

70:20:10 & Performance Support

Jos Arets & Vivian Heijnen

tulser 
IMPROVE YOUR RESULT

Als we professionals in organisaties trainen of e-learning aanbieden, dan worden ze competent. Als de professionals competent zijn, dan presteren ze beter. En als ze niet beter presteren, dan trainen we nog meer. Of we zetten transferbevorderende maatregelen in of nog slimmere e-learning. Dit type 'als... dan... redeneringen' vormt het verouderde mantra van de HRD-professie, waarvan de effectiviteit niet aan te tonen is. Het is tijd voor iets nieuws. Tijd voor verandering waarbij 70:20:10 en performance support elkaar versterken. Op zoek naar werkende oplossingen om mensen én organisaties beter te laten werken.

Verbaasd!

Op een conferentie in Orlando werd aan de deelnemers gevraagd hoe over het geven van trainingen in organisaties wordt gedacht. Waarop een behoorlijk aantal HRD-professionals zonder omwegen vertelde: 'In onze organisatie wordt volledig gestopt met het geven van trainingen!'. Oeps. Hebben wij iets gemist? Lopen we in Nederland achter? Heeft het te maken met de opkomst van informeel leren en 70:20:10? Of is e-learning definitief doorgebroken in de VS? De verbazing neemt toe, naarmate het geluid over stoppen met formele interventies zoals training sterker tot ons doordringt. Dit is niet zo maar iets. Het is de tijdgeest in de VS, waarin de traditionele trainingsfunctie in organisaties steeds meer onder druk komt te staan. Perfect verwoord met het citaat van Jay Cross: *'Training is too important to delegate to the training department.'*

Wat is er aan de hand?

Trainen alleen, en dat geldt ook voor e-learning, blijkt niet of onvoldoende meetbaar bij te dragen aan de strategische ontwikkeling van organisaties (Pershing, 2006, Cross, 2010, Rummmler, 2004, Arets & Heijnen, 2008).

Willmore (2004) verwoordt het als volgt: 'Uit veel en verschillend onderzoek blijkt dat training of andere formele leerinterventies zoals coaching en e-learning niet de oplossing is voor de meeste verschillen tussen de huidige en de gewenste prestaties, omdat slecht(er) presteren meestal niet wordt veroorzaakt door een gebrek aan vaardigheden of kennis; maar eerder door onder meer problemen in de processen, motivatie, beloning, onduidelijke standaarden, beschikbare bronnen of verwarrende feedback. Met training of andere formele leerinterventies is het mogelijk om een gebrek aan kennis en onvoldoende beheersing van vaardigheden op te lossen maar geen andere prestatieproblemen.'

Te vaak worden trainingsresultaten verward met organisatieresultaten en blijkt de inzet van training niet meetbaar bij te dragen aan de gewenste verbetering van de prestaties van de organisatie. Dit is een kostbaar misverstand. In het kader staat een beknopt overzicht van oorzaken waarom training een mismatch is.

Training te vaak een mismatch.

In organisaties blijkt het relatief moeilijk om trainingen te laten voldoen aan de hierna genoemde ontwerpprincipes (Arets, Heijnen, 2008). Training is eenvoudig te vaak te laat of te vroeg, te weinig of te veel (Bezanson, 2002).

Just in time

De training wordt op het juiste tijdstip geleverd. Dat wil zeggen vlak voor het moment dat de gevraagde competenties in de praktijk moeten worden toegepast. De praktijk is vaak anders. Zelden zijn trainingen zo perfect gepland, dat de relatie tussen kennis, vaardigheden en oefenen (in de praktijk) optimaal is (Rossett, 2007, Cross, 2010).

Just enough

De aangeboden leerinhouden zijn net voldoende (niet teveel of te weinig) om in de praktijk beter te kunnen presteren.

Veel ontwerpers van trainingen en trainers hebben de aangeboden leerstof onvoldoende afgestemd op de context waarin de eindgebruikers functioneren. Daarom wordt vaak teveel of te weinig aangeboden (Bezanson, 2002).

Just in place

Minder theoretische instructie in leslokaal (minder verlet en dus minder kosten; makkelijker te organiseren). Op de werkplek worden oefenmogelijkheden geboden. Nog steeds wordt een groot deel van de trainingen uitsluitend in lokalen aangeboden - of via e-learning. In ieder geval nauwelijks op de werkplek. Niet bepaald just in place. En de cijfers liegen niet: ruim 65% van de trainingen vinden plaats in lokalen en 35% via e-learning (ASTD, 2010).

