HPT Nederland en senior adviseur CINOP.
- Hr. S. de Groot, oprichter NVO2 werkgroep HPI en adviseur kennismanagement Nederlandse politie.
- Dr. J. Streumer, hoofddocent faculteit gedragswetenschappen Universiteit Twente en oud-bestuurslid Academy of HRD.

### Deskundigen lerenbenadering

- Dr. Th. van Dellen, universitair docent Rijksuniversiteit Groningen en manager onderzoek en ontwikkeling bij Boertien en Partners, Training en Advies.
- Dr. P. Keursten, partner Kessels en Smit, *The Learning Company* en directeur FCE/Stichting Opleidingskunde.
- Dr. R. Poell, hoofddocent HRD Universiteit Tilburg en bestuurslid Academy of HRD.

### Discussieleiding

- K. Derksen, opleidingsadviseur Deventer Ziekenhuis en deeltijdstudent Toegepaste Onderwijskunde, zij werd hierbij begeleid door Prof. dr. J. Kessels, partner Kessels & Smit, *The Learning Company* en hoogleraar HRD Universiteit Twente.

Kader 1: Deskundigen die deelnamen aan de discussiebijeenkomst.



handelen, vraagt dat om double-loop leren (Argyris, 1993). De lerende moet daarvoor eigenaar van zijn leerproces zijn. Dit sluit aan bij de lerenbenadering. Bij mij ontstond daardoor de behoefte de mogelijkheden tot synergie verder te verkennen. Het artikel neemt u mee in die zoektocht en start met een toelichting van de discussiebijeenkomst. Per benadering wordt een voorgestelde aanpak voor een praktijkcase beschreven, gevolgd door reacties daarop vanuit 'Leidinggevenden en medewerkers'. Daarna komen verschillen en overeenkomsten aan bod. Het artikel eindigt met de opbrengst van deze stap in de zoektocht naar synergie en geeft een doorkijk naar de toekomst.

**De discussiebijeenkomst** De discussie omtrent beide benaderingen is tot op heden erg academisch van aard geweest. De verschillen lijken erg groot, het is echter de vraag of dat in de praktijk ook daadwerkelijk zo is. De discussiebijeenkomst startte daarom vanuit een praktijksituatie (zie kader 2), waardoor misschien een nieuwe kijk op overeenkomsten, verschillen en

K. Derksen is opleidingsadviseur in het Deventer Ziekenhuis en deeltijdstudent Toegepaste Onderwijskunde. E-mail: k.derksen@dz.nl

mogelijkheden tot synergie zou kunnen ontstaan. De deskundigen uit beide benaderingen werkten, in ongeveer tien minuten, een plan van aanpak uit voor de vraag uit de case en presenteerden dat plan. Het publiek bestond uit leidinggevendenden, stafmedewerkers, leden van de OR en andere geïnteresseerden en werd verdeeld in twee groepen. De ene groep verplaatste zich in de rol van de leidinggevende uit de case, de andere groep in de rol van medewerker. De vraag aan beide groepen was: welke aspecten in beide gepresenteerde plannen spreken je wel en niet aan vanuit je rol en waarom?

#### Fictieve casus

De leidinggevende van de bedrijfskantine wil graag een cursus klantgerichtheid voor haar medewerkers.

Uit een klantenonderzoek zijn veel klachten, met duidelijke voorbeelden betreffende de bejegening, naar voren gekomen. De leidinggevende herkent die klachten en heeft besloten hier komend jaar tijd en budget voor vrij te maken.

Zij vraagt jou als opleidingsadviseur een voorstel te maken voor een cursus klantgerichtheid.

