

70

20

INSTITUTE

10

Performance Support The Short Way Home

Jos Arets

Inhoud

- **Van training naar performance support**
- **In de prestatiezone**
- **Wat is performance support?**
- **Performance support: een case study**
- **De waarde van performance support**
- **Tenslotte**
- **Literatuur**

Van training naar performance support

Is het mogelijk om een ander antwoord te geven dan “een training”, op die vraag uit 1970?

Volgens de Praxis-analisten kan dat. Ze zien begeleiding als een beter alternatief voor training:

... ‘Het gebruik van begeleidingsmateriaal is een manier om de noodzaak van honderden uren conventionele training en duizenden trainingsdollars te elimineren. Sterker nog, meer dan de helft van de tijd hebben Praxis-analisten vastgesteld dat begeleiding superieur is aan training voor het vergroten van de nauwkeurigheid van de werknemer, het aanleren van complexe taken en het bereiken van personeel op afgelegen locaties.’¹

Begeleiding of performance support is directe ondersteuning op de werkplek die mensen een manier biedt om beter te werken. In 1978 legde Gilbert uit waarom:

‘Begeleiding in het algemeen is superieur aan procedurele training op verschillende punten behalve lagere kosten:

1. Hoe groter de complexiteit van de taak, des te meer het belang van begeleiding als techniek, omdat het de kans op fouten en de behoefte aan training vermindert.
2. Taken van laagfrequente gebeurtenissen, of situaties waarbij lage prestaties vereist zijn, geven de voorkeur aan begeleiding.
3. Waar foutloze prestaties uiterst kritiek zijn, wordt performance support aanbevolen omdat het geheugen niet zo betrouwbaar is. Luchtvaartlijnpiloten die bij het controleren van een cockpit bepaalde tests uitvoeren, zijn wettelijk verplicht om een directory te volgen.’²

Maar het stopt niet bij de acceptatie van performance support als een effectieve oplossing voor prestatieproblemen in een organisatie. Tussen 1970 en 1978 was performance support niet echt bekend en werd het nog niet op de markt gebruikt. Dit leidde Gilbert tot deze observatie:

‘Er lijkt iets vreselijks onbetrouwbaar te zijn over job aids. De cultus van gedrag vertelt ons dat “echt waardige mensen” dergelijke ondersteuning niet nodig hebben. Goed presteren zonder ondersteuning geeft een persoon een superieure uitstraling. Dit is natuurlijk gedrags-nonsense. Mensen die een guide kunnen gebruiken, vermijden uren training en bereiken daardoor meer; ze zijn simpelweg competenten dan degene die op eigen kracht doorgaan. Inderdaad, het gebied van begeleidingstools en job aids is zo verwaarloosd dat ik erover dacht er een speciale studie van te maken.’³

Dit kan door Gilbert worden gezien als een *cri du coeur* (huil uit het hart) om performance support te zien als een alternatief of aanvulling op training. Dit is volledig in lijn met een tijdgeest, waarin auteurs als Gilbert, Rummler en Harless communiceren dat training kan bijdragen aan het oplossen van prestatieproblemen in organisaties, maar het is zeker niet de enige oplossing.⁴

In de prestatiezone

Fast-forward naar 1991: Gloria Gery publiceert een baanbrekend boek over performance support en de elektronische versie van deze aanpak (Electronic Performance Support Systems). Dit is ongeveer 20 jaar na de publicatie van het Praxis-rapport.¹ Gery is ontevreden over de beperkte impact van formeel leren op prestaties in organisaties en beschouwt performance support als een noodzakelijk alternatief. Het is echter vereist om fundamenteel anders te denken en van formele training naar performance support over te schakelen (zie tabel 1).⁵

Traditionele training	Performance support
Event-georiënteerd; niet geïntegreerd in de werkomgeving of andere performance support tools.	Leren systematisch geïntegreerd met werk; leren en ondersteunen op het moment dat het nodig is.
Verantwoordelijkheid op trainer of programma.	Learner verantwoordelijk voor prestaties en vereist leren om dit te bereiken.
Gedefinieerde, programma-gecontroleerde doelstellingen, sequenties, processen.	Door de job, taken of leerling gedefinieerde doelen, sequenties, processen.
Gemeten op volume en leerling tevredenheid.	Gemeten op competentie van taakprestaties.
Media-georiënteerd.	Omvat leersystemen, informatiesystemen, job aids, carrièresystemen, beloningen en stimulansen, organisatieontwerp, procedures, enz.