Just for you

De training dient qua voorkennis en de context van de organisatie van de eindgebruikers aan te sluiten. Just for you luistert nauw.

De training in groepen wordt ontworpen voor de 'gemiddelde' deelnemer. Daarnaast is de praktijk tegenwoordig zo dynamisch, dat het lastig is om trainingen te ontwerpen voor de praktijk met een duurzaam effect (Gery, 1991, Cross, 2010).

"Training is too important to delegate to the training department"

Jay Cross

70:20:10 is trendsetting

De technologie vergroot onmiskenbaar de mogelijkheden van de HRD-professie om op slimme manieren het leren en werken te ondersteunen. Daarbij valt de belangstelling op voor 70:20:10 als trendsetting, waarbij in essentie veel en terechte aandacht wordt gevraagd voor het leren door te werken. De afgelopen decennia heeft de HRD-professie zich ontwikkeld tot 'specialisten in formele leerinterventies'. En met 70:20:10 ontstaan geheel nieuwe mogelijkheden om juist het leren door te werken slimmer te ondersteunen.

Waar staat 70:20:10 voor?

Leren in organisaties staat nog te vaak synoniem voor het volgen van formele trainingen, of de moderne variant hiervan: e-learning. Toch weet en ervaart bijna iedereen dat wij het meeste leren door te werken. En dat is niets nieuws. Het meester-gezel principe is er al vanaf de middeleeuwen en allerlei auteurs hebben vanaf begin jaren zeventig tot heden gepubliceerd over 70:20:10 of varianten hierop. Het is uiteindelijk Charles Jennings geweest, die 70:20:10 onlangs met succes naar de markt heeft gebracht.

70:20:10 staat voor de ratio tussen de verschillende manieren van leren:

- 70% = leren door te werken;
- 20% = leren via coaching en feedback;
- 10% = leren via formele trainingen en cursussen.

Formeel leren betreft het georganiseerde leren in organisaties in de vorm van trainingen, cursussen, e-learning, blended learning enzovoort. Informeel leren betreft alle leeractiviteiten die zonder tussenkomst van een organisatie (onderwijsinstelling, trainingsbureau of werkgever) plaatsvinden. Het ongeorganiseerde leren in het professionele en persoonlijke leven. Informeel leren is dus geen cursus of training waar je een diploma of certificaat mee kunt halen.

Cross (2007) gebruikt, om de verschillen tussen formeel en informeel leren te verwoorden, als metafoor de bus versus de fietser. Formeel leren in organisaties is te vergelijken met het nemen van de bus. Er is geen invloed op de bestemming anders dan de bus van keuze. Terwijl de fietser de mogelijkheid heeft om onderweg een andere route te kiezen of handige aanpassingen te kiezen.

70:20:10 is géén mantra!

De reeks getallen suggereert een nauwkeurigheid die niet bedoeld is. Integendeel. 70:20:10 is op te vatten als een richtlijn waarmee leren in organisaties in een bepaalde verhouding plaatsvindt. In feite gaat het om een keten van op elkaar afgestemde leeractiviteiten, die ieder op zichzelf bijdragen aan de gewenste resultaten.

De verhouding 70:20:10 verandert als bijvoorbeeld een kennistekort de prestaties tijdens het werken blokkeert. Dan zal de '10' dus toenemen. Zie 70:20:10 als een zinvolle richtlijn, waarbij meedenken en contextualiseren de bedoeling is. Inderdaad: 70:20:10 is géén mantra.

Waarom 70:20:10?

Verandering van het leren in organisaties is nodig. En daarbij speelt 70:20:10 een belangrijke rol. Juist door ook de waarde te benadrukken van werken = leren. Daarbij moet niet uit het oog worden verloren dat organisaties nog steeds het grootste deel van het budget voor leren besteden aan formele activiteiten zoals trainingen, cursussen, coaching en e-learning. Terwijl het voor de hand ligt om meer budget vrij te maken voor de ondersteuning van het leren door te werken.

Met 70:20:10 is het mogelijk om de focus van het leren in organisaties te verplaatsen van theoretische (declaratieve) naar toepassingsgerichte (procedurele) kennis. Dat past exact bij de natuurlijke behoefte van mensen in organisaties om beter hun werk te kunnen doen. De weerstand tegen leren door te werken is dan ook veel minder aan de orde dan de weerstand van deelnemers die bijvoorbeeld aan een training klantgerichtheid moeten deelnemen.

70:20:10 staat niet op zichzelf

De verschuiving van het ondersteunen van leren door te werken past perfect bij het zoeken naar oplossingen om vanuit de leerfunctie het leren in organisaties te versterken.