*Kader 2: De gehanteerde praktijkcase tijdens de discussiebijeenkomst.*

**Aanpak vanuit de performancebenadering** De human performance technologen (HPT) stellen eerst, in overleg met de opdrachtgever, de beoogde performance en performance gap vast. Zij vragen zich daarbij af, wat het probleem achter het probleem is. Botke verheldert dit: 'In het geval van de case is gebrek aan klantgerichtheid van de medewerkers mogelijk niet het probleem, daar zou iets anders achter kunnen zitten. Misschien is de omzet van de bedrijfskantine onvoldoende.' Deze eerste stap resulteert in een meetbare performancebeschrijving. Daarna volgt een probleemanalyse op drie niveaus, het individu, de processen en de organisatie, geplaatst in een omgeving die eveneens bij de analyse wordt betrokken. De HPT'er voert de analyse uit in nauw overleg met de leidinggevende. Waar nodig betreft hij, naast de leidinggevende, medewerkers en klanten. Na de probleemanalyse stelt de HPT'er eerst vast of de geconstateerde problemen oplosbaar zijn binnen de randvoorwaarden. Voor die problemen waar dat het geval voor is ontwikkelt de HPT'er oplossingsstrategieën. Dat kunnen zowel leer- als niet-leerstrategieën zijn. Na implementatie volgt toetsing van het gerealiseerde resultaat aan de in het begin beschreven performance-indicatoren.

In deze aanpak zijn de kenmerken van de performancebenadering, zoals die in de

dat het management de opdrachtgever is de vraag: 'who pays the bill?' (p. 22). Het probleem wordt holistisch benaderd, want alle factoren die de performance kunnen beïnvloeden worden in de analyse betrokken (Stolovitch en Keeps, 1992; Swanson & Holton III, 2001). De aanpak is systematisch en meetbaar (Stolovitch & Keeps, 1992; Swanson & Holton III, 2001). De stappen uit het ADDIE model - analysis, design, development, implementation and evaluation- (Rosenberg, Croscarelli & Smith Hutchinson 1992; Rummier & Brache, 1992) zijn in de voorgestelde aanpak terug te vinden.

**Aanpak vanuit de lerenbenadering** De deskundigen vanuit de lerenbenadering sporen eerst de mensen op die belang hebben bij de situatie en er invloed op kunnen uitoefenen. Zij brengen een interactieproces op gang tussen die actoren. In het geval van de case betekent dit dat de leidinggevende en de medewerkers onder begeleiding van de consultant ervaringen uitwisselen gekoppeld aan de gegevens van het klantenonderzoek. De betrokkenen verkennen en analyseren gezamenlijk wat er speelt, wat de achtergronden, ieders ambities en drijfveren zijn. Op die manier leren ze elkaars perspectieven kennen en begrijpen. Zij betrekken daar zo nodig de klant bij. Vanuit de analyse geven ze hun eigen oplossing vorm en maken bindende afspraken over ieders verantwoordelijkheid. Vormgeven van de oplossing en implementatie gaan gelijk op. De consultant faciliteert en brengt ideeën in. Hij ontwerpt de diverse stappen in het traject als een leeractiviteit zodanig dat de betrokkenen eigenaar zijn en blijven van het vraagstuk 'klanttevredenheid'. De kern is volgens Keursten, dat het leerproces begint bij de eerste interactie. De betrokkenen leren zelf problemen op te lossen, in plaats van dat een buitenstaander hen vertelt wat het probleem is, een oplossing voor hen ontwerpt en implementeert.

In de hier beschreven aanpak zijn eveneens duidelijk kenmerken vanuit de literatuur te herkennen. Relevante informatie opsporen, nieuwe bekwaamheden ontwikkelen en toepassen zijn leerprocessen die nodig zijn voor een verbetering of vernieuwing van werkprocessen, producten of diensten (Kessels, 2001). Door de leidinggevendenden en medewerkers te ondersteunen bij het verwerven van inzicht in het probleem, het zoeken naar oplossingen en het uitvoeren daarvan, vergroten deze hun vermogen tot verbetering of vernieuwing.