Tabel 1: van traditionele training tot performance support.

Gery vertelt ook over de prestatiezone. Dit is een interessant concept. Het gebeurt allemaal op de werkplek en daarin liggen de wortels van ons veld.

Vanwege de groeisnelheid tijdens de industriële revolutie, was het niet langer mogelijk om in kleine groepen op de werkvloer te blijven trainen. Daarom was de optie voor een schaalbare oplossing in de vorm van training in klaslokalen. Eind jaren negentig en begin 2000 werden de eerste stappen gezet om de schaalbaarheid van opleidingen in de vorm van e-learning verder te vergroten, wat nu gebruikelijk is in de L&D-wereld. Dit werd gevolgd door leerondersteuning die goed past in de mindset voor het verbeteren en schalen van e-learning, waarbij het formeel leren zowel binnen als buiten de werkplek wordt versterkt.

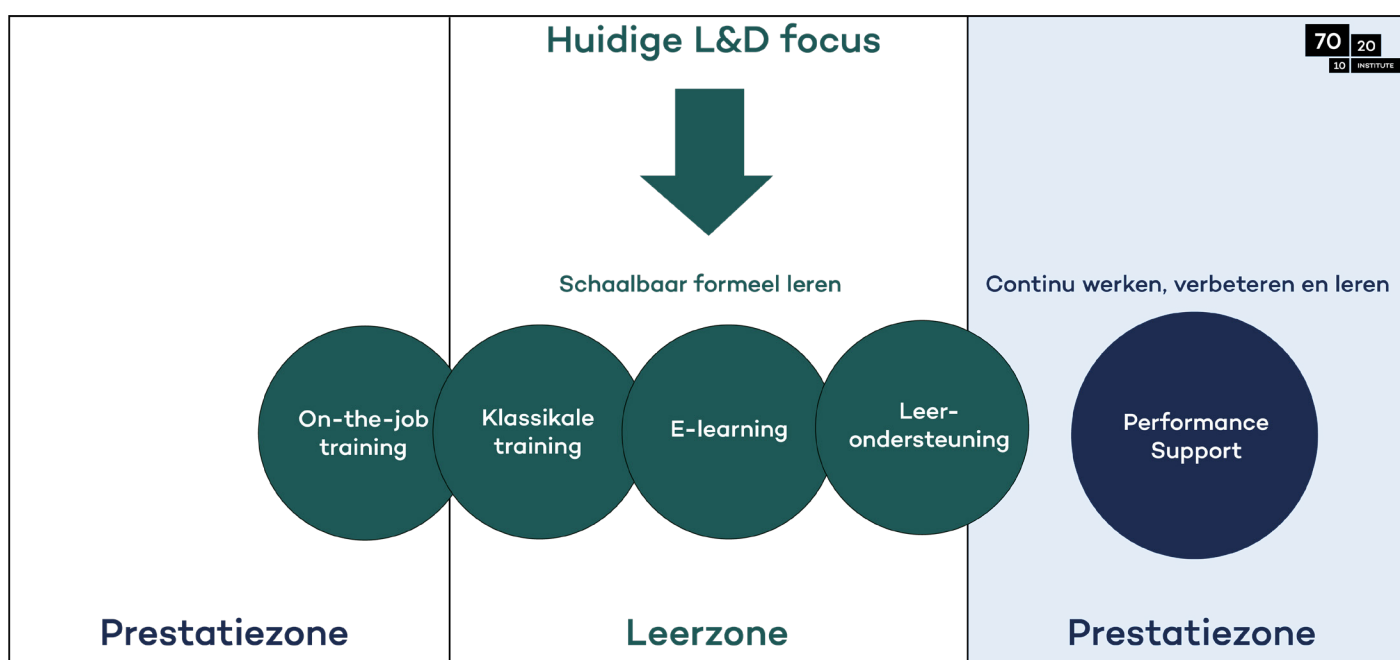
Het is echter belangrijk om performance support niet te verwarren met leerondersteuning.

Performance support biedt hulp zodat we beter kunnen werken en we leren van werken. Leerondersteuning daarentegen verbetert het leren als een activiteit die anders is dan werken. Performance support is gericht op ondersteuning van werken. Leerondersteuning is gericht op het verbeteren van formeel leren.