In die zin sluit 70:20:10 aan bij trends in HRD die al langer de overgang markeren naar het slimmer ondersteunen van leren door te werken; het trainen voorbij...

In tabel 1 zijn de trends in HRD samengevat. De vertaling van deze trends leidt tot oplossingen waarbij werkend leren centraal staat – ondersteund met eigentijdse technologie.

Tabel 1: Actuele trends in HRD (Cross, 2010, Rossett & Schafer, 2007, Bezanson, 2002)

Van	Naar
Training als event	Leren als een continu proces
Nadruk op formeel leren	Nadruk op informeel -en formeel leren
Training in een leslokaal	Leren op de werkplek
Instructies van kennis en vaardigheden	Informatie (en kennis) om te kunnen presteren
Lesgroepen	Communities
Trainen	Coaching en samenwerken
Documenten en presentaties	Wiki's, forum, blog's e.d.
Eén locaties en één tijdstip	Overall en altijd: 24/7/365
Aanbod van trainingen en cursussen	24/7/365 kennisdeling en kennisproductie
E-learning is vaak e-training	E-working
E-learning is vaak e-training	EPSS (Electronic Performance Support Systems)
Enkelvoudige interventies	Programma's, landschappen of werelden
Push	Pull
Leren als kostenpost	Leren als business case

70:20:10 & Performance Support

Voor de HRD-professie is 70:20:10 een kans. Waar tot voor kort HRD vooral gericht blijkt te zijn op de formele leerinterventies (de '10'), ontstaan er nu mogelijkheden om ondersteuning te bieden aan het leren door te werken. Dat kan bijvoorbeeld met performance support.

In het kader hierna een overzicht van definities van performance support. Wij geven de voorkeur aan de ruime omschrijving van Rossett en Schafer (2007):

'Ondersteuning in het leven en werk, performance support is een faciliteit voor de opslag van informatie, processen en perspectieven en biedt ondersteuning bij planning en uitvoering.'

- *Ondersteuning tijdens leven en werken betekent dat informatie op maat wordt geleverd voor individuen wanneer het nodig is (professioneel en persoonlijk).*

- *Door de faciliteit voor de opslag is het mogelijk om 24/7/365 bruikbare en relevante informatie en kennis toegankelijk te hebben.*
- *Situaties vragen om specifieke reacties of gedrag van eindgebruikers, zonder vergissingen, fouten of blunders.*
- *Het is mogelijk om performance support te gebruiken als voorbereiding (planner) of ondersteunend tijdens de uitvoering van een taak (sidekick).*

Allison Rossett heeft gelijk. De klassieke job aid, bijvoorbeeld het boodschappenlijstje, is en blijft handig. Maar verbleekt bij de mogelijkheden van de elektronische performance support (prestatieondersteuning) die bijvoorbeeld Appie biedt, figuur 1.

Figuur 1: van boodschappenlijst naar Appie - van job aid naar elektronische performance support



Met een veelheid aan intelligente functies, waaronder de receptenzoeker, de barcodescanner, de herhaalfunctie (niets meer vergeten!), de aanbiedingen, het delen van de boodschappenlijst met anderen en de beste looproute in de winkel. Inderdaad. Appie biedt door de elektronische prestatieondersteuning veel meer mogelijkheden dan het traditionele boodschappenlijstje kan bieden.

Definities van performance support:

Gloria Gery (1991)

'Performance support bestaat uit een geïntegreerde elektronische omgeving met een integratie van kennis, taakondersteuning, data, tools en mogelijkheden om te communiceren, waardoor het voor mensen mogelijk wordt om te leren terwijl ze complexe taken op de werkplek uitvoeren met minimale ondersteuning of interventies door anderen.'

Driscoll (1999) in Bezanson (2002)

'Performance support is een software omgeving met een context waarin het mogelijk is om te werken. Alles wat nodig is om het werk te doen is geïntegreerd en beschikbaar. Hierdoor wordt de productiviteit verhoogd en dit vereist minimale interventies door anderen.'

Bezanson (2002)

'Performance support biedt just-in-time, just enough training, informatie, tools en hulp voor gebruikers van een product of van een werkomgeving, waarmee een optimale prestatie door deze mensen wordt ondersteund waar en wanneer nodig en waarmee de algemene prestaties van de organisatie worden verbeterd.'

Het is nodig een onderscheid te maken tussen performance support en tools of hulpmiddelen. De stuurknuppel en de stoel van een piloot zijn hulpmiddelen om op de werkplek te presteren. Deze bevatten echter geen kennis of informatie, waarmee een taak tijdens de uitvoering kan worden ondersteund. Terwijl dat een belangrijk kenmerk is van elektronische performance support (EPSS). Verwar performance support niet met instructie of onderwijs. Deze zijn nodig om eindgebruikers voor te bereiden op het uitvoeren van hun taken. Net als de piloot die opleiding en training beschouwt als noodzakelijke voorwaarde om te kunnen vliegen. Om tegelijkertijd tijdens bijvoorbeeld een noodprocedure onmiddellijk gebruik te maken van bijvoorbeeld EPSS in de vorm van een checklist om de situatie onder controle te houden.

De verschillende definities omvatten vier gemeenschappelijke doelen voor performance support. Als eerste is het mogelijk om kennis en informatie over het uitvoeren van taken toegankelijk te maken op en rondom de werkplek. Ook is het mogelijk om kennis en informatie over best practices, tips, valkuilen en dergelijke binnen de organisatie met elkaar te produceren en te delen. Daarnaast kunnen optioneel de performance support gebruikers on-the-job trainen met ultra korte interventies – uiteraard rekening houdende met de ontwerp principes just-in-time en just-enough. Ten slotte is het mogelijk met performance support een bijdrage te leveren aan het verhogen van de productiviteit van de organisatie door de toename van de efficiëntie, de effectiviteit en de competenties van de medewerkers.

Vormen van performance support

Gloria Gery, algemeen beschouwd als de grondlegger van performance support, maakt een onderscheid tussen drie vormen, zie tabel 2. De minst effectieve vorm van performance support is extern. Daarbij moet het werk worden onderbroken om toegang te krijgen tot performance support. Bij de extrinsieke vorm is performance support binnen het werksysteem beschikbaar, maar niet toegankelijk tijdens de uitvoering van het werk. Terwijl de intrinsieke performance support volledig geïntegreerd is met het werk.

Tabel 2 Vormen van performance support. (Gery, 1991)

Vorm performance support	Omschrijving	Voorbeelden
Extern	Performance support is niet geïntegreerd met het werk en daarom is het nodig het werken te onderbreken om performance support te gebruiken	Help desk, job aids, handboeken, zoekmachines
Extrinsiek	Performance support is geïntegreerd binnen het systeem, maar niet beschikbaar op de werkplek	Online help, context sensitieve ondersteuning
Embedded	Performance support is volledig geïntegreerd in het systeem en de eindgebruikers ervaren het als onderdeel van het werk	Wizards, apps voor smartphones, automatische tekstcorrectie in tekstverwerkingsprogramma's

Dit onderscheid van Gery verdient een historische context. In 1991 staat de technologie van internet en e-learning nog in de kinderschoenen. Dat doet aan het principe van performance support niets af. Maar de definitieve doorbraak van internet, social media en e-learning maakt het pas sinds enkele jaren mogelijk om intrinsieke vormen van performance support voor allerlei toepassingen te ontwikkelen.

Toepassingen van performance support

Meer in algemene zin wordt performance support toepasbaar in de volgende situaties (Rossett, 2007, Mosher, 2010):

- Training is gewoonlijk uitsluitend beschikbaar voor of na de uitvoering van het werk. Juist op het moment dat het nodig kan zijn om het geleerde toe te passen en daarbij ondersteuning te krijgen (de zogeheten 'moment of need', Gery, 1991), is training niet beschikbaar. Dan kan performance support waarde toevoegen, omdat het beschikbaar kan zijn op de werkplek en tijdens de uitvoering van het werk.
- De uit te voeren taak of taken komen slechts zelden voor en er is veel kennis en informatie voor nodig om te kunnen uitvoeren.
- De uit te voeren taak is complex, vereist veel stappen en er is ook veel kennis en informatie voor nodig om de gewenste prestaties te leveren.
- Fouten bij het uitvoeren van taken zijn niet te tolereren.
- De uitvoering van taken is afhankelijk van grote hoeveelheden kennis en informatie.
- De professional is bij de uitvoering afhankelijk van de kennis van snel veranderende procedures of handelingenlijsten.
- De prestaties tijdens de uitvoering van taken kan worden verbeterd door vormen van zelfonderzoek met de bedoeling tot correctie van de uitvoering van taken over te gaan.
- De uit te voeren taken worden als eenvoudig ervaren, er is een te hoog verloop van personeel en minder bereidheid om keer op keer te investeren in training.
- Er is onvoldoende tijd of er zijn onvoldoende mogelijkheden om te kunnen trainen.

Performance support wordt in organisaties nog voornamelijk toegepast bij de introductie en implementatie van software en hardware systemen. Daar komt verandering in, omdat de mogelijkheden en voordelen van intrinsieke elektronische performance support systemen met een oneindig scala aan handzame en prettige applicaties voor smartphones niet alleen worden opgemerkt door bedrijven als Apple en Albert Heijn. Ook in de HRD-wereld ontstaat een groeiende interesse voor performance support, omdat de toepassingsgebieden zo ruim zijn en de waardecreatie voor organisaties zo evident (Casebow e.a. 2010, Echinger & Lombardo, 1996).

De waarde van performance support

De waarde van performance support is dat mensen voor of tijdens de te leveren prestatie in organisaties worden ondersteund – vaak met een minimum aan training. Daarmee wordt waarde geleverd, omdat het mogelijk is onmiddellijk op de werkplek te presteren. Niet alleen goed voor de organisatie maar ook voor eindgebruikers die zich sneller competenten voelen en dan met meer zelfvertrouwen werken (Bezanson, 2002). Denk aan het voorbeeld van navigatiesystemen, waarbij het mogelijk is om zonder kennis of training te presteren: de bestemming te bereiken.

Dan kan performance support waarde toevoegen, omdat het beschikbaar kan zijn op de werkplek en tijdens de uitvoering van het werk.

Gottfredson en Mosher (2011) verwoorden de waarde van performance support treffend:

- *Meetbare waardecreatie.*
Met performance support wordt het voor de HRD-professie eenvoudiger om meetbare waarde toe te voegen. Via performance support wordt het presteren op de werkplek ondersteund met informatie en kennis die op dat moment voor de eindgebruiker nodig is. Daarmee is een natuurlijke verbinding gelegd tussen performance support en de taken die eindgebruikers op het werk moeten uitvoeren. Dan is het ook niet meer zo ingewikkeld om meetbaar, met ROI (Return on Investment) de waarde van performance support aan te tonen.
- *Bevordering van transfer.*
Veel van wat wordt geleerd tijdens trainingen is vergeten als de eindgebruikers weer terug op de werkplek zijn. Met performance support is het mogelijk om kennis en informatie rondom de uit te voeren taken op de werkplek aan te bieden. De prestatieondersteuning tijdens het werk is van evident belang om de toepassing van het geleerde op de werkplek te ondersteunen. Juist op momenten dat eindgebruikers ondersteuning van kennis en informatie nodig hebben, is dat met training niet mogelijk. Daarom kan met

performance support de transfer van training naar toepassing op de werkplek mogelijk worden gemaakt.

- *Extra opslagcapaciteit voor kennis en informatie.* De productie van kennis en informatie in organisaties neemt duizelingwekkende vormen aan. Met als gevolg dat het voor eindgebruikers op de werkplek vaak moeilijk is om op het juiste moment toegang te hebben tot de juiste hoeveelheid kennis en informatie. Met performance support is dit mogelijk.

Rossett en Schafer (2007) benoemen verder nog de volgende voordelen van performance support:

- Performance support en werken zijn één. Tijdens het uitvoeren van de taken worden gebruikers ondersteund om de gewenste prestaties te leveren.
- Voor effectieve performance support oplossingen is het onnodig om het werken te onderbreken of de werkplek te verlaten. Performance support volgt de eindgebruikers (contextgevoelig) tijdens het werken.
- Eenvoud. Niet teveel, te weinig of op het verkeerde tijdstip. Met performance support kunnen eindgebruikers zich concentreren op het uitvoeren van hun taken.
- Persoonlijk. Het is de bedoeling dat performance support eindgebruikers ondersteunt op een manier die als relevant en als persoonlijk wordt ervaren.

70:20:10 is meer dan 100 met Performance Support

Traditioneel wordt performance support ingezet rondom ICT-vraagstukken. Om zo de eindgebruikers op de werkplek te ondersteunen. In de wetenschap dat er dan aanzienlijk minder training nodig is en de gebruikers sneller en beter presteren op de werkplek (Rossett & Schafer, 2007, Gottfredson & Mosher, 2010, Nguyen, 2005).

Het is minstens zo interessant om performance support te benutten als een van de interventies om verder te gaan dan uitsluitend het aanbieden

van formele leerinterventies. Met 70:20:10 is het mogelijk geheel andere trajecten te ontwerpen met ondersteuning voor de '70' (onder meer performance support), de '20' (social learning) en natuurlijk ook de '10' (training en e-learning).

Het ontwerpen van 70:20:10 gebeurt consequent vanuit de gewenste organisatieresultaten. Dat vormt het uitgangspunt om te beoordelen welke vormen van performance support nodig zijn om het werken te ondersteunen. Welke vormen van kennisdeling -en kennisproductie nodig zijn om werken = leren te ondersteunen. Om vervolgens vast te stellen dat de formele leerinterventies een belangrijk onderdeel zijn van 70:20:10, maar wel aanzienlijk minder.

De trainingen in leslokalen rondom thema's als klantgerichtheid, teams, communicatie, projectmanagement, presenteren, en persoonlijke ontwikkeling verdienen een meer eigentijdse benadering en ontwerp. Wij presenteren een

voorbeeld van een ontwerp met 70:20:10 en performance support rondom het thema klantgerichtheid in een zorginstelling.

Voor effectieve performance support oplossingen is het onnodig om het werken te onderbreken of de werkplek te verlaten.

Klantgerichtheid met Performance Support in de zorg.

In een groot ziekenhuis staat klantgerichte zorgverlening hoog op de agenda. Daartoe draait een programma, waarbij trainingen en verbeterprojecten in de praktijk elkaar dienen te versterken. Inmiddels zijn ruim drieduizend medewerkers getraind en de opdrachtgever vraagt naar meer effectiviteit en naar een verschuiving van training naar leren op de werkplek.

Met de opdrachtgever is een nieuw ontwerp gemaakt, op basis van 70:20:10 met performance support, zie figuur 2, met als kenmerken:

- Verbeterprojecten vormen de natuurlijke motor om de klantgerichte zorg meetbaar te verbeteren;
- Reductie van de training klantgerichtheid met 50% (nog 1 dag training);
- Performance support voor klantgerichte zorg, met taakondersteuning op de werkplek. Dit kan door informatie over hoe klantgerichte taken uit

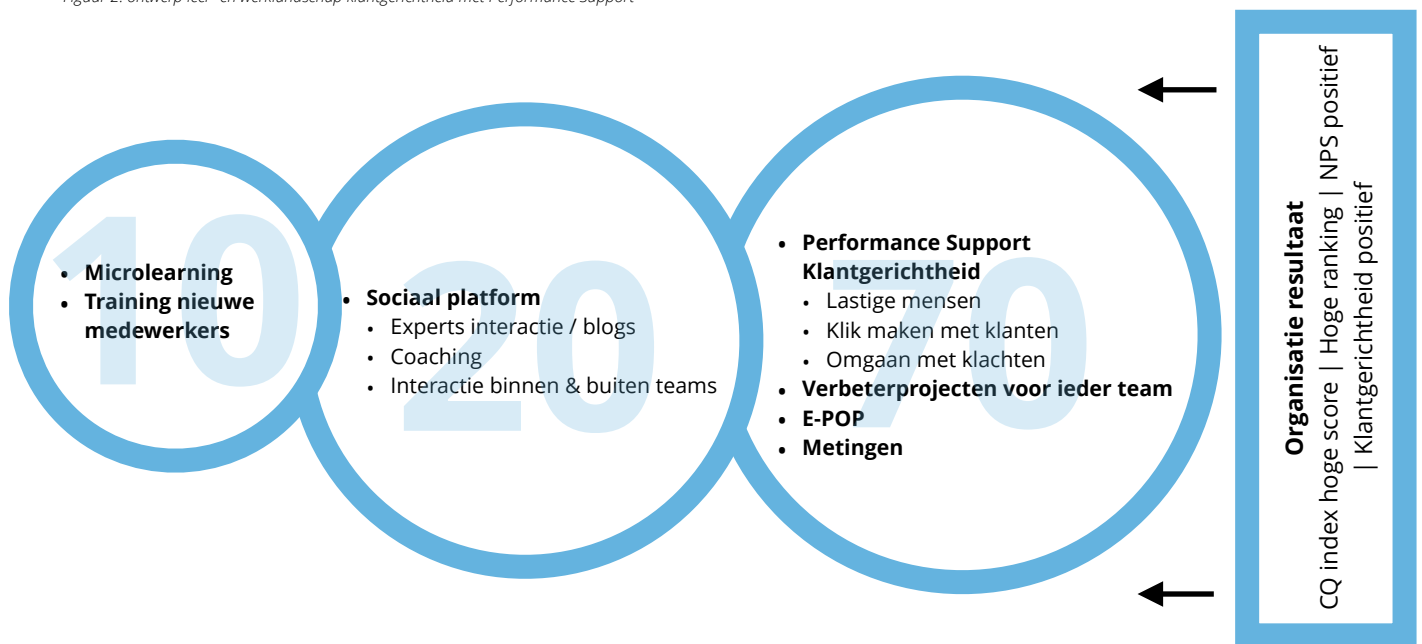
te voeren elektronisch te ontsluiten. Kort en met de mogelijkheid meer informatie te vinden via e-learning, social media (wiki's, blogs, twitter e.d.) en andere hulpbronnen die 24/7/365 beschikbaar zijn en blijven;

- E-POP (Elektronisch Persoonlijk Ontwikkelplan). Ook een vorm van performance support en dan in dit project met name gericht op de taken klantgerichtheid; zoals door de organisatie gedefinieerd.
- Metingen zijn gebaseerd of afgeleid van de Balanced ScoreCard van de organisatie.

Met 70:20:10 & performance support wordt een substantiële vermindering van de uit te voeren trainingen in leslokalen gerealiseerd.

Ook ontstaat in onze praktijk een koppeling naar verbeterprojecten, metingen en performance support om op die manier tot meetbare prestatieverbetering te komen. De waarde van 70:20:10 gaat verder dan performance support alleen. Performance support is dan weliswaar een nieuw buzzword in de HRD-wereld, maar met enkelvoudige interventies alleen is het instrumentarium voor HRD te mager. Dat geldt voor training, voor social media tools ('Ik twitter, dus ik ben een eigentijdse trainer...') en natuurlijk ook voor performance support. Daarom kiezen wij in onze praktijk voor een systeembenadering, waarvan performance support nu en in de toekomst integraal onderdeel uitmaakt van systeemoplossingen om meetbaar prestatieverbeteringen te realiseren. (Arets & Heijnen, 2008)

Figuur 2: ontwerp leer- en werklandschap klantgerichtheid met Performance Support



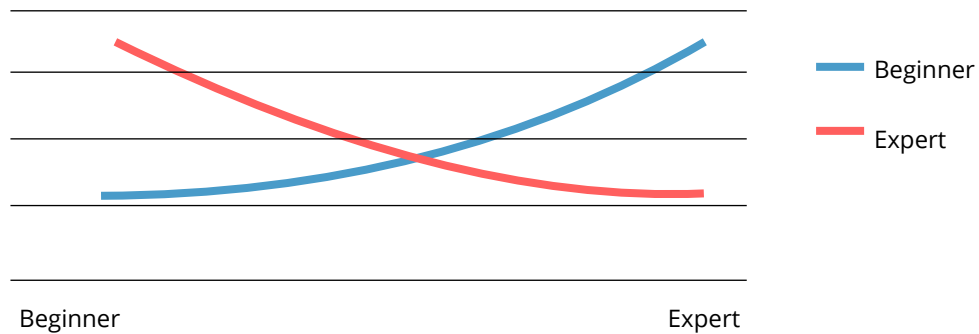
De business case voor Performance Support

Het is mogelijk om op verschillende manieren een business case voor performance support te formuleren. Vooral, omdat tegenwoordig de technologische barrières zijn weggenomen. De business case voor performance support is positief door minder kosten voor trainen en meer opbrengsten voor organisaties.

Minder trainen

Het blijkt mogelijk om een fors deel van de trainingsinspanningen te verminderen bij de implementatie van performance support. Denk aan een reductie tussen de 50 en 90%! Dit gevoegd bij het gegeven dat in onderzoek de huidige praktijk wordt bevestigd: experts hebben minder behoefte aan training maar wel de behoefte aan ondersteuning op de werkplek, tabel 3 (Kalyuga, Chandler & Sweller, 2000).

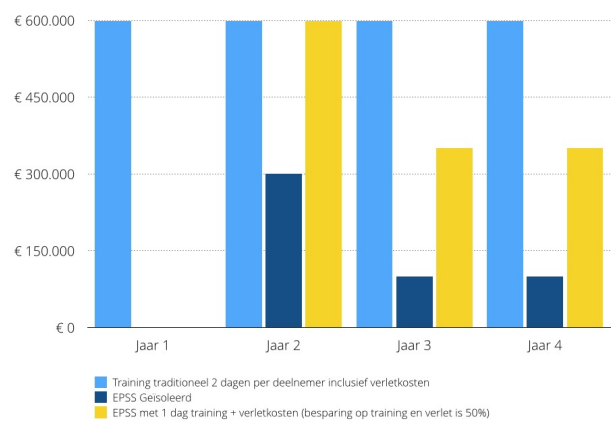
Behoefte training



In het voorbeeld van het 70:20:10 platform klantgerichtheid, zie figuur 2, is met de opdrachtgever een business case opgesteld. De huidige kosten van formeel trainen bedragen 600.000 Euro per jaar, inclusief verletkosten. De implementatie van performance support vraagt om een eenmalige investering van 300.000 Euro met per jaar 50.000 Euro licentiekosten en een besparing van 50% op de kosten voor training (inclusief verlet): 300.000 Euro per jaar. De business case is dan binnen 12 maanden positief:

- De investering in het 70:20:10 platform is binnen 1 jaar terugverdiend;
- Vanaf jaar twee wordt structureel 250.000 Euro bespaard met een hoger bereik in de organisatie (24/7/365), ondersteuning van het informele leren op de werkplek, minder weerstand tegen training (is ingebed in het landschap met een versterking tussen formeel en informeel leren) enzovoort.

Tabel 4: de visualisatie van de business case



Meeropbrengsten voor organisaties

Performance support heeft meetbare waarde, omdat de prestaties op de werkplek worden ondersteund. Dit leidt tot minder fouten, minder herstel van fouten, minder gebruik van helpdesk, minder documenten en vooral meer kwaliteit en versnelde inzetbaarheid van eindgebruikers. Zo is alleen al de versnelde productiviteit van nieuwe medewerkers, zonder training, een positieve business case voor vrijwel iedere grote organisatie. Dat vergt niet veel rekenwerk.

Performance support versterkt HRD op de werkplek?

Met de introductie van 70:20:10 met performance support verandert er veel, maar niet alles. Training blijft altijd een rol spelen als het om leren in organisaties gaat. Maar dat het anders wordt, zoveel is zeker. Het is onnodig voor de HRD-professie om met dezelfde melancholie als in de woorden van Gerrit Komrij doorklinkt, te kijken naar de veranderingen rondom trainen.

"In de computerwereld veroudert alles met adembenemende snelheid. Een apparaat van tien jaar geleden oogt antiquarischer dan grootvaders klok. Het luipaardschortje van Tarzan blijft langer in de mode dan een willekeurig webdesign. Een Dorische zuil is hipper dan een ponskaart."

Gerrit Komrij

Slimmer is het om de kansen die performance support biedt in 70:20:10 platforms te benutten. Daarmee is het mogelijk om de leerfunctie in organisaties niet op tool- maar op systeemniveau te moderniseren. Inderdaad: just-in-time...

Bibliografie

- Arets, J., & V, Heijnen. (2008). *Kostbaar misverstand. Van training naar business improvement*. Den Haag: SDU.
- ASTD. (2010). State of industry report. Alexandria: ASTD.
- Bezanson, W. (2002). *Performance support solutions. Achieving business goals through enabling user performance*. Victoria: Trafford.
- Bingham, T., & Conner, M. (2011). *The new social learning. A guide to transforming organizations through social media*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Casebow, P., & O, Ferguson. (2010). *How managers learn*. Good practice.
- Cheetham, G., & G, Chivers. (2001). How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions. *Journal of European Industrial Training*, vol. 25, no 5, 250-292.
- Cross, J. (2007). *Informal learning*. San Francisco
- Cross, J., Hart, J., Jarcho, H., Jennings, C. & C, Quinn. (2010). *The working smarter fieldbook*. Berkeley: Internet Time Alliance.
- Lombardo, M., & R, Eichinger. (1996). *The Career Architect Development Planner* (1st ed.). Minneapolis: Lominger.
- Gery, G.J. (1991). *Electronic performance support systems. How and why to remake the workplace through the strategic application of technology*. Tolland: Gery Performance Press.
- Gottfredson, C., & B, Mosher. (2011) *Innovative performance support. Strategies and practices for learning in the workflow*. New York: McGraw-hill.
- Kalyga, S., Chandler, P., & J, Sweller. (2000). Incorporating learner experience into the design of multimedia instruction. *Journal of Educational Psychology*, 92, 1-11.
- Nguyen, F., Klein, J.D., & H, Sullivan. (2005). A comparative study of electronic performance support systems. *Performance Improvement Quarterly*, 18(4), 71-86.
- Pershing, J.A. (ed.) (2006). *Handbook of Human Performance Technology*. San Francisco: Pfeiffer.
- Phillips, J.J. & P, Phillips. (2007). *Show me the money. How to determine ROI in people, projects and programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Rummler, G.A. (2004). *Serious Performance Consulting: According to Rummler*. Alexandria: ISPI/ASTD.
- Rosset, A., & L, Schafer. (2007). *Job aids and performance support. Moving knowledge in the classroom to knowledge everywhere*. San Francisco: Pfeiffer.
- Tough, A. (1971). *The Adult's Learning Projects: A fresh approach to theory and practice in adult learning* (Research in education series).
- Willmore, J. (2004). *Performance basics*. Alexandria: ASTD Press.