## De betrokkenen leren zelf problemen op te lossen

Reële organisatievraagstukken, in dit geval het vergroten van de klanttevredenheid, opvoeren als leeractiviteit is volgens van Onstenk (1997) een effectieve interventie. Het initiatief tot en de verantwoordelijkheid voor leren worden bij het individu zelf gelaten (Drucker, 2001). Zelf verantwoordelijk en ondernemer van de eigen talenten zijn vraagt inzicht in de eigen drijfveren en talenten. Vragen stellen

## De aanpak is systematisch en meetbaar

literatuur worden beschreven, terug te vinden. In de casus is het management de opdrachtgever. Dit komt overeen met de opvattingen van Stolovitch. In een interview met Dewulf, Kwakman & Overduin (2001) stelt hij ter illustratie van het feit

en ondersteunen bij het operationaliseren van intenties helpen daarbij. Vragen die helpen zijn gericht op: het ontstaan van zelfinzicht, het verkennen van alternatieven en het bepalen van een koers (Van Ginkel, Van Noort & Schut, 2002). Deze rol neemt de consultant inderdaad op zich, in de voorgestelde aanpak.

## Reacties van leidinggevenden en medewerkers

De aanwezigen die naar de voorstellen hebben geluisterd vanuit het perspectief van de leidinggevende, willen een mix van beide benaderingen. De structuur en toetsbaarheid van de performanceaanpak spreken hen aan. Positief aan de aanpak vanuit de lerenbenadering vinden zij, dat de leidinggevende en medewerkers vanaf de start gezamenlijk aan het leren zijn en de implementatie tegelijkertijd plaatsvindt.

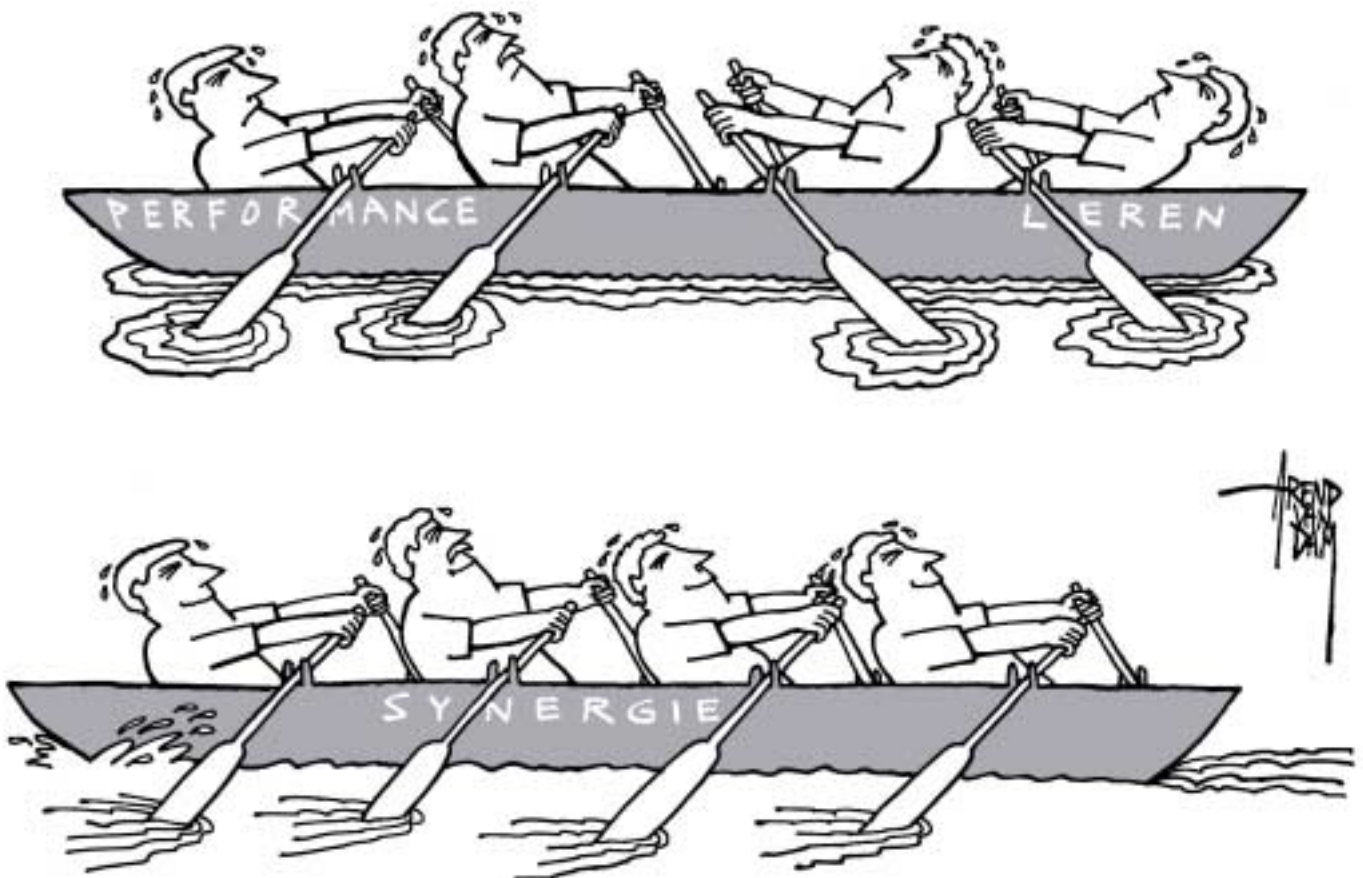
## De aanwezigen willen een mix van beide benaderingen