Dit houdt vooral in dat gebruik wordt gemaakt van contextuele kennis, die meestal niet wordt gevonden in opleidingscursussen of e-learning. Dit zou volgens het Praxis-rapport in 1970 als volgt kunnen worden verklaard:

‘Een van de bijgeloven in de trainingswereld is dat vaardigheden geen waarde hebben, tenzij ze in onze herinneringen zijn vastgelegd. Trainers die dit idee hanteren zullen uiteraard het idee van begeleiding als een mogelijk alternatief voor training afzwakken.’

Performance support is tot op heden buiten wat de meeste L&D afdelingen bieden. In het ATD State of Industry Report, een jaarlijks onderzoeksrapport over vormen van zowel formeel als informeel leren, wordt performance support niet als een aparte categorie genoemd.⁷ Dus vele tientallen jaren na het werk van Gilbert, Rummler en Gery is er niet veel veranderd. Ondanks uitstekende publicaties van Allison Rossett⁸ over job aids en performance support in de tussentijd en werk van anderen, is performance support nog steeds niet vastgesteld als onderdeel van het arsenaal van L&D (zie figuur 1).



Figuur 1: L&D-focus op formeel leren buiten de prestatiezone - bijna geen levering van performance support in de prestatiezone.

Meer recentelijk, onder de invloed van met name Bob Mosher's⁹ werk, is er geleidelijk meer belangstelling voor performance support, maar het wordt nog steeds door velen als marginaal gezien. Tegelijkertijd is de L&D-wereld ook geïnteresseerd geraakt in het 70:20:10 referentiemodel.¹⁰

Veel L&D-professionals zien performance support als een effectieve mogelijkheid om leren te ondersteunen in het 70-deel van het 70:20:10 referentiemodel. En ze hebben gelijk. Binnen de 70:20:10 benadering is performance support een relevante en belangrijke oplossing om de verbinding tussen werk en leren in de prestatiezone te versterken, maar zeker niet de enige.

Wat is performance support?

... 'Als u mensen op de werkplek de kennis en informatie biedt die ze nodig hebben om hun werk te doen, hebben ze dan training nodig?'

Gloria Gery beantwoordde deze retorische vraag in 1991 met een nadrukkelijke 'nee!'¹¹

Haar aanpak suggereerde de vervanging van de meeste (maar niet alle!) trainingen met performance support. Dit was een briljant idee. Volgens het onderzoek van Gery leidt het verstrekken van kennis binnen de workflow tot minder fouten, hogere productiviteit en snellere verwerving van vaardigheden.¹¹

In die tijd was de technologie die nodig was om online performance support te leveren echter duur en kwam het idee slechts in een lauwe ontvangst van L&D-kringen terecht. Het heeft tientallen jaren geduurd voordat het belang van performance support zelfs maar herkend werd.

Definities van performance support

Verschillende auteurs hebben het gedefinieerd als:

Definities Electronic performance support System (EPSS)/ performance support Gloria Gery (1991)

'EPSS (Electronic performance support Systems) bestaat uit een geïntegreerde elektronische omgeving waarin kennis, taakondersteuning, gegevens, hulpmiddelen en de mogelijkheid om te communiceren zijn opgenomen, waardoor mensen kunnen leren terwijl ze complexe taken uitvoeren op de werkplek, met minimale ondersteuning of oplossingen van anderen.'

Allison Rossett en Lisa Schafer (2007)

'Een hulp in leven en werk, performance support is een opslagplaats voor informatie, processen en perspectieven en gidsplanning in actie.' Een helper in leven en werk betekent dat de informatie op maat wordt geleverd voor het individu wanneer dat nodig is (professioneel en persoonlijk). Door opslag te vergemakkelijken, is het mogelijk om 24/7/365 toegang te hebben tot bruikbare en relevante informatie. Situaties vragen om specifieke reacties of gedrag van de eindgebruikers, zonder fouten of blunders. Het is mogelijk om performance support te gebruiken als voorbereiding of ondersteuning tijdens de uitvoering van een taak (sidekick).'

Marc Rosenberg (2013)

'Een tool of andere bron, van print tot technologie-ondersteund, die precies de juiste hoeveelheid taakondersteuning, begeleiding en productiviteitsvoordelen voor de gebruiker biedt, precies op het moment dat het nodig is.'