'De medewerkers' waarderen de betrokkenheid bij het plan, zoals voorgesteld vanuit de lerenbenadering. De bindende afspraken vinden zij echter bedreigend.

Bij het plan vanuit de performancebenadering vragen zij zich af in hoeverre ze worden betrokken. Ze vinden het echter wel plezierig dat de verantwoordelijkheid voor het oplossen van het probleem in dat plan bij de leidinggevende ligt. Kortom, ook bij de medewerkers spreken in beide plannen sommige aspecten wel en andere aspecten niet aan.

**Verschillen en overeenkomsten** De voorgestelde aanpakken laten overeenkomsten en verschillen zien. Eerst komen de verschillen aan bod. De performancebenadering gaat uit van een vastomlijnd analysekader, terwijl de lerenbenadering meer een zoektocht lijkt. Dit verschil was letterlijk waarneembaar. De HPT'ers waren het direct met elkaar eens en hadden binnen tien minuten hun voorstel uitgewerkt. De deskundigen vanuit de lerenbenadering hadden ieder hun eigen ideeën en verkenden die, wat langer duurde dan de geplande tien minuten. Een tweede verschil is het vertrekpunt. Vanuit de performancebenadering zijn de consultant en leidinggevende verantwoordelijk voor de probleemanalyse en het oplossen van het probleem. Bij de lerenbenadering ligt die verantwoordelijkheid bij het individu, niet alleen de leidinggevende maar ook de medewerkers.

De basis van het verschil ligt in de aannames van beide benaderingen. De performancebenadering stelt het systeem centraal vanuit de gedachte dat de mens in





*V.l.n.r. Paul Keursten, Joseph Kessels, Jan Streumer, Rob Poell, Theo van Dellen, Steven de Groot & Jolanda Botke.*

een systeem opereert en alleen optimaal functioneert als het systeem goed is. De leidinggevende is verantwoordelijk voor een goed systeem. Dit lijkt een bevoogdend, verzorgend uitgangspunt. In de lerenbenadering staat de mens centraal, die ondernemer is van zijn eigen talenten. In staat zijn het systeem te beïnvloeden, maakt daar deel van uit. De lerenbenadering, die ook wel als 'soft' wordt betiteld, legt de verantwoordelijkheid bij het individu. Dit verschil gaat nog dieper, er ligt een andere mens- en wereldvisie aan beide benaderingen ten grondslag. De performancebenadering lijkt ervan uit te gaan dat de wereld en de mens op een voorspelbare wijze maakbaar zijn, mits de mens daar leiding bij krijgt. De lerenbenadering gaat er vanuit dat ieder mens van nature persoonlijke interesses en drijfveren heeft die gestimuleerd kunnen worden, maar niet op een voorspelbare wijze zijn te sturen.

Tot slot een toelichting op de overeenkomsten. Beide benaderingen voorzien in het vergaren en interpreteren van informatie en daarnaar handelen. Poell noemt een tweede overeenkomst: 'beide benaderingen zoeken naar een slimme combinatie van leer- en niet-leerinterventies.' Tot slot is het negeren van de initiële vraag, een voorstel voor een cursus klantgerichtheid uitwerken, misschien wel de meest opvallende overeenkomst. In beide gevallen is geen gehoor gegeven aan die vraag.

**Opbrengst** De praktijkcase als vertrekpunt voor de discussie, leidde helaas niet tot een nieuwe kijk op verschillen en overeenkomsten van beide benaderingen. De voorgestelde aanpakken kwamen immers, zoals eerder toegelicht, goed overeen met uitgangspunten en kenmerken uit de literatuur. Er lijkt meer nodig te zijn dan een papieren exercitie om echt verder te komen in de zoektocht naar synergie. Onderstaande suggesties helpen mogelijk bij die vervolgstappen.

Onder invloed van de huidige economische druk lijken organisaties eerder te kiezen voor de performancebenadering. De eenvoud, helderheid en structuur van de benadering geven vertrouwen in onzekere tijden. Kessels voert hierbij aan dat geloof in een benadering misschien wel de belangrijkste voorwaarde voor succes is. Van Dellen trekt de objectiviteit en meetbaarheid van de performancebenadering in twijfel. We beschikken volgens hem nog over een te gebrekkig instrumentarium om valide en betrouwbaar de opbrengst van interventies te isoleren en meten. Streumer beaamt dit en pleit voor het verrichten van meer onderzoek. De anderen sluiten zich daarbij aan.

De hier geschetste praktijkcase is voor alle aanwezigen herkenbaar. Het zou mooi zijn als de hier voorgestelde oplossingen binnen twee vergelijkbare organisaties, met een vergelijkbare vraag, zouden worden uitgetoet. Aansluitend bij de opmerking van Kessels kan dat volgens mij als de ene organisatie vertrouwen heeft in de aanpak vanuit de lerenbenadering en de andere organisatie in de performanceaanpak. In een streven naar synergie, is het misschien een mooie eerste stap om gezamenlijk te zoeken naar opdrachten die zich voor zo'n onderzoek lenen. Gezamenlijk onderzoek verrichten leidt mogelijk ook tot een gemeenschappelijke taal. Volgens Van Dellen is het ontbreken daarvan een obstakel in de weg naar synergie.

Het publiek wil een mix van beide benaderingen. Streumer stelt de vraag: 'waarom zou je een zoektocht niet systematisch aan kunnen pakken?' Kessels merkt op dat de consultants vanuit de performancebenadering heel veel leren over de organisatie tijdens de analyse. De lerenbenadering gaat er vanuit dat het vermogen om problemen op te lossen in de organisatie moet liggen. Hij ziet een mogelijkheid beide benaderingen te combineren door de systematiek uit de performancebenadering te geven aan de actoren waarvan het probleem is.