Onze definitie van performance support is als volgt:

*'Een hulpmiddel om kritieke taken op de werkplek te ondersteunen rond het moment van behoefte, met slechts zoveel contextuele kennis en informatie als nodig is om productiever en veiliger te werken, en naar de vereiste kwaliteitsnorm.'*¹⁰

De belangrijkste elementen van deze definitie en dit concept zijn:

Kritieke taken

Dit zijn de taken die nodig zijn om de doelstellingen en resultaten van de organisatie te bereiken. Performance support in organisaties zal worden ontwikkeld en geleverd op basis van deze kritieke taken (niet alle taken). Dit garandeert de zakelijke afstemming van L&D. Sommige mensen gebruiken hun persoonlijke manieren van performance support om fouten te onthouden en te voorkomen dat ze zich herhalen, of om een hoge kwaliteit te bereiken.

Rond the moment of need

Veel mensen zeggen dat performance support beschikbaar moet zijn op het moment dat dit nodig is. Dit lijkt voor de hand liggend, want op dat moment voegt het de meeste waarde toe: op het moment van behoefte kan performance support ervoor zorgen dat taken naadloos worden uitgevoerd. Een elektricien die een hoogspanningsmast repareert of een chirurg die een operatie uitvoert, kan niet zomaar stoppen met werken om naar een bepaald gereedschap te zoeken. In gevallen zoals deze is echter performance support vereist vóór, tijdens en na de uitvoering van de kritieke taak: dus is performance support vereist op het moment dat dit nodig is.

Contextuele kennis en informatie

De performance support hoeft alleen de specifieke kennis, achtergrondinformatie en begeleiding te bieden die vereist is om de kritieke taak tot de vereiste norm te voltooien. Niets meer.

Performance support: een case study

Gewenste resultaten:

In overleg met L&D waren managers van mening dat de volgende resultaten nodig waren:

- 100% naleving van normen.
- Duidelijke werkinstructies.
- Zo min mogelijk trainen.
- Directe performance support voor kritieke taken.

Taakanalyse en werkinstructies maken:

Ter voorbereiding op het creëren van een performance support-oplossing, voerde het L&D-team een taakanalyse uit, gebaseerd op de JCI-normen, de Nederlandse wetgeving, de huidige protocollen en werkinstructies. L&D werkte in nauwe samenwerking met inhoud-werkgroepen aan kritieke taken. De primaire proceswerkgroep bestond bijvoorbeeld uit voorbeeldige uitvoerders van de werkplek en inhoud-specialisten. De werkinstructies zijn mede gemaakt met professionals op de werkplek, die hier formats voor gebruikten. Daarna werden de instructies omgezet in lesmateriaal Performance Master Builders (een sleutelrol in onze 70:20:10 Methodology™), gevalideerd door professionals op de werkplek en afgewerkt door een lijnmanager uit het primaire proces.¹⁰

Titel: identiteit van de patiënt

Doel: zorgen dat behandelingen en onderzoeken worden uitgevoerd op de juiste patiënt

Procesbeschrijving:

Patiënten moeten worden geïdentificeerd alvorens:

- het geven van medicijnen, bloed en bloedproducten en het afnemen van bloed en andere monsters;
- het uitvoeren van behandelingen of procedures die een ongewenst resultaat voor de patiënt kunnen hebben (bijvoorbeeld een specifiek dieet).

Input: uit te voeren taak, onderzoek of behandeling

Output: zorg, behandeling of onderzoek van de juiste patiënt

Wat	Wie	Hoe
Patiënten die kunnen communiceren: Identificeer door hun naam en geboortedatum te vragen.	Zorg assistent, verzorger, zorgmanager, specialist ouderenzorg.	• Vergelijk naam en geboortedatum met die in het zorgplan/ instructie/ medicatieoverzicht • Als ze hetzelfde zijn, voer dan de taak, het onderzoek of de behandeling uit.
Patiënten die niet kunnen communiceren: vraag een collega / familielid naar de naam van de patiënt of vergelijk deze met een recente foto.	Zorg assistent, verzorger, zorgmanager, specialist ouderenzorg.	• Vergelijk de naam en foto van de patiënt met die in het bestand of de instructie. ○ Gebruik een foto die minder dan een jaar oud is. ○ Zorg ervoor dat het zichtbaar is in het bestand. • Als de naam en foto hetzelfde zijn, voer dan de taak, het onderzoek of de behandeling uit.
Als de patiënt niet correct geïdentificeerd is, zoek dan uit waar het probleem ligt.	Zorg assistent, verzorger, zorgmanager, specialist ouderenzorg.	• Onderzoek wat er mogelijk mis is gegaan. • Als u het zelf kunt oplossen, doe dit dan, bijvoorbeeld als u de verkeerde medicatie uit de trolley hebt genomen. • Produceer een veiligheidsincidentrapport, b.v. het medicijn is onleesbaar gelabeld.

De waarde van performance support

Een belangrijk onderdeel van de waarde van performance support is dat het gebeurt vóór of tijdens de uitvoering, vaak met een minimum aan training. Dit levert direct meetbare waarde op, omdat de verbetering onmiddellijk optreedt. Het komt zowel de organisatie als de eindgebruikers ten goede, die zich competentier voelen en met meer vertrouwen werken.¹²

Belangrijkste voordelen:

Performance support en werken zijn één en hetzelfde

Gebruikers worden ondersteund terwijl ze taken uitvoeren om de gewenste prestaties te bereiken. Effectieve performance support betekent dat het niet langer nodig is om te stoppen met werken of de werkplek te verlaten voor training of ondersteuning.

Kennis en informatie zijn slechts een paar klikken verwijderd

Mensen hebben geen training meer nodig als ze met een paar muisklikken de informatie kunnen vinden die ze nodig hebben.

Performance support vermindert de behoefte aan formele training

Zonder de afleiding van training, maakt performance support de relevante kennis en informatie beschikbaar op de werkplek. Slimme architectuur vermindert drastisch de wens en noodzaak van allerlei soorten training, waaronder oriëntatieprogramma's, managementtraining en cursussen klantenservice.

Performance support leidt tot minder fouten

Performance support biedt taakhelderheid en normen, en vermindert dus foutenpercentages.¹³ Dit geldt ook voor situaties waarin taken vaak veranderen als gevolg van verbetering of innovatie.¹⁴

Performance support is eenvoudig

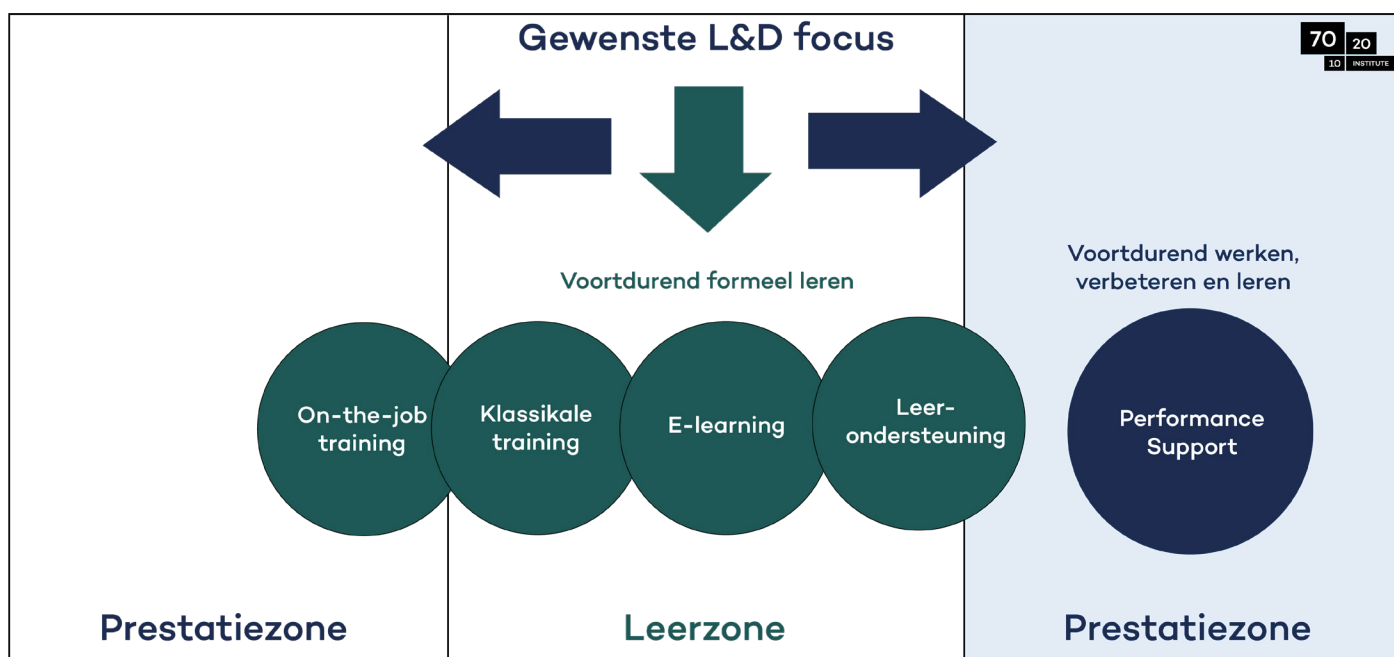
Niet te veel, te weinig of op het verkeerde moment: met performance support kunnen gebruikers zich concentreren op de taak die moet worden uitgevoerd: de prestaties vereenvoudigen.

Tenslotte

Er is geen twijfel dat performance support steeds vaker op de agenda van L&D verschijnt. Dat is echter nog niet vertaald in grootschalige toepassing, zoals blijkt uit het State of Industry Report.⁷

De hedendaagse L&D-diensten bestaan voor het grootste deel uit formele leeroplossingen. In vergelijking met het Praxis-rapport van 1970 is er slechts op beperkte schaal vooruitgang geboekt.¹³

Met deze kennis in het achterhoofd is het tijd voor L&D om zijn huidige portfolio met formele leeroplossingen uit te breiden met performance support als onderdeel van zijn kernaanbod. Om in de prestatiezone te komen en in lijn te komen met de core business, figuur 2.



Figuur 2: L&D-uitbreidingsservices met performance support in het performance gebied.

Onze 70:20:10 Methodology™ creëert geen eenzijdige focus op formeel leren of op performance support. We geloven dat het nodig is om formeel, informeel en sociaal leren op een slimme manier met elkaar te verbinden. In onze praktijk is dit bijna altijd een een-op-een benadering: zowel formele leeroplossingen als performance support: passend binnen het 70:20:10 referentiemodel.¹⁵

Literatuur

1. Gilbert, T, Rummler, G. (owners of Praxis Corporation and probably authors). Guidance: The Short Way Home. Praxis Reports, 1970. Praxis Corporation, New York, 1970. I used the subtitle of this paper from the Praxis Report, to honor this excellent article, so far ahead and still guiding our field.
2. Gilbert, T. F. (1996). Human Competence: Engineering Worthy Performance (tribute edition), page 208. Washington, DC: The International Society for Performance Improvement.
3. Gilbert, T. F. (1996). Human Competence: Engineering Worthy Performance (tribute edition), page 208. Washington, DC: The International Society for Performance Improvement.
4. Harless, J. (1975). An Ounce of Analysis Is Worth a Pound of Objectives: A Self- Instructional Lesson (3rd ed.). Newnan, GA: Harless Performance Guild. Gilbert, T. F. (1978). Human Competence: Engineering Worthy Performance. New York: McGraw-Hill. Rummler, G. & A. Brache. (2006). Improving performance. Managing the white space in organizations. San Francisco: Jossey Bass.
5. Gery, G. (1991). Electronic Performance Support Systems. How and why to remake the workplace through
6. Gilbert, T, Rummler, G. (owners of Praxis Corporation and probably authors). Guidance: The Short Way Home. Praxis Reports, 1970. Praxis Corporation, New York, 1970.
7. Association of Talent Development (2016). State of Industry Report. Alexandria: ATD Press.
8. Rossett, A. & J. Gautier-Downes. (1991). A handbook of job aids. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer. Rossett, A. & E. Mohr. (2004). Job aids and performance support: moving from knowledge in the classroom to knowledge everywhere. San Francisco: Pfeiffer/Wiley.
9. Gottfredson, C. & B. Mosher. (2011). Innovative Performance Support. Strategies and practices for learning in the workflow. New York: McGraw Hill.
10. Arets, e.a. (2015). 70:20:10 Towards 100% Performance. Maastricht: Sutler Media B.V.
11. Gery, G. (1991). Electronic Performance Support Systems. How and why to remake the workplace through the strategic application of technology,, page 26. Tolland: Gery Performance Press.
12. Bezanson, W. (2002). Performance Support Solutions. Achieving business goals through enabling user performance. Victoria, BC: Trafford.
13. Gilbert, T, Rummler, G. (owners of Praxis Corporation and probably authors). Guidance: The Short Way Home. Praxis Reports, 1970. Praxis Corporation, New York, 1970. Gery, G. (1991). Electronic Performance Support Systems. How and why to remake the workplace through the strategic application of technology, page 26. Tolland: Gery Performance Press.
14. Gottfredson, C. (2014). It's performance that matters. On: Learningsolutionsmag.com (viewed 4 May 2015).
15. Arets, e.a. (2015). 70:20:10 Towards 100% Performance. Maastricht: Sutler Media B.V.