## ‘Waarom zou je een zoektocht niet systematisch aan kunnen pakken?’

Dus de consultant ondersteunt de actoren bij het zelf op systematische wijze analyseren van het probleem, het zoeken naar oplossingen en het uitvoeren daarvan. De Groot: 'HPT beoogt een wisselwerking tussen de verschillende niveaus in de organisatie.' Botke concretiseert: 'In de praktijk ga ik met actoren op de verschillende niveaus in gesprek.' Even ontstaat het beeld dat beide aanpakken in de praktijk al bijna hetzelfde zijn. Het verschil is echter nog steeds dat vanuit de performancebenadering de consultant samen met de opdrachtgever verantwoordelijk is voor de analyse en het ontwerpen van een oplossing in plaats van dat de leidinggevende en de medewerkers dat zelf met ondersteuning van de consultant zijn.

**De toekomst** De beschreven opbrengsten geven een mogelijkheid tot synergie. De verschillen zijn echter niet eenvoudig overbrugbaar. Met name de eerder beschreven verschillen in mens- en wereldvisie maken het succesvol combineren van beide aanpakken in de praktijk moeilijk. Het gevaar bestaat volgens Keursten, dat door een combinatie de kracht en energie van beide benaderingen verloren gaan en er een slap aftreksel overblijft. Er ligt een uitdaging voor de HRD-professionals in het gezamenlijk verrichten van onderzoek en experimenteren met een mix van beide aanpakken. Dit nodigt hopelijk uit tot een dialoog. Elkaars ideeën, percepties, waarden en normen onderzoeken is in het streven naar synergie vruchtbaarder dan ideeën tegenover elkaar te blijven plaatsen. De term discussiebijeenkomst was niet zo'n goede keuze. Hopelijk leidt het gezamenlijk onderzoek en experimenteren met een mix van beide aanpakken in de toekomst tot een antwoord op de vraag: in welke situaties en voor welke personen, levert welke aanpak, op de korte en lange termijn, het grootste economische voordeel op?

#### Literatuur

- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dewulf, L., F. Kwakman & B. Overduin (2001). Trying to raise the probabilities of success. Een interview met Harold Stolovitch. *Opleiding & Ontwikkeling. Tijdschrift voor Human Resource Development*. 14 (9), pp. 19-24.
- Drucker, P. (2001). A century of social transformation. Emergence of knowledge society. In: *The essential Drucker*. New York: Harper Business, pp. 299-320.
- Ginkel, K.van, R. van Noort & M. Schut (2002). Individuele ontwikkeling vanuit persoonlijke drijfveren. In: M. Rondeel, S. Wagenaar (red.). *Kennis maken. Leren in gezelschap*. Schiedam: Scriptum, pp. 144-165
- Kessels, J.W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Inaugurele rede, 8 februari. Enschede: Faculteit Toegepaste Onderwijskunde.
- Keursten, P. (1999). Het einde van strategisch opleiden? *Opleiding & Ontwikkeling. Tijdschrift voor Human Resource Development*. 12 (10), pp. 27-33
- Onstenk, J. (1997). *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Proefschrift. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Overduin, B.R. & P.W.J. Schramade (2000). Vier vensters op het vak in perspectief. *Opleiding & Ontwikkeling. Tijdschrift voor Human Resource Development*. 14 (1/2), pp. 11-16.
- Rosenberg, M.J., W. C. Coscarelli & C. Smith Hutchinson (1992). The origins and evolution of the field. In: *Handbook of human performance technology: a comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 15-31
- Rummler, G.A. & A.P. Brache (1992). Transforming organizations through human performance technology. In: H.D. Stolovitch & E.J. Keeps (Eds.), *Handbook of human performance technology: a comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 32-49
- Schramade, P.W.J. (2002). 'Never the twain shall meet?' *Opleiding & Ontwikkeling. Tijdschrift voor Human Resource Development*. 15 (1/2), pp. 22-26.
- Stolovitch, H.D. & E.J. Keeps (1992). What is performance technology? In: *Handbook of human performance technology: a comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 3-13
- Swanson, R.A. & E.F. Holton III (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers, Inc. , 439 pp.

**SZW**

Geen ① maar ② jaar  
loon bij ziekte?



www.SZW.nl Dan weet u het snel

Ministerie van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid