



**WERKBOEK
PRESTEREN
MET
PROFESSIONALS**

*Prestatieverbetering
binnen
kennisintensieve
organisaties*

&

*Verbeteren van
professionaliteit*

Versie 2006/4

kultifa



improving knowledge performance

Dit is een uitgave van KULTIFA.

www.kultifa.nl
info@kultifa.nl

VOORWOORD

Voor u ligt de vierde versie (2006) van het Werkboek Presteren met professionals.

U kunt dit werkboek in eerste instantie gebruiken om een diagnose te stellen van de prestaties van kenniswerkers en kennisintensieve organisaties (KIO's). Verder biedt het werkboek handreikingen om deze prestaties te continueren en te verbeteren.

We schreven eerder het boek 'Presteren met professionals. Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties' (S. de Groot, Kluwer, 2005). Dit theoretische boek beoogt kennisintensieve organisaties te helpen bij de ontwikkeling van professionaliteit. Het boek behandelt met name de achtergronden van prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties en is niet geschreven om praktisch aan de slag te gaan met prestatieverbetering. Daarom ontwikkelden we dit werkboek.

We hebben dit ook instrument ontwikkeld, omdat we ervaren dat de wijze van beheersen en verbeteren van prestaties binnen kennisintensieve organisaties sterk afwijkt van deze twee processen binnen niet-kennisintensieve organisaties.

We hebben goede ervaringen met het gebruik van de Handleidingen Positiebepaling van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). Maar van diverse organisaties kregen we ook vaak te horen dat deze 'reguliere' INK-handleidingen niet specifiek genoeg zijn voor het managen van kennisintensieve arbeid.

Dit werkboek vindt z'n basis dan ook in de theorieën over de kwaliteit van kennisintensieve arbeid en kennismangement, gecombineerd met de kenmerken van het EFQM- en INK-model.

Dit werkboek is met medeweten van het INK ontwikkeld. We adviseren om deze uitgave naast de 'reguliere' INK-handleidingen te gebruiken

Wij wensen u veel succes en vooral wijsheid toe bij het werken aan professionaliteit met deze handleiding.

Voorjaar 2005

KULTIFA

Steven A. de Groot

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
INHOUDSOPGAVE.....	5
Opzet van het werkboek.....	6
DEEL 1.....	7
1 PROFESSIONALITEIT EN BUSINESS EXCELLENCE	8
1.1 Professionaliteit	8
1.2 KULTIFA: dé succesfactoren voor professionaliteit.....	9
1.3 Inrichting van de ergonomische organisatie	14
1.4 Opmerkingen bij de bestaande handleiding positiebepaling.....	17
1.5 Ontwikkelen van professionaliteit: vijf ontwikkelingsfasen	19
2 UITVOEREN POSITIEBEPALING	21
2.1 Scoren van de KULTIFA-factoren	21
2.2 Scoren van de resultaatgebieden.....	22
2.3 Profielschets en spinneweb	24
3 MATRICES PROFESSIONALITEIT	26
4 VERBETEREN VAN PROFESSIONALITEIT	40
4.1 Analyse van de score op de positiebepaling	41
4.2 Analyse van de noodzaak voor het verbeteren van professionaliteit	43
4.3 Het ontwikkelplan.....	44
DEEL 2.....	51
5 SYSTEEM VOOR PRESTATIEMANAGEMENT	52
6 DIAGNOSTICEREN VAN PROCESSEN PPI-MODEL.....	54
6.1 Diagnosticeren van performance alignment.....	54
6.2 Diagnosticeren van performance conditions.....	55
6.3 Diagnosticeren van performance process & review.....	56
6.4 Diagnosticeren van performance improvement	57
6.5 Diagnosticeren van de verbindingen binnen het PPI-model	58
7 VERBETEREN VAN PROCESSEN PPI-MODEL	59
7.1 Verbeteren van performance alignment	59
7.2 Verbeteren van performance conditions.....	60
7.3 Verbeteren van performance process & review.....	63
7.4 Verbeteren van performance improvement	64
ONDERSTEUNING DOOR KULTIFA.....	65
MEER INFORMATIE OVER PROFESSIONALITEIT.....	66
BIJLAGE 1 Quick Scan Professional Performance.....	67
EVALUATIEFORMULIER.....	71

Opzet van het werkboek

Dit werkboek kunt u gebruiken als aanvulling op de ‘reguliere’ handleidingen van het INK (‘Publieke sector, onderwijs en zorginstellingen’ of ‘Ondernemingen’). In paragraaf 1.4 kunt u lezen waarom we deze aanvulling ontwikkelden en waaruit de aanvulling bestaat.

We gaan er van uit dat u het INK-managementmodel kent en we behandelen daarom niet de filosofie, inhoud en toepassing van dit model. Als dit niet het geval is raden we u aan de INK-uitgave ‘Introductie, filosofie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel’ (zie <http://www.ink.nl>) goed te bestuderen, alvorens u met dit werkboek aan de slag gaat.

Alle oranje gekleurde tekst in de paragrafen verwijzen naar de ‘reguliere’ handleidingen van het INK.

Het werkboek bestaat uit twee delen die u los van elkaar - maar bij voorkeur naast elkaar - kunt gebruiken.

- **Deel 1** is de aanvulling op de ‘reguliere’ handleidingen van het INK (‘Publieke sector, onderwijs en zorginstellingen’ of ‘Ondernemingen’).
- **Deel 2** kunt u gebruiken voor het diagnosticeren en verbeteren van het systeem van prestatie-management: de processen *richten, inrichten, verrichten & monitoren en verbeteren* binnen kennisintensieve organisaties.

Deel 1 van dit werkboek gaat over het verbeteren van professionaliteit, wat voor ons synoniem is voor prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties en bestaat uit de volgende hoofdstukken.

- Hoofdstuk 1 staat stil bij het begrip professionaliteit en gaat ondermeer in op de kenmerken van professionals en professionele organisaties.
- Hoofdstuk 2 beschrijft hoe u de diagnose – de positiebepaling - kunt uitvoeren.
- Hoofdstuk 3 bevat al het ‘werkmateriaal’ waarmee u deze positiebepaling daadwerkelijk kunt uitvoeren.
- Mogelijke vervolgvactiteiten voor het werken aan professionaliteit treft u aan in hoofdstuk 4.

Deel 2 behandelt in het kort het systeem van prestatie-management en biedt Quick Scans om de individuele processen te meten.

- Hoofdstuk 5 behandelt het systeem van prestatie-management in kennisintensieve organisaties.
- Hoofdstuk 6 bevat al het ‘werkmateriaal’ waarmee u de individuele processen van dit systeem kunt te meten.
- Mogelijke vervolgvactiteiten voor het werken aan verbetering van de systeem van prestatie-management van het treft u aan in hoofdstuk 7.

DEEL 1

Diagnosticeren en verbeteren van professionaliteit

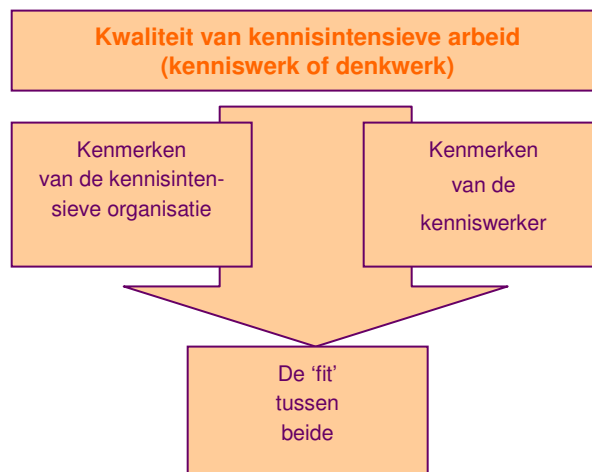
1 PROFESSIONALITEIT EN BUSINESS EXCELLENCE

1.1 Professionaliteit

Voor onze visie op arbeid van kenniswerkers en kennisintensieve organisaties (ook wel professionals respectievelijk professionele organisaties¹ genoemd) baseren we ons op de theorie over de kwaliteit van arbeid.

Deze stelt dat de kwaliteit van arbeid wordt bepaald door:

- De kenmerken van de werkomgeving
- De kwaliteit van de werkende



Afb. 1 Wat bepaalt de kwaliteit van kennisintensieve arbeid?

Wij definiëren professionaliteit als:

‘de mate waarin de kennisintensieve organisatie de ‘fit’ beheerst tussen de kenmerken van de kenniswerkers en de kenmerken van hun werkomgeving, terwijl deze beiden ontwikkelen’.

Het betreft hier dus de (voortdurende) ontwikkeling van de kwaliteit van kennisintensieve arbeid - eenvoudiger aangeduid met kenniswerk of denkwerk - door aandacht voor en verbetering van ‘de balans tussen de ontwikkeling van kenniswerkers en de kennisintensieve organisatie’.

Professionaliteit verwijst direct naar de professional en de professionele organisatie. Omdat de aanduidingen kenniswerker en kennisintensieve organisatie waarde vrijer en duidelijker zijn, worden deze termen verder gehanteerd in dit werkboek.

¹ De termen professionals en professionele organisatie hebben niets te maken met de mate van kwaliteit van arbeid of mensen. Professionele arbeid wordt in de literatuur gedefinieerd als ‘Het verlenen van diensten door personen die geacht worden door langdurige hogere beroeps- of wetenschappelijke opleiding en ervaring verkregen specifieke competenties te bezitten op een bepaald kennisgebied en over de vaardigheden te beschikken om deze kennis in de praktijk toe te passen’ (Maas, 2000). Voorbeelden van professionals zijn artsen, ontwerpers, onderzoekers, advocaten en consultants.

1.2 KULTIFA: dé succesfactoren voor professionaliteit

Nader onderzoek naar de kenmerken van kennisintensieve organisaties en de kenmerken van kenniswerkers resulteert in een lange lijst van specifieke kenmerken. Kenmerken waarmee het verschil duidelijk wordt tussen kennisintensieve arbeid en niet- kennisintensieve arbeid.

We hebben deze lijst teruggebracht tot tien factoren door de volgende vraag te beantwoorden: 'Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor kennisintensieve arbeid?'

Professionaliteit wordt in onze optiek bepaald door de volgende tien succesfactoren:

- **K**ennis
- **U**itdaging
- **L**eervermogen, -bereidheid en -condities
- **T**aaKstelling
- **I**nformatie- en communicatievoorziening en Intrinsieke motivatie
- **F**eedback
- **A**utonomie



Afb.2 Succesfactoren voor professionaliteit

Hiermee is niet enkel gekeken naar de bepalende kenmerken van zowel kenniswerkers als hun werkomgeving. Ook is gekeken naar wat nodig is om dé dominante processen binnen kennisintensieve organisaties te realiseren: kennisprocessen (zoals kennisverwerving, kennisborging, kennisdeling, kennisontwikkeling), verbinden, leren, innoveren en verbeteren.

De beginletters van deze succesfactoren vormen het woord KULTIFA², waarmee we dé succesfactoren voor kennisintensieve arbeid en professionaliteit in een functie 'vangen'

Hieronder worden de factoren stuk voor stuk toegelicht.

Kennis

Met *kennis* wordt niet enkel de gespecialiseerde kennis (vak kennis, maar ook organisatiekennis en omgevingskennis) bedoeld waarover een kenniswerker beschikt die verkregen is na een specifieke hogere beroepsopleiding. Ook verstaan we hier onder het vermogen van een individu om relevante kennis te signaleren, te verwerven en te verwerken, er nieuwe kennis mee te creëren, deze intern te verspreiden en toe te passen ten behoeve van het verhogen van

de waarde voor het eigen individu, groep, unit, organisatie én samenleving.

Uitdaging

Uitdaging in het werk is een voorwaarde om niet in routinematige werkzaamheden te vervallen. Het bieden van afwisselend gevarieerd werk als wel de mate waarin een beroep wordt gedaan op de uiteenlopende kennis en competenties van de kenniswerker, is een must voor de kenniswerker. Diversiteit van arbeid heeft een positieve invloed op de productiviteit van de kenniswerker.

² KULTIFA verwijst expliciet naar cultivar (kunstmatig gekweekte plantenras), die door te cultiveren (met zorg in stand te houden) zal leven en bloeien.

Leervermogen, –bereidheid en –mogelijkheid

De begrippen *leervermogen, –bereidheid en –mogelijkheid* zijn afkomstig uit de onderwijskundige literatuur en hebben langzaam maar zeker hun plaats gevonden binnen de bedrijfskundige en arbeidssociologische literatuur. De aandacht voor kennismanagement heeft hier zeker aan bijgedragen.

Leervermogen - ook wel leerbaarheid genoemd - neemt volgens diverse studies nauwelijks af naar mate men ouder wordt. Enkel de *snelheid* van leren alsook de *wijze* van leren (leerstijlen) veranderen. Het diagnosticeren van de eigen leerbehoeften en de wijze van leren vormen de belangrijkste adviezen over het verbeteren van het leervermogen.

Leerbereidheid is de mate waarin de kenniswerker wil leren en ontwikkelen om niet in routines te vervallen. De meeste kenniswerkers kennen een van nature grote nieuwsgierigheid en ontwikkelings- en ontplooiingsdrang en zijn interventies voor de bereidwilligheid te vergroten vaak niet nodig.

Bij het scheppen van *leercondities* - ook vaak aangeduid door *leermogelijkheden of leeromgeving* - wordt veelal de relatie gelegd met een veilig sfeer of leerklimaat waarbinnen kenniswerkers kunnen experimenteren en stap voor stap kunnen ontwikkelen. Anders dan bij niet-kenniswerkers wordt in toenemende mate onderkend dat de werkplek tevens als leerplek moet worden ingericht. ‘Traditionele’ oplossingen als opleidingstijd, -budget en –faciliteiten krijgen in een kennisintensieve organisatie inhoud door uitdagende projecten, een teamsamenstelling gericht op collectief leren of het bieden van contactmogelijkheden (ontmoetingen) met vakgenoten binnen en buiten de eigen organisatie.

Taakstelling

Helderheid over ‘wat’ te presteren (in tegenstelling tot ‘hoe’ te presteren) vormt een grote uitdaging binnen kennisintensieve organisaties. De bereidheid tot het aangaan van *resultaatverplichtingen* wordt in toenemende mate als een kenmerk van een kenniswerkers beschouwd. Daarmee wordt het belang van een heldere taakstelling groter.

Een heldere taakstelling legt de relaties tussen arbeidsmotieven, doelen en prestaties op organisatieniveau en individueel niveau.

Doelen en heldere taken mobiliseren inspanning, motiveren en doen het doorzettingsvermogen toenemen. Om kenniswerkers resultaatverantwoordelijk te maken voor organisatiedoelen, is het verstandig om een mix van verschillende typen doelen / prestaties te hanteren, zoals de volgende:

- persoonlijke groei (loopbaanstrategie);
- bijdrage aan het vakgebied;
- bijdrage aan klanttevredenheid;
- bijdrage aan het succes van anderen;
- bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie;
- bijdrage aan winstgevendheid.

De focus op individuele doelen / prestaties is afhankelijk van de arbeidsmotivatie en de loopbaanfase van de kenniswerker.

Informatie- en communicatievoorziening

Informatie en *kennis* zijn succesfactoren die een wisselwerking met elkaar hebben. Van informatie kennis maken, kennis toegankelijk maken voor anderen door deze te expliciteren in documenten, afbeeldingen en dergelijke.

Ook informatie over de opdracht (de taakstelling), de wijze van uitvoering (procedures, product- en procesinformatie en dergelijke), het doel, de kwaliteit of norm (prestatiecriteria) en de consequenties van de uit te voeren of uitgevoerde activiteiten vormen essentiële zuurstof voor kenniswerkers.

Informatie in de vorm van feedback over het eigen presteren.

Informatievoorziening maakt de laatste jaren een enorme ontwikkeling door ten gunste van veel kenniswerkers. Er is niet meer eenvoudig te spreken over informatievoorziening, maar eerder over soorten informatiesystemen zoals:

- Databanken en kennisbanken: systemen voor de opslag van data, gegevens, omschrijvingen, documenten, ervaringen en de resultaten van kenniswerk;
- Informatiesystemen en taakondersteunende systemen: systemen voor het verzamelen, verwerken, ordenen, opslaan en transporteren van (management) informatie;
- Netwerken: systemen voor het koppelen van informatiepunten en het overbruggen van afstanden;
- Expertsystemen: systemen voor vastleggen van kennis en ervaring van medewerkers;
- Kennissystemen: regelgebaseerde systemen (kennisregels voor bijvoorbeeld *if-then-beschrijvingen* en zelflerende systemen (ontdekt verbanden, 'leert' door gebruik te maken van technieken zoals case-based-reasoning, neurale netwerken en genetische algoritmen).

Kenniswerkers leren in belangrijke mate van elkaar. Samenwerken, elkaar feedback geven, filosoferen over het vak of samen kennis ontwikkelen vraagt om *contactmomenten*. Deze hoeven niet per definitie fysiek te zijn.

Ook op afstand, met behulp van *communicatievoorziening*, kunnen professionals ervaringen uitwisselen. Voorbeelden van effectieve communicatievoorziening zijn e-mail, mobiele telefonie, teleconferencing, virtuele fora en besluitvormingsondersteunde systemen zoals Group Decision Room (GDR).

Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie is de (arbeids)motivatie van de kenniswerker die vanuit de persoon *zelf* komt in tegenstelling tot extrinsieke motivatie die vanuit de omgeving komt.

Hiermee bedoelen we hun *drive*, dat wat hen dagelijks beweegt.

Inspelen op en gebruik maken van de intrinsieke motivatie van kenniswerkers betekent het expliciet maken van en inspelen op het 'psychologisch contract' dat de kenniswerker heeft gesloten met de werkgever.

Dit eenzijdige contract (enkel de kenniswerker bepaalt de duur en inhoud) bestaat uit de informele wederzijdse verwachting tussen individu en organisatie en wordt uitgewerkt in individuele doelstellingen en prestaties (zie *taakstelling*) en een aanbod van persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en geïndividualiseerde arbeidsvoorwaarden.

Feedback

Feedback is één van de belangrijkste factoren voor prestatieverbetering in kennisintensieve organisaties. Regelmatige feedback, interactie en contactmogelijkheden met collega's, experts en leidinggevenden, vertegenwoordigen een scala aan ervaringen van anderen. Regelmatige feedback heeft veel meer impact dan een formele evaluatie (beoordelings- of functioneringsgesprek) één of twee keer per jaar.

Goede dagelijkse feedback is beknopt, specifiek, actueel, relevant, ondersteunend, met mate en aannemelijk (acceptabel). Deze heeft *directe* invloed op de werkmotivatie en prestaties van kenniswerker. In veel gevallen gaan kenniswerkers dagelijks zelf op zoek naar terugkoppeling op hun werk, zelf als dit tot tijdelijke improductiviteit leidt.

Autonomie

De laatste succesfactor voor kennisintensieve arbeid is *autonomie*.

Hieronder wordt de *regelmogelijkheden* verstaan zoals de vrijheid om zelf te beslissen wanneer, hoe en met wie het werk wordt uitgevoerd. Kennisintensieve organisaties moeten een *balans vinden* tussen sturing van bovenaf en zelfsturing (autonomie).

Want autonomie staat op gespannen voet met sturing en het realiseren van organisatiedoelstellingen als deze enkel van bovenaf door een directie worden doorvertaald naar individuele doelen. En-en is het motto. De professional beoogt zijn eigen waarden en doelen te realiseren en levert daarnaast een *bijdrage* aan de realisatie van organisatiedoelen in het kader van zijn resultaatverantwoordelijkheid.

Onder *autonomie* wordt tevens verantwoordelijkheid, zelfreflectie en eigen initiatief verstaan.

Orkest: een voorbeeldige professionele organisatie

Een orkest wordt wel eens gebruikt als metafoor van een professionele of kennisintensieve organisatie. Maar een orkest is ook letterlijk een prachtig voorbeeld van een professionele organisatie waar de KULTIFA-factoren goed zichtbaar zijn.

Kennis

Alle orkestleden hebben specifieke *kennis* en *vaardigheden* verworven tijdens hun studie aan het conservatorium. Behalve dat ze kennis hebben opgedaan over muziekgeschiedenis, orkestratie en compositie, hebben ze ook geleerd te studeren. Gedurende de studiejaren hebben ze geleerd om ieder willekeurig stuk zich eigen te maken. Ze hebben dit (*leer*)*vermogen* ontwikkeld door methoden en technieken aan te leren die bij ieder willekeurig stuk gebruikt kunnen worden. Zoals het aanleren van het spelen van triolen, het luisteren naar andere partijen terwijl de musicus zelf speelt of het tellen tijdens het spelen.

Uitdaging

De orkestleden spelen bij een bepaald gezelschap omdat zij *uitdaging* vinden in het genre dat gespeeld wordt en een bijdrage willen leveren aan de kwaliteit van het orkest ('het orkest staat te boek als fenomenaal'). Het orkest is ook bekend om de relatief weinig repeteeertijd die men nodig heeft om een stuk eigen te maken.

Onder uitdaging wordt ook verstaan de mate waarin een beroep wordt gedaan op de uiteenlopende kwalificaties van de professional. Afwisselende muziekstukken, het werken aan meerdere projecten (CD-opnames en uitvoeringen) en het werken in verschillende bezettingen (orkestsamenstellingen) zijn voor musici belangrijke voorwaarden om langere tijd bij één orkest te blijven.

Leren

Leren staat centraal bij een orkest. Er zijn maar weinig voorbeelden van organisaties die zo veel tijd besteden (én nodig hebben) om nieuwe vaardigheden (een nieuw muziekstuk) eigen te maken en te beheersen. Een 'doorsnee-dag' van een beroepsmuzikant bestaat uit zes tot acht uur repeteren (*leercondities*) en af en toe meewerken aan een uitvoering of CD-opname. Tijd om te kunnen repeteren, maar ook de veilige sfeer of leerklimaat om te kunnen experimenteren, feedback te geven en te ontvangen en te verbeteren zijn andere voorbeelden van *leercondities* bij een orkest.

Tijdens een auditie wordt het *leervermogen* van een muzikant getoetst.

De musicus heeft laten zien (*leerbereidheid* en *leervermogen*) dat deze in korte tijd een nieuw muziekstuk om kan zetten naar vaardigheden, de muziek. En dit gedurende de hele loopbaan van de musicus.

Taakstelling

Aan helderheid over *taakstelling* ook geen gebrek bij een orkest. De dirigent (de manager) bepaalt de partituur, wat de *informatie* en de richtlijn is voor de muzikant. Het notenschrift is bijna een instructie (het 'wat'). De dirigent bepaalt wanneer te beginnen en te eindigen, het tempo en de luidheid. Alle partijen (partituren) samen vormen één geluid, zoals de componist bedacht heeft.

Informatie

Behalve dat de muzikant door de *informatie* weet wat hij of zij moet spelen, ontvangt deze van de dirigent en medecollegae vaak direct feedback op diens performance. Immers, het is heel duidelijk wat iemand moet presteren. Een 'afwijking' is daarom goed zichtbaar. In feite is dit 'feedback-informatie' over het individuele presteren. Een repetitie is vaak één grote feedback-sessie.

Intrinsieke motivatie

Uitdaging en *intrinsieke motivatie* liggen dicht bij elkaar. Idealiter vertonen individuele ambities en de collectieve ambitie een relatie met elkaar. Intrinsieke motivatie en kennis vormen de basis voor taakstelling.

Wanneer een beroepsmuzikant niet meer gemotiveerd is om zich nieuwe muziekstukken eigen te maken, het bepaalde genre te spelen of zijn collegae feedback te geven om te verbeteren, is de musicus uitgespeeld.

Feedback

De dagelijkse repetities van musici kunnen beschouwd worden als één grote feedback-sessie. De dirigent reageert direct naar musici op hetgeen hij ziet en hoort. De feedback wordt duidelijk ingezet ter verbetering van de muzikale prestatie. Maar ook tijdens een uitvoering geeft de dirigent door middel van lichaamstaal aan welke correcties deze wil.

Autonomie

Hoewel de partituur voorschrijft 'wat' de musicus moet spelen, laat de partituur veel ruimte voor de eigen interpretatie, inbreng en geluid van de dirigent en de individuele musicus.

De musicus kan de eigen klankkleur, tempowisselingen of de wisseling van luidheid - in overleg met de andere musici - inbrengen zodat zij letterlijk hun eigen geluid inbrengen.

1.3 Inrichting van de ergonomische organisatie

Focus op de kenmerken van de werkomgeving

Wat blijkt als we deze tien KULTIFA-factoren nader tegen het licht houden van de eerder genoemde tweedeling van kwaliteit van arbeid?

Zes van de tien KULTIFA-factoren zijn te scharen onder de *kenmerken van de werkomgeving*: uitdaging, leercondities, taakstelling, informatie- en communicatie-voorziening, feedback en autonomie.

Enkel op kennis, leervermogen en –bereidheid en intrinsieke motivatie kunnen we de professional aanspreken!

Verder valt op dat leervermogen en –bereidheid en intrinsieke motivatie tamelijk stabiele factoren zijn, die na werving nauwelijks meer beïnvloedbaar zijn.

Dit betekent dat er in onze optiek - na werving & selectie - meer focus nodig is binnen kennisintensieve organisaties op het managen van de *werkomgeving* van de professional dan op kenniswerkers zelf.

Want de kenmerken van de werkomgeving bepalen in grote mate de kwaliteit van kenniswerk. Deze zijn: uitdaging, leercondities, taakstelling, informatie- en communicatievoorziening, feedback en autonomie.

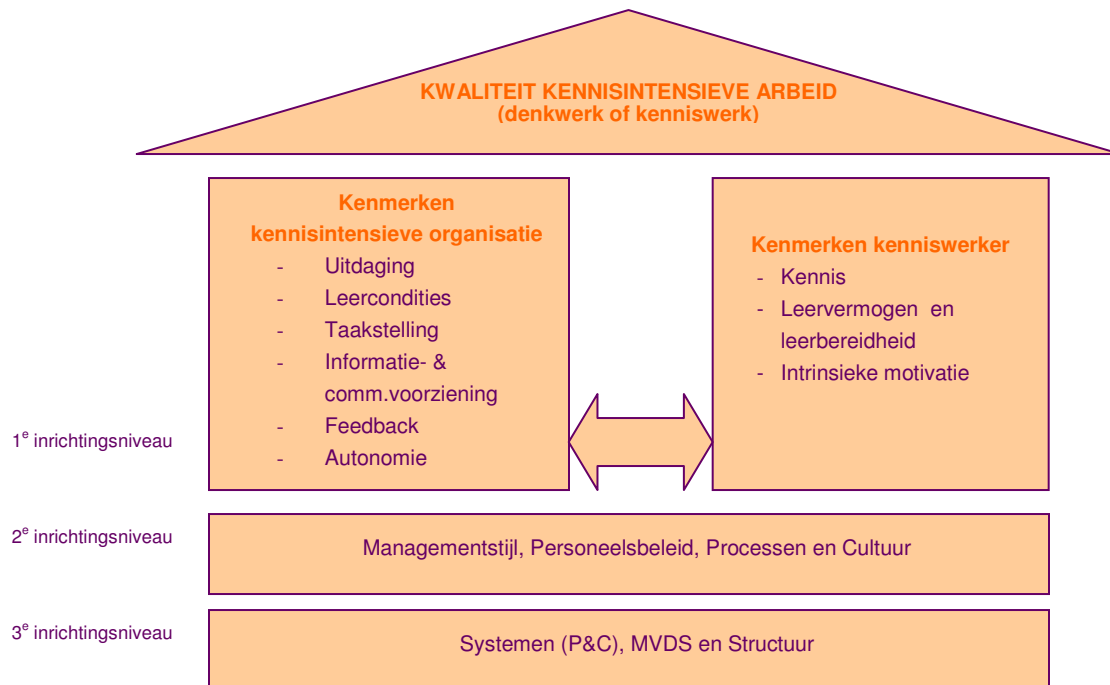
Prestatieverbetering moet dus met name gezocht worden in een werkomgeving die zodanig geoutilleerd is, opdat de kenniswerkers hun werk kunnen doen.

Wij noemen dit de *ergonomische organisatie*. Een organisatie waarin de KULTIFA-factoren zijn ingevuld en voortdurend worden aangepast aan wensen van kenniswerkers en de stakeholders.

Hier wordt ook de relatie duidelijk met de ‘reguliere’ handleiding van het INK.

Immers, de invulling van leiderschap, beleid & strategie, personeelsbeleid, middelen en processen geven een goede indicatie van professionaliteit van de werkomgeving. Want natuurlijk zegt ook de score op deze organisatiegebieden iets over de huidige kenmerken van de werkomgeving.

De samenhang tussen de KULTIFA-factoren en de organisatiegebieden van het INK - aangevuld met structuur, cultuur en systemen (planning & control) hebben we weergegeven in het 'huis van professionele kwaliteit'.



Afb.3 Huis van professionele kwaliteit

Hierbij stellen we dat er drie inrichtingsniveau van invloed zijn op de kwaliteit van kennisintensieve arbeid, waarbij de belangrijkste rol is weggelegd voor het eerste inrichtingsniveau, de KULTIFA-factoren.

Nu is het te eenvoudig om te stellen dat de kenniswerkers en diens werkomgeving twee aparte sturingsobjecten zijn. Zowel de organisatie als de kenniswerker zelf hebben een verantwoordelijkheid voor het realiseren en behouden van een 'fit' tussen beide. Voorbeelden van verantwoordelijkheden zijn weergegeven in de volgende tabel.

	Verantwoordelijkheid manager	Verantwoordelijkheid kenniswerker
<i>a. Kennis</i>	Aangeven welke kennis nodig is Benutten kennis van kenniswerkers Bij elkaar brengen van competenties en leerbehoeften	Tonen welke kennis hij/zij bezit en wil verwerven en welk werk (taakstelling) daarbij past
<i>b. Uitdaging</i>	Bieden van uitdagingen en variëteit in werkaanbod (matchen met individuele perceptie van uitdaging)	Eigen uitdaging kenbaar maken
<i>c. Leervermogen</i>	Onderzoeken, benutten en belonen van leervermogen	Inzicht geven in eigen leervermogen Kennen van eigen leerstijl
<i>d. Leerbereidheid</i>	Inspelen op individuele leerbehoeften	Inzicht geven in de eigen leerbehoeften
<i>e. Leercondities</i>	Vragen welke leercondities nodig zijn en deze inrichten Wegnemen van ontwikkelbedreigingen Creëren van leerklimaat	Kenbaar maken hoe, in welke mate, wanneer en met welke middelen geleerd wenst te worden
<i>f. Taakstelling</i>	Aangeven wat per individu verwacht wordt (ook verwachte resultaat en effect), wat kwaliteitscriteria zijn, etc. Inzicht geven in bijdrage aan het grotere geheel (missie, visie, doelstellingen, strategie) Aanmoedigen van resultaten Bewaken van efficiency en flexibiliteit	Kenbaar maken hoe expliciet en specifiek taakstelling nodig is Afspraken maken met manager over doelen en taken. Resultaatverantwoordelijkheid tonen
<i>g. Informatie- en communicatievoorziening</i>	Vragen naar informatiebehoeften en ondersteunende middelen en deze inrichten en onderhouden	Kenbaar maken van informatiebehoeften en gewenste ondersteunende middelen
<i>h. Intrinsieke motivatie</i>	Vragen naar en monitoren van individuele intrinsieke motieven Aanbieden van werk dat matched met individuele arbeidsmotieven	Aangeven (veranderlijkheid) van arbeidsmotieven
<i>i. Feedback</i>	Organiseren van feedback van klanten, opdrachtgevers, financiers en afnemers afgestemd op behoefte van individu en organisatie	Kenbaar maken van behoefte aan, frequentie en wijze van feedback
<i>j. Autonomie</i>	Bieden van autonomie (regelbehoeften en regelmogelijkheden) en flexibiliteit	Kenbaar maken welke mate van autonomie (regelbehoeften en regelmogelijkheden) gewenst zijn

Afb.4 Voorbeelden van verantwoordelijkheid invulling KULTIFA-factoren

De kenniswerker moet aangeven waar bijvoorbeeld zijn *uitdagingen* liggen. De organisatie - de manager - moet voor de kenniswerker *uitdagend werk* bieden.

De kenniswerker moet aangeven welke kennis deze bezit en wenst te verwerven. De organisatie - de manager - moet een beroep doen op de kennis van de kenniswerker en de gewenste leercondities aanbieden.

1.4 Opmerkingen bij de bestaande handleiding positiebepaling

Nu meer inzicht is gegeven in dé factoren die in onze optiek van invloed zijn op de kwaliteit van kennisintensieve arbeid of professionaliteit, is het naar we hopen duidelijker geworden waarom we een variant nodig achtten op de ‘reguliere’ handleidingen van het INK (‘Publieke sector, onderwijs en zorginstellingen’ of ‘Ondernemingen’).

De genoemde succesfactoren - de KULTIFA-factoren - zijn in onze optiek uniek voor kennisintensieve arbeid. Dit impliceert dat de invulling van de organisatiegebieden die het INK hanteert, ook specifiek zijn voor kennisintensieve organisaties.

Bijvoorbeeld, werving en selectie (onderdeel van organisatiegebied *Medewerkers*) speelt volgens ons een dominante rol in KIO's, omdat we constateerden dat intrinsieke motivatie, leervermogen (en ook kennis) en leerbereidheid slechts ten dele beïnvloedbaar zijn ná werving en selectie.

Ook de invulling van leren in KIO's wijkt af van leren in niet-KIO's en moet gezocht worden in een goede teamsamenstelling, coaching en meester-gezelprincipes in plaats van ‘reguliere’ opleidingen en trainingen.

Ook het organisatiegebied *Processen* in KIO's heeft in onze optiek een andere invulling dan in niet-KIO's. In onze optiek zijn primaire processen binnen KIO's zoals het doen van onderzoek, ontwerpen of het uit-

voeren van een hartoperatie niet in processen vast te leggen zoals we gewend zijn te doen in productieomgevingen of informatieverwerkende omgevingen.

Kennisprocessen (zoals kennisverwerving, kennisborging, kennisdeling, kennisontwikkeling), verbinden, leren, innoveren en verbeteren zijn volgens ons dé dominante processen binnen KIO's. Deze zijn nauwelijks te beschrijven, maar wel te ondersteunen door een juiste inrichting van de organisatie.

We adviseren om dit werkboek te gebruiken naast de ‘reguliere’ handleiding van het INK (‘Publieke sector, onderwijs en zorginstellingen’ of ‘Ondernemingen’). Wanneer u desalniettemin toch eerst of enkel de ‘reguliere’ handleiding van het INK wil scoren, denkt u dan nog eens aan onze aanleidingen voor het ontwikkelen van dit werkboek. In het volgende overzicht hebben we per organisatiegebied de aandachtspunten benoemd, die in onze optiek specifiek voor kennisintensieve organisaties zijn.

Organisatiegebied	Aandachtspunten bij het scoren van de 'reguliere' handleiding INK in geval van KIO's
1. <i>Leiderschap</i>	<p>Meer aandacht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het onderscheid tussen doelen en strategie • de individuele ambities versus collectieve ambities • de stimulering van individuele prestaties ter bevordering van organisatieprestaties • de verwevenheid van verbeteren en leren • de inrichting van leercondities • een leer- en feedbackcultuur
2. <i>Strategie en beleid</i>	<p>Meer aandacht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de rol van kennis en competenties • de soorten doelstellingen: <ul style="list-style-type: none"> - bijdrage aan klanttevredenheid; - bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie; - bijdrage aan het succes van anderen; - persoonlijke groei (loopbaanstrategie); - bijdrage aan het vakgebied • de taakstelling op basis van intrinsieke motivatie, kennis, uitdaging en leerbehoeften (individuele en collectieve ambities) • de wisselwerking tussen prestaties op de verschillende organisatieniveau's (alignment) • prestatie-indicatoren op basis van KULTIFA-factoren
3. <i>Medewerkers</i>	<p>Meer aandacht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de werving en selectie van leervermogen, leerbereidheid, kennis en intrinsieke motivatie • opleiden (leren) door met name kennisdeling en leren op de werkplek (geïntegreerd) • het belang van inrichtingskenmerken: uitdaging, leercondities, taakstelling, informatie- en communicatievoorziening, feedback en autonomie
4. <i>Middelen</i>	<p>Meer aandacht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kennismanagement • de werkplek als leerplek (leercondities) • de informatie- en communicatievoorziening • kennisleveranciers en -partners • de middelen ter realisatie van onderstaande processen
5. <i>Processen</i>	<p>Meer aandacht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kennisprocessen³, leren, verbeteren, verbinden en innoveren • processen in KIO's zijn niet of nauwelijks te beschrijven • het sturen en beheersen op basis van succesfactoren en prestatie-indicatoren (bijvoorbeeld op basis van KULTIFA-factoren)

Afb.5 Overzicht van aandachtspunten voor KIO's bij 'reguliere' handleiding INK

³ Kennis-awareness, kenniscreatie, kennisverwerving, kennisdeling, kennisbenutting, kennisborging, kennisexploitatie, (De Groot, 2003)

1.5 Ontwikkelen van professionaliteit: vijf ontwikkelingsfasen

Het is niet vanzelfsprekend dat een organisatie van professionals per definitie een professionele organisatie is.

Van Delden⁴ (1999) duidt de verschillen in de volgende tabel.

De organisatie van professionals	De professionele onderneming
Streven naar persoonlijke invulling van het taakgebied	Streven naar beheersing van activiteiten
De organisatie als middel voor persoonlijke doelen	De medewerkers als voorwaarde voor de bedrijfsresultaten
Consultancy als een manier van leven	Consultancy als een middel om toegevoegde waarde te leveren aan klanten
Specialisten en doeners	Geïntegreerde dienstverlening
De professional bepaalt welke dienst men levert	De markt en de een identiteit bepalen de vorm en de inhoud van de dienstverlening
Gemeenschappelijke besluitvorming	Hiërarchische besluitvorming

Afb.6 Ontwikkeling van de professionele onderneming (Van Delden, 1999)

Blijkbaar is er een groei- of ontwikkelpad voor professionele organisaties of KIO's te onderkennen.

Eerder definieerden we professionaliteit als 'de mate waarin de organisatie de 'fit' beheerst tussen de kenmerken van de werkende en de kenmerken van de werksituatie terwijl deze beiden ontwikkelen'.

Om als organisatie continu te werken aan de ontwikkeling van professionaliteit, dient de organisatie twee groeipaden te ontwikkelen:

|

- groeipad voor de organisatie
- groeipad voor haar kenniswerkers.

In onze optiek is het verbeteren van professionaliteit synoniem voor het verbeteren van de KULTIFA-factoren, waarbij de twee groeipaden bijna automatisch in samenhang ontwikkelen.

Om professionaliteit te ontwikkelen doorlopen organisaties een fasegewijze ontwikkeling.

Hieronder vindt u een typering van iedere ontwikkelingsfase van professionaliteit.

Bij de definiëring is tevens gebruik gemaakt van de 'reguliere' Handleiding Positiebepaling van het INK en de Handleiding Positiebepaling Kennismanagement van Triam Kennismanagement.

⁴ Delden, P. van.. Kwaliteitsverbetering in professionele organisatie, Sigma nr.6, 1999

Vijf ontwikkelingsfasen van professionaliteit

Fase 1 Activiteit georiënteerd

Bij organisaties in fase 1 staat de output, het resultaat van het product en/of dienst centraal. De leiding bepaalt wat en hoe, de kenniswerker voert uit.

In zijn eigen werksituatie streeft iedere kenniswerker er naar zijn werk zo goed mogelijk uit te voeren. Vakmanschap wordt hoog gewaardeerd en door opleiding ondersteund, maar kennis wordt nog niet als een productiefactor beschouwd.

Als er klachten zijn, probeert de organisatie deze te verhelpen.

Fase 2 Proces georiënteerd

In fase 2 staat de beheersing van het primaire proces centraal. De organisatie onderkent verschillende kennisprocessen en op basis van metingen worden deze processen verbeterd. Kennis wordt beschouwd als dé productiefactor en wordt optimaal benut. Kennis, leerbehoeften en arbeidsmotieven van kenniswerkers worden gerelateerd aan beleid & strategie.

Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.

Fase 3 Systeem georiënteerd

Het lerend en innoverend vermogen van de organisatie staat centraal in fase 3.

Op alle prestatieniveaus (kenniswerker, team, afdeling en organisatie) wordt systematisch gewerkt aan professionaliteit: de samenhangende ontwikkeling van kenniswerkers en organisatie.

De collectieve ambities van kenniswerkers zijn bepalend voor beleid & strategie van de organisatie.

Beheersing van de processen leren, innoveren, verbeteren, verbinden en de kennisprocessen staan in het teken van interne en externe klantgerichtheid. De leiding heeft een visie ontwikkeld op professionaliteit en handelt hiernaar.

Er wordt over afdelingsgrenzen samengewerkt in kennisteams en met partners en leveranciers.

Omgevingskennis (klanten, markten, concurrenten, ontwikkelingen) en metingen in het hele proces worden gebruikt om ontwikkelingen en trends te signaleren.

Fase 4 Keten georiënteerd

Organisaties in fase 4 leren, verbeteren en innoveren met (kennis)partners in de voortbrengingsketen. Verbinden is een vitaal proces waardoor ambities, kennis, informatie- en communicatievoorziening en capaciteiten optimaal worden benut. Zorg voor partners en participeren in netwerken zijn belangrijke aandachtspunten. Producten, diensten en processen zijn optimaal op elkaar afgestemd

Er vinden regelmatig audits plaats binnen de organisaties en tussen kennispartners ter verbetering van de samenwerkingsrelaties.

Fase 5 Transformatie georiënteerd

Professionaliteit is in alle geledingen van de organisatie verankerd.

De strategie is er op gericht tot de top te behoren in de markten en beleidsterreinen waarin men opereert. Op basis van een lange termijn visie worden tijdig de bakens verzet om nieuwe activiteiten op te starten en/of kennisdomeinen te ontwikkelen of te verwerven. De organisatie is in staat om voortdurend haar *performance conditions* (her) in te richten en de samenwerking met (kennis)partners te herijken. De organisatie is in staat om in samenhang (kenmerken van de organisatie en kenmerken van de kenniswerkers) te transformeren.

De organisatie is verder een voorbeeld voor soortgelijke professionele of kennisintensieve organisaties.

De omgeving profiteert van de wijze waarop de organisatie haar professionaliteit heeft ingevuld en ontwikkeld, waarbij de organisatie de maatschappij verrijkt met de kennis die zij heeft opgebouwd.

2 UITVOEREN POSITIEBEPALING

Inleiding

Om vast te stellen wat de status van professionaliteit binnen uw organisaties is, kunt u een positiebepaling uitvoeren.

Voor zowel de *methode van positiebepaling* als voor het *uitvoeren van deze positiebepaling* gelden **dezelfde aandachtspunten** als voor het uitvoeren van de 'reguliere' INK-positiebepalingen.

2.1 Scoren van de KULTIFA-factoren

U scoort dus op de zelfde wijze als bij de 'reguliere' INK-positiebepalingen.

Het enige onderscheid vormen de organisatiegebieden. In dit werkboek scoort u enkel op de tien KULTIFA-factoren. De matrices vindt u in hoofdstuk 3.

Verder zijn er geen items voor fase 5 afgebeeld (Transformatie georiënteerd), omdat we de ervaring hebben dat er nauwelijks organisaties zich in deze fase bevinden.

U scoort de KULTIFA-factoren als volgt:

1. Lees per deelaspect van links naar rechts de formuleringen in de matrices door.
2. Kruis de formuleringen aan die voor uw organisatie van toepassing zijn. Mogelijk zijn één of meer omschrijvingen in de matrix slechts gedeeltelijk van toepassing. Geef dat aan door het betreffende vakje voor de helft zwart te maken. Maak aantekeningen over uw argumentatie.
3. Bepaal per deelaspect welke meest naar rechts gelegen fase van toepassing is. Let op! Voor het vaststellen van uw score moet er een aansluiting in de fasen en formuleringen zijn. Wanneer er dus een horizontaal 'gat' in de matrix ontstaat, mag u de score voorbij dit gat niet meetellen.
4. Stel de gemiddelde ontwikkelingsfase voor het aandachtsgebied vast op basis van de scores op de deelaspecten.
5. Vul de tabel voor de matrix in.

Vul per deelaspect de gemiddelde ontwikkelingsfase in.

Vul de gegevens ook in de profielschets op pagina 38 in.

Vul de gemiddelde ontwikkelingsfase van het aandachtsgebied in.

Vul de gegevens ook in het spinnenweb op pagina 38 in.

(Bron: Handleiding Positiebepaling INK, 2004)

Alternatieve score van de KULTIFA-factoren

De matrices in hoofdstuk 3 gaan uit van **ontwikkelingsfasen** van de KULTIFA-factoren.

Als u een eerste indicatie wilt hebben van de *mate van belang* en *mate van tevredenheid* van deze factoren voor uw organisatie, kunt u eerst de vragenlijst in bijlage 1 invullen.

U kunt ook een elektronische versie invullen op: <http://www.kultifa.nl/kultifaquickscan.php>.

2.2 Scoren van de resultaatgebieden

Ook voor de resultaatgebieden gelden dezelfde aandachtspunten als voor het uitvoeren van de 'reguliere' INK-positiebepalingen.

Echter een belangrijk verschil vormen de *maatstaven*. Deze zijn in onze optiek voor kennisintensieve organisaties specifiekier dan de voorbeelden die genoemd worden in de 'reguliere' INK-handleidingen⁵.

We stellen dat kennisintensieve organisaties tenminste de volgende soorten doelstellingen (en daarmee resultaatgebieden) moeten hanteren:

1. Extern gerichte doelen:

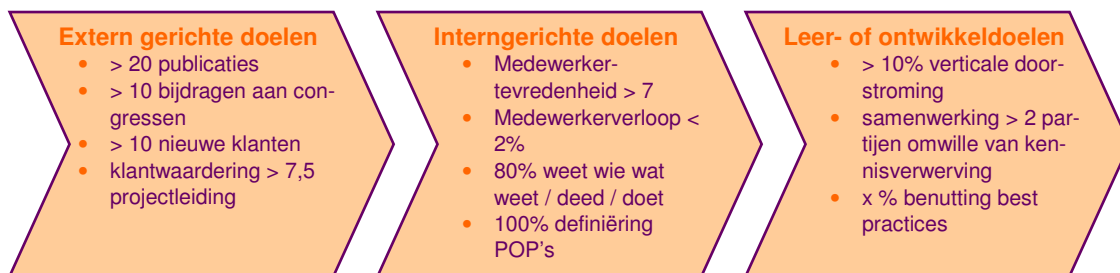
- klanttevredenheid
- bijdrage aan het vakgebied

2. Intern gerichte doelen:

- ontwikkeling van de eigen organisatie
- winstgevendheid

3. Leer- of ontwikkeldoelen:

- individuele ontwikkeling van kenniswerkers
(en individuele bijdragen van kenniswerkers aan het succes van collegae)



Afb.7 Verschillende soorten doelen binnen kennisintensieve organisaties

Deze specifieke doelstellingen hebben implicaties voor de te kiezen maatstaven.

Bij de scoringsmatrices van de resultaatgebieden vindt u voorbeelden van maatstaven die u - **uitdrukkelijk náást** deze die in de 'reguliere' INK-handleidingen worden genoemd – kunt gebruiken.

⁵ Ook op basis van Handleiding Positiebepaling Kennismanagement, Triam Kennismanagement, 2000

U scoort de resultaatgebieden als volgt:

1. Bepaal per aandachtsgebied de maatstaven die u van belang acht voor een goede aansturing van professionaliteit in uw organisatie. Gebruik eventueel de voorbeelden die bij elk resultaatgebied gegeven worden. Vraag u bij het kiezen van de maatstaven af of door een verbetering van professionaliteit ook een beter resultaat op die maatstaf verwacht mag worden.
2. Vul de geselecteerde *maatstaven* in de matrix in.
 - Zet een '+' als uw organisatie over feiten beschikt (al is het maar eenmalig). Noteer waar deze informatie is te vinden en waar ze betrekking op heeft.
 - Geef in de volgende vier kolommen aan of de prestaties positief (+), gelijk (0) of negatief (-) zijn.
Weet u het antwoord niet, dan vult u niets in. Het hokje blijft blanco.
3. Bepaal het *niveau* voor de maatstaven:
 - Tel voor elke maatstaf het aantal positieve prestaties op '+' en zet het getal in de scorekolom achter de matrix.
 - Tel de scores voor de maatstaven op.
 - Deel dit aantal door het aantal ingevulde maatstaven en zet dit getal in de scoretabel.
4. Bepaal het *niveau* voor het resultaatgebied:
 - Stel het gemiddelde vast van de score op de maatstaven en zet dit getal in de scoretabel.

(Bron: Handleiding Positiebepaling INK, 2004)

2.3 Profielschets en spinnweb

Om een totaalbeeld van professionaliteit binnen uw organisatie te krijgen, zet u de resultaten op de tien KULTIFA-factoren en de vier resultaatgebieden in het spinnenweb en de profielschets. De score op de factoren neemt u over in het spinnenweb. De vastgestelde deelscores voor alle deelaspecten van de tien factoren zet u in de profielschets.

Profielschets

De profielschets geeft u een beeld van de professionaliteit binnen uw organisatie: de score op de KULTIFA-factoren. Er is enige nuance in de presentatie aan te brengen. U kunt scores meer dan wel minder links of rechts in het vakje van de fase plaatsen. Bij een volle score op alle items van het deelaspect zet u in de matrix een stip in het midden in het vakje. Scoort u één of meerdere items half of helemaal niet dan zet u de stip links in het vakje van het desbetreffende deelaspect. Heeft u signalen dat er al een beweging naar een volgende fase in gang is gezet, dan kunt u de stip aan de rechterkant in het vakje plaatsen.

De KULTIFA-factoren die bijzonder positief of negatief gescoord zijn, vallen direct op. De factoren waarop negatief is gescoord, verdienen bijzondere

aandacht bij de analyse. Op basis van de totale analyse maakt u een actieplan, waarbij u bepaalt in hoeverre en hoe u negatieve uitschieters wilt aanpakken. Hoofdstuk 4 biedt u hiervoor verdere handreikingen.

Spinnweb

Het spinnenweb is de grafische weergave van uw totaalscore op de tien KULTIFA-factoren. Er zijn vijf ringen, die boven de horizontale lijn de vijf ontwikkelingsfasen (de mate van professionaliteit) weergeven voor de KULTIFA-factoren.

Voor de score in het spinnenweb geldt: bij een goede score op de diverse deelaspecten van bijvoorbeeld fase 2 dat wil zeggen gemiddeld 2,5 of meer, plaatst u een stip aan het einde van de ring van fase 2. Voor een gemiddelde score op de deelaspecten lager dan 2,5 plaatst u de stip aan het begin van de ring.

(Bron: Handleiding Positiebepaling INK, 2004)

3 MATRICES PROFESSIONALITEIT

KULTIFA-factoren	Fase 1 Product-georiënteerd	Fase 2 Proces-georiënteerd
a. Kennis	<ul style="list-style-type: none"> De organisatie gebruikt vakkennis om haar producten en diensten te realiseren 	<ul style="list-style-type: none"> De organisatie benut aanwezige kennis ter verbetering van de primaire processen in de organisatie
	<ul style="list-style-type: none"> De leiding zorgt er voor dat de benodigde kennis beschikbaar is 	<ul style="list-style-type: none"> De leiding zorgt ervoor dat de beschikbare kennis optimaal wordt benut
	<ul style="list-style-type: none"> Werving en selectie is gericht op binnenhalen van arbeidscapaciteit 	<ul style="list-style-type: none"> Het beleid van werving en selectie is gericht op het versterken van ontbrekende kennis
	<ul style="list-style-type: none"> De leiding bepaalt de kennisbehoeften van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> De leiding stelt de kennisbehoeften vast op basis van voorgenomen beleid & strategie en leerbehoeften van kenniswerkers
b. Uitdaging	<ul style="list-style-type: none"> Zo veel mogelijk output en een zo goed mogelijk financieel resultaat vormen de uitdagingen van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> Efficiënter produceren vormt de uitdaging van de organisatie
	<ul style="list-style-type: none"> De uitdaging van de leiding vormt de basis voor de het organisatiebeleid 	<ul style="list-style-type: none"> De uitdaging van de afdelings of BU is van invloed op het organisatiebeleid
c. Leren	<ul style="list-style-type: none"> Leervermogen wordt bepaald door het aantal (vak)diploma's 	<ul style="list-style-type: none"> Leervermogen wordt bepaald door de geleverde prestaties
	<ul style="list-style-type: none"> De organisatie biedt kenniswerkers mogelijkheden om hun vak(kennis) bij te houden 	<ul style="list-style-type: none"> De organisatie biedt een werkklimaat waarin voldoende beroep wordt gedaan op de aanwezige kennis en ervaring van kenniswerkers
	<ul style="list-style-type: none"> Kenniswerkers leren van eigen ervaringen: individueel leren 	<ul style="list-style-type: none"> Kenniswerkers leren van elkaar: groepsleren
	<ul style="list-style-type: none"> De organisatie beschouwt leren als een middel voor de verbetering van producten en diensten 	<ul style="list-style-type: none"> De organisatie beschouwt leren als een voorwaarde voor prestatieverbetering
d. Taakstelling	<ul style="list-style-type: none"> De leiding bepaalt de taakstelling van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> De individuele taakstelling van individuele kenniswerkers vloeit voort uit de gedefinieerde taakstelling van de organisatie
	<ul style="list-style-type: none"> De taakstelling van de kenniswerker staat beschreven in het functieprofiel 	<ul style="list-style-type: none"> De kenniswerker heeft een financiële doelstelling en een doelstelling voor persoonlijke ontwikkeling
	<ul style="list-style-type: none"> De kenniswerker krijgt af en toe kwantitatieve informatie over zijn resultaten 	<ul style="list-style-type: none"> De kenniswerker krijgt kwalitatieve informatie over zijn presteren

KULTIFA-factoren	Fase 3 Systeem-georiënteerd	Fase 4 Keten-georiënteerd
a. Kennis	<ul style="list-style-type: none"> ■ De organisatie beschouwt de omgang met kennis en informatie als haar hoofdproces. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende kennisprocessen⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ De organisatie richt zich op expliciet op de beheersing van de processen leren, verbinden, verbeteren en innoveren
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Het sturen op kennis is een vitaal proces geworden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Het aangaan van samenwerkingsverbanden met kennispartners is een vitaal proces geworden
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Het beleid van werving en selectie is gericht op het versterken van benodigde competenties zoals leervermogen, leerbereidheid en het vermogen om te netwerken, innoveren of te verbeteren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Het beleid van werving en selectie is gericht op het versterken van de lerende organisatie
	<ul style="list-style-type: none"> ■ De collectieve ambitie bepaalt de inspanningen in kennismanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ De organisatie bepaalt samen met partners en leveranciers de inspanningen in kennismanagement
b. Uitdaging	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ontwikkeling van kenniswerkers vormt de uitdaging van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Het versterken van interne en externe (kennis)netwerken vormt de uitdaging van de organisatie
	<ul style="list-style-type: none"> ■ De individuele ambitie van de kenniswerker vormt de basis voor de individuele doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ De collectieve ambitie van het stakeholders en shareholders vormt de basis voor individuele doelstellingen van kenniswerkers
c. Leren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leervermogen wordt bepaald door het verandervermogen en mate van de realisatie van leerdoelen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leervermogen wordt bepaald door het opbouwen en onderhouden van netwerken
	<ul style="list-style-type: none"> ■ De organisatie schept een leerklimaat waarin kenniswerkers voortdurend hun competenties verder kunnen ontwikkelen. De werkplek is de leerplek 	<ul style="list-style-type: none"> ■ De organisatie biedt mogelijkheden om met (keten)partners en leveranciers de relevante kennisprocessen uit voeren, te verbinden, te verbeteren, te innoveren en te leren
	<ul style="list-style-type: none"> ■ De organisatie leert en ontwikkelt zich op basis van leerervaringen op alle niveaus: organisatieleren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ De organisatie leert van en met klanten en partners: collectief of ketenleren
	<ul style="list-style-type: none"> ■ De organisatie beschouwt individuele ontwikkeling als een prestatie op zich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ De organisatie beschouwt collectieve ontwikkeling als een voorwaarde voor prestatieverbetering
d. Taakstelling	<ul style="list-style-type: none"> ■ De taakstelling wordt gedefinieerd op basis van de individuele intrinsieke motivatie, uitdaging en leervermogen van individuele kenniswerkers én de collectieve ambities 	<ul style="list-style-type: none"> ■ De taakstelling van de kenniswerker komt mede voort uit gesprekken met partners, leveranciers en klanten
	<ul style="list-style-type: none"> ■ De kenniswerker heeft een doelstelling voor de bijdrage aan klanttevredenheid en voor bijdrage aan organisatieontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> ■ De kenniswerker heeft een doelstelling voor de bijdrage aan het succes van anderen
	<ul style="list-style-type: none"> ■ De kenniswerker krijgt periodiek informatie over de gevolgen van goed en minder goed presteren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ De kenniswerker is in voortdurende dialoog met zijn omgeving over zijn huidige en toekomstige presteren

⁶ zoals kennis-awareness, -creatie, -deling, -benutting, -borging, -verwerving, -transfer en -exploitatie

KULTIFA- factoren	Fase 1 Product-georiënteerd	Fase 2 Proces-georiënteerd
e. Informatie- & comm.-voorziening	<input type="checkbox"/> IC-voorziening wordt ingezet ter verbetering van het product of dienst <input type="checkbox"/> De organisatie weet welke output en financiële resultaten ze heeft gerealiseerd <input type="checkbox"/> IC-voorziening wordt vervangen als deze onbruikbaar blijkt <input type="checkbox"/> De IC-voorziening levert informatie over output (kwanitatief) en financiën	<input type="checkbox"/> IC-voorziening wordt ingezet ter verbetering van de processen <input type="checkbox"/> De verschillende afdelingen / BU's weten welke output en financiële resultaten ze heeft gerealiseerd <input type="checkbox"/> IC-voorziening wordt vervangen als deze inefficiënt blijkt <input type="checkbox"/> De IC-voorziening levert informatie over de efficiency van processen
f. Intrinsieke motivatie	<input type="checkbox"/> De kenniswerker ontvangt maandelijks salaris <input type="checkbox"/> De organisatie biedt werk <input type="checkbox"/> De arbeidsmotieven van de leiding zijn maatgevend	<input type="checkbox"/> De kenniswerker ontvangt een extra materiele beloning bij goed presteren <input type="checkbox"/> De organisatie biedt individuele ontwikkelingsmogelijkheden <input type="checkbox"/> De arbeidsmotieven van kenniswerker vormen input
g. Feedback	<input type="checkbox"/> De ontvangen feedback betreft meestal gemaakte fouten of een minder goede prestatie dan verwacht <input type="checkbox"/> Kenniswerkers worden aangesproken op hun prestaties als daar aanleiding voor is <input type="checkbox"/> Kenniswerkers krijgen feedback op hun geleverde (kwantitatieve) prestatie	<input type="checkbox"/> Klachten van klanten worden beschouwd als expliciete leermomenten <input type="checkbox"/> Kenniswerkers worden periodiek aangesproken (bv. Tijdens functioneringsgesprekken) op hun persoonlijke omgang met kennis <input type="checkbox"/> Kenniswerkers krijgen feedback op hun gedrag en op de kwaliteit van hun geleverde prestatie
h. Autonomie	<input type="checkbox"/> De leiding bepaalt hoe het werkt wordt uitgevoerd <input type="checkbox"/> Autonomie wordt beschouwd als afkerigheid en wordt bestraft <input type="checkbox"/> De leiding is verantwoordelijk <input type="checkbox"/> De leiding stuurt op het vergroten van de rendementen van de organisatie	<input type="checkbox"/> De leiding bepaalt met interne experts hoe het werk wordt uitgevoerd <input type="checkbox"/> Initiatief en goede ideeën krijgen kans <input type="checkbox"/> De leidinggevende is verantwoordelijk <input type="checkbox"/> De leiding stuurt op het behouden van de benodigde kennis en expertise

KULTIFA-factoren	Fase 3 Systeem-georiënteerd	Fase 4 Keten-georiënteerd
e. Informatie- & comm.-voorziening	<ul style="list-style-type: none"> IC-voorziening wordt ingezet ter verbetering van de kennisprocessen, leren, innoveren, verbinden en verbeteren 	<ul style="list-style-type: none"> Het gebruik van IC-voorziening wordt afgestemd met (keten)partners en leveranciers
	<ul style="list-style-type: none"> Alle medewerkers kennen hun bijdrage aan de realisatie van verschillende soorten doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> Klanten, partners en leveranciers ontvangen informatie over de prestaties van de organisatie
	<ul style="list-style-type: none"> IC-voorziening wordt zo aangepast dat deze de kennisprocessen, leren, innoveren, verbinden en verbeteren optimaal ondersteunen 	<ul style="list-style-type: none"> IC-voorziening dragen aantoonbaar bij aan vernieuwing
	<ul style="list-style-type: none"> De IC-voorziening levert informatie over de prestatie-indicatoren 	<ul style="list-style-type: none"> De IC-voorziening levert informatie over partners en leveranciers
f. Intrinsieke motivatie	<ul style="list-style-type: none"> De kenniswerker wordt beloond naar gelang de realisatie van individuele doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> De kenniswerker ontvangt een beloning in de vorm zoals deze met hem is overeengekomen
	<ul style="list-style-type: none"> De organisatie investeert in binding van medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> De organisatie biedt voortdurend boeiend werk
	<ul style="list-style-type: none"> De arbeidsmotieven van kenniswerkers zijn van grote invloed 	<ul style="list-style-type: none"> De arbeidsmotieven van kenniswerkers bepalen beleid & strategie
g. Feedback	<ul style="list-style-type: none"> Het geven en ontvangen van feedback is expliciet ingebouwd in de samenstelling van teams en in de contacten met klanten 	<ul style="list-style-type: none"> Het geven en ontvangen van feedback is expliciet ingebouwd in de contacten met partners en leveranciers
	<ul style="list-style-type: none"> De individuele doelstellingen en afspraken (waaronder de persoonlijke ontwikkeling en de omgang met kennis) staan centraal in het functioneringsgesprek 	<ul style="list-style-type: none"> Kenniswerkers beoordelen elkaars functioneren en ontwikkeling
	<ul style="list-style-type: none"> Kenniswerker krijgen feedback op de effecten van hun presteren en aan de hand van afgesproken prestatie-indicatoren 	
h. Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> De kenniswerker bepaalt hoe het werk wordt uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> Het netwerk van kenniswerkers bepaalt hoe het werk wordt uitgevoerd
	<ul style="list-style-type: none"> Initiatief en autonomie worden gestimuleerd 	<ul style="list-style-type: none"> De leiding stuurt op zelfsturing
	<ul style="list-style-type: none"> Kenniswerkers en teams hebben resultaatverantwoordelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> Partners en leveranciers hebben een medeverantwoordelijkheid
	<ul style="list-style-type: none"> De leiding stuurt op het verwerven van in de toekomst benodigde kennis (door middel van bijvoorbeeld W&S, opleiding, samenwerking, fusies e.d.) 	<ul style="list-style-type: none"> De leiding stuurt op het creëren van toegevoegde waarde van kennis in de keten

6. Klanten en leveranciers

Voorbeelden van maatstaven te gebruiken bij één of meer klantgroepen

Output

Interne gegevens die per klantgroep kwantitatieve informatie verschaffen over het geleverde product of de dienst zoals:

- tijd besteed aan overleg
- levering volgens afspraak (afgesproken output én effect)
- leerresultaat
- aantal projecten waarin gezamenlijk nieuwe kennis is ontwikkeld
- aantal uitingen van gezamenlijke leerervaringen

Tevredenheid

De mening van uw klanten zoals die uit onderzoeken blijkt over:

- kennisoverdracht (proceskennis/'denkslagen') en leren tijdens dienstverlening
- innovativiteit van geleverde producten en diensten
- samenwerking in kader van kennisdeling
- inzicht in aanwezige kennis & competenties

Gedrag

Interne gegevens die een indicatie geven wat u in de toekomst per doelgroep mag verwachten zoals:

- kennisbehoeften
- kennisoverdracht
- samenwerking specifiek om expertise

Voorbeelden van maatstaven te gebruiken bij één of meer leveranciersgroepen

Output

Interne gegevens die per groep leveranciers kwantitatieve informatie verschaffen over de samenwerking zoals:

- tijd besteed aan gerichte kennisdeling, kennisontwikkeling en/of innovatieprojecten
- tijd besteed aan gezamenlijke verbeteringsprojecten

Tevredenheid

- kennisoverdracht (proceskennis/'denkslagen') en leren tijdens dienstverlening
- samenwerking in kader van kennisdeling
- inzicht in aanwezige kennis & competenties

Gedrag

- kennisbehoeften
- kennisoverdracht
- samenwerking specifiek om expertise

Doelgroep:

6. Klanten en leveranciers

Gebruikte maatstaven betreffen	Gegevens beschikbaar	Prestatie ten opzichte van doelstellingen	Trend in ontwikkeling	Vergelijking met belangrijkste concurrenten	Vergelijking met excellente organisaties	score
Output						
•						
•						
•						
•						
•						
Tevredenheid						
•						
•						
•						
•						
•						
Gedrag						
•						
•						
•						
•						
•						

Deelscore voor de uitkomst van meting 6 bedraagt

Vul nu de deelscores in van de matrices in de onderstaande tabel.
Tel de deelscores bij elkaar op, bereken het gemiddelde.

doelgroep	uitkomst score
Totaal	
Eindscore = totaal : aantal doelgroepen	

7. Kenniswerkers

Voorbeelden van maatstaven te gebruiken bij één of meer medewerkgroepen

Output

Interne gegevens die per doelgroep kwantitatieve informatie verschaffen over de geleverde inspanning van de organisatie om de kenniswerkers te motiveren en aan zich te binden. Het gaat hier om:

- opleidingsbudget uitgedrukt in % van de omzet
- opleidingsbudget uitgedrukt in % van de werktijd
- % medewerkers met een persoonlijk ontwikkelingsplan
- gemiddeld rapport medewerkers voor incompany trainingen
- % medewerkers dat regelmatig (samen)werkt in multidisciplinaire teams
- verandering inhoud individuele kenniskaart
- aantal uren besteed aan coaching
- aantal interne presentaties
- wisseling van projectteams
- aantal gebruikte best practices

Tevredenheid

De mening van de kenniswerker over:

- de aanpak van leren en de mogelijkheid om intern/extern cursussen te volgen
- de aandacht voor deskundigheidsontwikkeling in de organisatie
- eigen persoonlijke ontwikkeling/groei
- de inrichting van de werkplek als leerplek (leercondities)
- de eigen employability binnen de organisatie
- de mate waarin kennis- en competentieontwikkeling worden beloond
- aantal uitdagende en afwisselende projecten
- bijdrage aan succes door anderen
- aantal interessante, uitdagende en moeilijke problemen
- mate van autonomie
- hoeveelheid en kwaliteit van feedback
- kwaliteit van informatie- en communicatievoorziening
- duidelijkheid van taakstelling
- afstemming van taakstelling op individuele behoeften en expertise
- mogelijkheid voor en kwaliteit van samenwerking met collegae

Gedrag

Interne gegevens die een indicatie geven wat u in de toekomst van uw medewerkers mag verwachten, zoals

- samenwerkingsgerichtheid
- realisatie leerdoelen
- aantal ontwikkelde productmarktcombinaties (PMC's)
- deelname aan netwerken, CoP's, expertgroepen

Doelgroep:

7. Kenniswerkers

Gebruikte maatstaven betreffen	Gegevens beschikbaar	Prestatie ten opzichte van doelstellingen	Trend in ontwikkeling	Vergelijking met belangrijkste concurrenten	Vergelijking met excellente organisaties	score
Output						
•						
•						
•						
•						
•						
Tevredenheid						
•						
•						
•						
•						
•						
Gedrag						
•						
•						
•						
•						
•						

Deelscore voor de uitkomst van meting 7bbedraagt

Vul nu de deelscores in van de matrices in de onderstaande tabel.

Tel de deelscores bij elkaar op, bereken het gemiddelde.

doelgroep	uitkomst score
Totaal	
Eindscore = totaal : aantal doelgroepen	

8. Maatschappij

Voorbeelden van maatstaven te gebruiken bij één of meer doelgroepen

Output

Bedrijfsinterne gegevens die per doelgroep kwantitatieve informatie verschaffen over de geleverde inspanning van de onderneming om maatschappelijk verantwoord te werken, zoals:

- % dienstverlening aan maatschappelijke organisaties
- bijdrage aan een vakgebied (zoals aantal publicaties, aantal 'citations', aantal bijdrage aan fora, congressen, etc.)
- tijd en geld beschikbaar voor onderwijs- en opleidingactiviteiten voor anderen dan de medewerkers
- tijd besteed aan stage- en afstudeerbegeleiding

Tevredenheid

De mening van de maatschappelijke organisaties over:

- de know how van de organisatie
- het 'om niet' ter beschikking stellen van kennis en ervaring door de organisatie
- het creëren en managen van innovaties door de organisatie
- de toegankelijkheid van de kennis van de organisatie
- bijdrage aan versterking kennisinfrastructuur

Gedrag

Bedrijfsinterne gegevens die een indicatie geven van de toekomstige maatschappelijke positie van uw onderneming:

- de organisatie wordt door derden gezien als voorbeeldwerkgever op het terrein van kennismanagement en/of performance management
- aantal opleidingsactiviteiten voor personen buiten de organisatie (zoals stageplekken, ruimte voor wetenschappelijk onderzoek, etcetera)
- % van de omzet besteed aan wetenschappelijk onderzoek en/of sponsoring van kennisinitiatieven
- aantal keren per jaar dat de organisatie de publiciteit haalt vanwege het "om niet" ter beschikking stellen van haar informatie en ervaring.

Doelgroep:

8. Maatschappij

Gebruikte maatstaven betreffen	Gegevens beschikbaar	Prestatie ten opzichte van doelstellingen	Trend in ontwikkeling	Vergelijking met belangrijkste concurrenten	Vergelijking met excellente organisaties	score
Output						
•						
•						
•						
•						
•						
Tevredenheid						
•						
•						
•						
•						
•						
Gedrag						
•						
•						
•						
•						
•						

Deelscore voor de uitkomst van meting 8 bedraagt

Vul nu de deelscores in van de matrices in de onderstaande tabel.
Tel de deelscores bij elkaar op, bereken het gemiddelde.

doelgroep	uitkomst score
Totaal	
Eindscore = totaal : aantal doelgroepen	

9. Bestuur en financiers

Voorbeelden van maatstaven te gebruiken bij één of meer van de doelgroepen

Output

Bedrijfsinterne gegevens die kwantitatieve informatie verschaffen over de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen, zoals:

Menselijk kapitaal

- het gemiddeld opleidingsniveau van de organisatie
- de gemiddelde duur van het dienstverband van kenniswerkers
- de gemiddelde investering die nodig is om een vitale kenniswerker te vervangen
- investeringen in leren (opleidingen en trainingen)
- % kenniswerkers in de organisatie

Structureel kapitaal

- waarde van investeringen in een relatiebeheersysteem
- waarde van investeringen in elektronisch leren
- waarde van investeringen in een informatiezorgsysteem
- waarde van patenten, licenties, royalty's et cetera.
- waarde van investeringen in een best practice databank
- waarde van investeringen in het vergroten van de:
 - toegankelijkheid en/of
 - relevantie en/of
 - (tijdige) beschikbaarheid en/of
 - mate van gebruik en/of
 - actualiteit
 van informatie en kennis

Het intellectueel kapitaal

- benodigde tijd voor medewerkers om taakvolwassen te worden
- benodigde tijd om innovatieve producten/ diensten op de markt te brengen
- benodigde tijd om ontwikkelkosten terug te verdienen

(Bron: Handleiding Positiebepaling & Verbeteren Kennismanagement, 2000)

Tevredenheid

De mening van bestuur en financiers over:

- de waarde van het intellectueel kapitaal
- verbeter- en innovatievermogen
- imago aangaande kennis- of expert organisatie
- professionaliteit

Gedrag

Bedrijfsinterne gegevens die een indicatie geven over de samenwerking tussen onderneming en bestuur/financiers: zie 'reguliere' INK-handleidingen.

Doelgroep:

9. Bestuur en financiers

Gebruikte maatstaven betreffen	Gegevens beschikbaar	Prestatie ten opzichte van doelstellingen	Trend in ontwikkeling	Vergelijking met belangrijkste concurrenten	Vergelijking met excellente organisaties	score
Output						
•						
•						
•						
•						
•						
Tevredenheid						
•						
•						
•						
•						
•						
Gedrag						
•						
•						
•						
•						
•						

Deelscore voor de uitkomst van meting 9 bedraagt

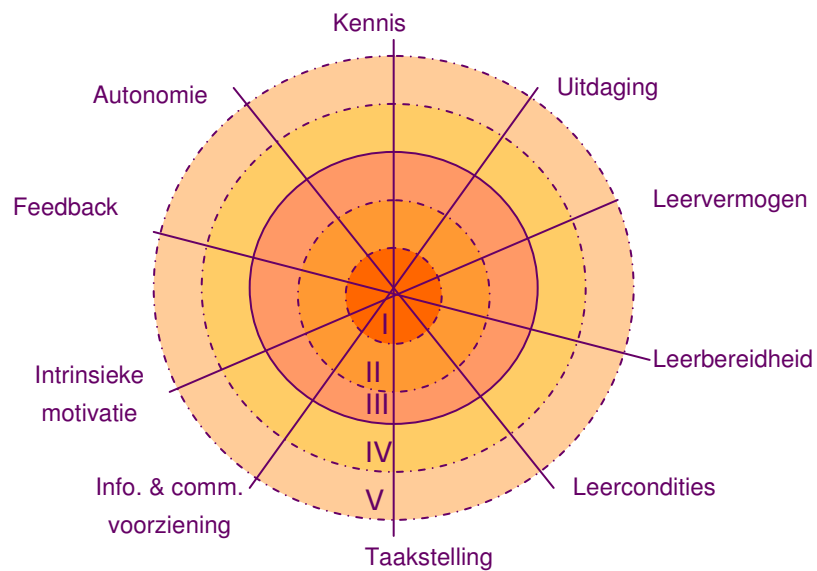
Vul nu de deelscores in van de matrices in de onderstaande tabel.

Tel de deelscores bij elkaar op, bereken het gemiddelde.

doelgroep	uitkomst score
Totaal	
Eindscore = totaal : aantal doelgroepen	

	I Activiteit georiënteerd	II Proces georiënteerd	III Systeem georiënteerd	IV Keten georiënteerd	V Transformatie georiënteerd
<i>fasen</i>					
a. Kennis					
b. Uitdaging					
c1. Leervermogen					
c2. Leerbereidheid					
c3. Leercondities					
d. Taakstelling					
e. Info. & comm.voorziening					
f. Intrinsieke motivatie					
g. Feedback					
h. Autonomie					
<i>niveaus</i>	1	2	3	4	5
6. klanten/leveranciers					
7. medewerkers					
8. maatschappij					
9. bestuur en financiers					

Afb.8 Professionaliteitsprofiel



Afb.9 Spinnenweb Professionaliteit

Hieronder kunt u uw score overnemen van uw positiebepaling, wanneer u deze hebt uitgevoerd met behulp van de 'reguliere' handleiding(en) van het INK.

		I	II	III	IV	V
		Activiteit georiënteerd	Proces georiënteerd	Systeem georiënteerd	Keten georiënteerd	Transformatie georiënteerd
fasen						
Leiderschap	1a richten					
	1b inrichten					
	1c verrichten					
Strategie & beleid	2a oriënteren					
	2b inrichten					
	2c implementeren					
Man. van medewerkers	3a organiseren					
	3b investeren					
	3c respecteren					
Man. van middelen	4a geld					
	4b kennis en technologie					
	4c materiaal en diensten					
Man. van processen	5a identificeren en ontwerpen					
	5b invoeren en beheersen					
	5c doorlichten en verbeteren					
niveaus		1	2	3	4	5
	6. klanten/leveranciers					
	7. medewerkers					
	8. maatschappij					
	9. bestuur en financiers					

Afb.10 Score 'reguliere' positiebepaling INK

Bekijk - indien dit van toepassing is – beide positiebepalingen.

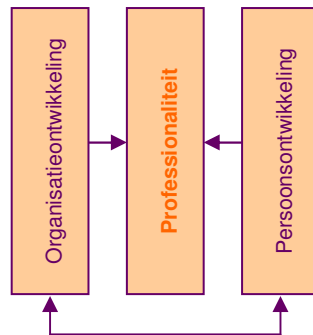
Bestudeer de overeenkomsten en verschillen in fasen.

In paragraaf 4.1 vindt u handreikingen hoe om kunt gaan met de beide scores.

4 VERBETEREN VAN PROFESSIONALITEIT

Verbeteren van de professionaliteit is het in samenhang (de 'fit') ontwikkelen van de kenmerken van de organisatie en de kenmerken van de kenniswerker door verbetering van de KULTIFA-factoren.

De mogelijk uitgevoerde positiebepaling professionaliteit vormt een belangrijk onderdeel van de diagnose van uw organisatie.



Afb.11 Professionaliteit: samenhangende ontwikkeling van organisatie en kenniswerker

‘Verbeteren van professionaliteit = versterken van de KULTIFA-factoren’

Maar in eerste instantie moet u de aanleiding voor het verbeteren van professionaliteit zoeken in de mate waarin uw organisatie haar geplande prestaties (zie de resultaatgebieden) realiseert.

Wat is de aanleiding om te werken aan professionaliteit, lees prestatieverbetering?

Wat zijn de prestatieproblemen, waar wil uw organisatie naartoe en wat is daarvoor nodig? Dat zijn de essentiële vragen!

Daarom zijn de volgende analyses van belang:

1. Analyse van de prestatie-gap: geplande prestaties versus gerealiseerde prestaties;
2. Analyse van de scores op de positiebepalingen;
3. Analyse van de noodzaak voor het verbeteren van professionaliteit.

De eerste analyse kunt u uitvoeren door stil te staan bij de scores op de resultaatgebieden.

Hieronder volgen handreikingen voor de analyses van de scores op de positiebepalingen.

4.1 Analyse van de score op de positiebepaling

De analyse van uw score bestaat uit twee onderdelen:

- A. analyse van uw score op deze positiebepaling Professionaliteit;
- B. analyse van de 'reguliere' positiebepaling van het INK.

A. Analyse van de positiebepaling Professionaliteit

U heeft nu in uw team in hoofdlijnen overeenstemming bereikt over de invulling van het spinnenweb en de profielschets. Wellicht bestaan er op onderdelen nog onduidelikheden of meningsverschillen, maar hierop kunt u in het vervolgtraject wel terugkomen. De eerste winst heeft u al binnen! U heeft eerst individueel, vervolgens in teams en/of in het managementteam bepaald waar uw organisatie staat en ook waar u met de professionaliteit naar toe wilt als kennisintensieve organisatie. Daarmee is een aantal wezenlijke vragen aan de orde gekomen die richtinggevend zijn voor de toekomstige ontwikkeling van uw organisatie.

Wat is nu de betekenis van het spinnenweb en de profielschets? Op die vraag gaan we hier verder in. Het spinnenweb geeft een totaaloverzicht waaraan u kunt zien welke KULTIFA-factoren relatief slecht scoren.

Welke conclusies kunt u trekken uit het spinnenweb en de profielschets?

- Een spinnenweb, mooi rond, biedt de beste kansen op continuïteit voor de organisatie. Immers uw KULTIFA-factoren zijn alle in gelijke mate ontwikkeld. De negatieve uitschieters geven aanleiding om verder na te denken en zo nodig aan te pakken.
- Omdat resultaten nauwelijks op de genomen maatregelen, wordt meestal hoger gescoord in de KULTIFA-factoren dan in de resultaatgebieden. Is dat niet het geval, ga dan na of u wel de goede en voldoende (kritische) maatstaven hanteert.
- De scores in de resultaatgebieden worden negatief beïnvloed wanneer over relevante maatstaven onvoldoende informatie beschikbaar is. Het resultaatgebied, bijvoorbeeld 'Waardering door klanten en leveranciers', scoort dan slecht. Niet omdat u zoveel ontevreden klanten en/of partners heeft, maar omdat u zo weinig van hen weet.
- De gemiddelde score in het spinnenweb moet overeenkomen met de typering van uw organisatie als een procesgerichte organisatie zoals beschreven op pagina 19. Als dit niet het geval is, is het raadzaam uw scores of conclusie te heroverwegen. Sommige organisaties scoren veel aspecten in fase IV of V, terwijl in fasen daarvoor veel gaten zitten. Dit is vaak het geval bij (semi-) overheidsorganisaties. Zij ontleen hun ontstaansrecht vaak aan de maatschappij en worden in hun dienstverlening van nature omringd door partners. Dat wil niet zeggen dat de organisatie al zover in haar ontwikkeling is dat zij als excellent getypeerd kan worden en de aspecten uit voorliggende fasen niet (meer) van toepassing zijn. Integendeel, het is een groei-proces en in een groei-proces kan niet zonder meer een fase worden overgeslagen. Ook de beschrijvingen van voorgaande fasen moeten dan van toepassing zijn op deze organisatie.
- Het is belangrijk vast te stellen welke KULTIFA-factoren achterlopen en wat de aard daarvan is. Conclusie is dat u met het spinnenweb en de profielschets nu over een groepsfoto van uw organisatie beschikt. U heeft een goed overzicht van huidige niveau van professionaliteit binnen uw organisatie. In het vervolgtraject kunt u verdere details gaan opsporen of direct overgaan tot het

formuleren en uitvoeren van verbeteracties c.q. een ontwikkelactieplan.

B. Analyse van de 'reguliere' positiebepaling van het INK

Zeer waarschijnlijk heeft u ook gescoord met behulp van de 'reguliere' positiebepalingen van het INK. En als het goed is levert deze in termen van fase-oriëntatie een zelfde uitkomst.

Beide uitkomsten samen bieden in onze optiek erg goede aangrijpingspunten voor gerichte en samenhangende verbeteringsactiviteiten. Want u dient met name activiteiten inzetten ter directe versterking van de KULTIFA-factoren.

Maar ook de *organisatiegebieden* personeelsbeleid, processen, managementstijl en cultuur en in mindere mate structuur en systemen zijn behalve van invloed op individuele en collectieve prestaties ook van invloed op de KULTIFA-factoren.

Het volgende overzicht toont de relaties, waarbij tamelijk ongenueanceerd enkel een sterke relatie is aangegeven door een x-teken.

KULTIFA-factoren	Organisatiegebieden						
	Pers.-beleid	Cultuur	Managementstijl	Processen	MVDS ⁷	Systemen	Structuur
a. Kennis	X	X		X	X		
b. Uitdaging		X	X		X		
c1. Leervermogen		X					
c2. Leercondities	X	X	X	X			X
c2. Leerbereidheid			X				
d. Taakstelling		X	X		X	X	
e. Info. & comm. voorziening			X				X
f. Intr. motivatie		X	X				
g. Feedback	X	X	X	X			
h. Autonomie		X	X			X	

Afb. 12 Specifieke beïnvloeding van KULTIFA-factoren door organisatiegebieden

⁷ Missie, Visie, Doelen, Strategie

4.2 Analyse van de noodzaak voor het verbeteren van professionaliteit

Trap niet in de valkuil dat de scores op de positiebepalingen aangeven wat u moet verbeteren! Een ‘achterblijvende’ score op bijvoorbeeld ‘Middelen’ of ‘Taakstelling’ hoeft helemaal niet te betekenen dat deze aspecten verbeterd moeten worden. Of dit moet gebeuren is zeer afhankelijk van het geconstateerde prestatieprobleem en/of de prestatie-gap.

Bovendien dient u bij zowel de scores op de positiebepalingen als de geconstateerde prestatieprobleem en/of de prestatie-gap af te vragen wat de noodzaak voor verbetering is, kortom wat de noodzaak is voor het verbeteren van professionaliteit

Hiertoe kan het volgende lijstje met vragen behulpzaam zijn.

Is er prestatieprobleem en dient het opgelost te worden?

- Wat is het probleem?
- Wanneer treedt het probleem op?
- Hoe vaak komt het voor?
- Onder welke omstandigheden?
- Bij wie: bij één medewerker of bij iedereen?
- Hoe weet men dat het een probleem is?
- Hoe manifesteert het zich?
- Waar leidt het toe (gevolgen)?
- Voor wie is het een probleem?
- Wat is het belang van de prestatie *gap*?
- Wie merkt en heeft het meeste baat bij een oplossing?
- Wanneer deed het probleem zich voor?
- Hoe is het ontdekt?
- Hoe komt het?
- Wie wenst het op te lossen?
- Waarom zouden we het willen oplossen?
- Hoe verhoudt de inspanning en kosten voor het oplossen zich tot de opbrengst?
- Wat is de invloed van de geconstateerde tekortkoming op het behalen van onze organisatiedoelen?
- Kost het geld of klanten?
- Leidt het tot interne spanningen?
- Wat kost ‘niets doen’?
- Wat kost de oplossing en wat brengt deze op?

Afb. 13 Checklist prestatieprobleem

4.3 Het ontwikkelplan

Om te komen tot een ontwikkelplan kunt u gebruik maken van de handreikingen in de ‘reguliere’ positiebepalingen van het INK (zie het hoofdstuk over verbeteren en vernieuwen).

Deze paragraaf behandelt handreikingen in de context van prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties, door in te gaan op de volgende onderwerpen:

1. Vijf principes voor de verbetering van professionaliteit;
2. Voorbeelden van interventies ter versterking van KULTIFA-factoren;
3. Interventies: gedoceerd en in samenhang

4.3.1 Vijf principes voor de verbetering van professionaliteit

Dit werkboek kunt u gebruiken ter aanvulling op het boek Prestatieverbetering van kennisintensieve organisaties (De Groot, 2005). Dit boek behandelt de achtergronden van professionaliteit. De belangrijkste beelden over de verbetering van professionaliteit zijn samengevat in de volgende vijf principes.

1. Aligment: individuele doelen ter bevordering van organisatiedoelen

Als in geen andere organisatie, worden de prestaties van een kennisintensieve organisatie louter door mensen, kenniswerkers, gerealiseerd.

Kenniswerkers werken niet bij u om organisatiedoelen te realiseren. Ze worden met name gedreven door de *arbeidsinhoud* (hun vakgebied) en het realiseren van hun *individuele waarden* zoals erkenning (door vakgenoten), zelfontplooiing en de bijdragen aan de ontwikkeling van hun vakgebied. Haast en passant dragen ze bij aan de realisatie van organisatiedoelen.

Het proces van prestatiedefiniëring start met de vraag aan iedere kenniswerker wat zijn individuele waarden zijn en welke ambities deze heeft (*intrinsieke motivatie*). Dit vormt de *uitdaging* voor de komende tijd. Voor het individu de uitdaging om deze te realiseren, voor de organisatie de uitdaging om voorwaarden te scheppen (ondermeer *leercondities* en *feedback*). Opdat individuele doelen gerealiseerd kunnen worden ter bevordering van organisatiedoelen.

Daarnaast legt de organisatie haar ‘mandje’ met intern- en externgerichte doelstellingen voor en spreekt met de iedere individu af

wat diens bijdrage (resultaatverantwoordelijkheid) is de komende tijd. Verbondenheid met de doelen is een voorwaarde voor de realisatie ervan. De *taakstelling* wordt per individu bepaald. Hier blijkt een bepaalde volgorde van de toepassing van de KULTIFA-factoren (zie paragraaf 4.2.3).

2. Een mix van doelstellingen

Kenniswerkers werken niet bij een organisatie om organisatiedoelen te realiseren, maar met name om hun eigen ambities te verwezenlijken. Om hen resultaatverantwoordelijk te maken voor organisatiedoelen is het verstandig om een mix van verschillende typen doelen te hanteren, zoals de volgende:

- persoonlijke groei (loopbaanstrategie);
- bijdrage aan het vakgebied;
- bijdrage aan klanttevredenheid;
- bijdrage aan het succes van anderen;
- bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie;
- bijdrage aan winstgevendheid.

Wees ervan bewust dat kenniswerkers de prioriteit geven aan de volgorde van het bo-

venstaande rijtje, terwijl het management veelal de voorkeur geeft aan de omgekeerde volgorde.

Maak individuele afspraken over die doelstellingen die passen bij de loopbaanfase van de professional.

Hanteer in ieder geval intern gerichte doelen, extern gerichte doelen en leerdoelen.

3. Monitoring: prestatie-indicatoren op basis van KULTIFA-factoren

Kennisintensieve arbeid laat zich niet managen zoals fabrieksarbeid of routinematig werk. Hiervoor is kennisintensieve arbeid te onzichtbaar, te diffuus, te persoonsgebonden en te kennisintensief.

De vertaling van de volgende KULTIFA-factoren naar individuele prestatie-indicatoren is hét middel om kennisintensieve arbeid te monitoren en te verbeteren:

- kennis
- uitdaging
- leervermogen, -bereidheid en bereidheid
- taakstelling
- informatie- en communicatievoorziening
- intrinsieke motivatie
- feedback
- autonomie

Voorbeelden van deze prestatie-indicatoren zijn hieronder afgebeeld.

KULTIFA-factoren	Voorbeelden van prestatie-indicatoren
<i>a. Kennis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van veranderlijkheid van beschikbare en benodigde kennis • Inspanning voor overbruggen beschikbare en benodigde kennis • Aantal gebruikte (wetenschappelijke) bronnen zoals experts, rapporten, artikelen, best practices, lessons learned) • Aantal malen benaderd / genoemd als expert
<i>b. Uitdaging</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hoeveelheid wisselende bestudeerde kennisdomeinen • Aantal afwisselend en gevarieerd projecten • Aantal interessante, uitdagende en moeilijke problemen • Hoeveelheid interne concurrentie tussen collega's
<i>c1. Leervermogen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal gevolgde opleidingen / opleidingsdagen • Aantal malen genoemd door collegae • Aantal malen geswitched van specialisme • Aantal vervulde leerbehoeften
<i>c2. Leerbereidheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal gevolgde opleidingen / opleidingsdagen
<i>c3. Leercondities</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal opleidingsdagen • Aantal verschillende collegae / experts waarmee samengewerkt is • Aantal uren besteed aan coaching van junioren • Aantal gevolgde / gegeven presentaties
<i>d. Taakstelling</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van duidelijkheid van gewenste output • Aantal vragen over gewenste output • Hoeveelheid gerealiseerde doelen • Aantal contacten met opdrachtgever, afnemer of financier over opdracht
<i>e. Informatie- & communicatievoorziening</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hoeveelheid informatie over de prestaties van bedrijf • Hoeveelheid informatie om mee te werken • Tijdigheid van informatie die nodig is • Juistheid (actualiteit) van informatie
<i>f. Intrinsieke motivatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van inzicht in veranderlijkheid intrinsieke motivatie • Mate van afstemming van werk op behoeften
<i>g. Feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal malen feedback op geleverde output van manager / collegae • Hoeveelheid feedback van verschillend aantal collegae / vakgenoten • Waarde van feedback (relevant, accuraat, tijdig, specifiek, begrijpelijk) • Aantal malen in team gewerkt
<i>h. Autonomie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van invloed op hoe het werk wordt uitgevoerd • Mate van invloed op wanneer een taak wordt uitgevoerd? • Mate van invloed op werktempo, pauze, werktijden etc. • Explicitering van gewenste regelmogelijkheden

Afb. 14 KULTIFA-factoren versus prestatie-indicatoren

Neem de beoordeling (mate van belang en huidige invulling) van de KULTIFA-factoren mee in bijvoorbeeld projectevaluaties, medewerkertevredenheidsonderzoek, zelfbeoordeling / zelfonderzoek, beoordeling- en functioneringsgesprekken.

Hierdoor blijven ze permanent onderwerp van gesprek en verbetering.

4. Performance conditions bepalen de kwaliteit; op naar de ergonomische organisatie

Cultiveer (= conditioneren en faciliteren) individuele prestaties ter bevordering van organisatieprestaties.

De kenmerken van de arbeidsomgeving bepalen de kwaliteit van het werk. De factoren uitdaging, leercondities, taakstelling, informatie(voorziening), feedback en autonomie zijn *direct* van invloed op het werk van kenniswerkers.

Indirect spelen managementstijl, cultuur en personeelsbeleid een grote rol.

Investeren in de competenties van kenniswerkers werkt sneller door een uitgekiende werving en selectie.

5. Kennisprocessen, leren, verbinden, verbeteren en innoveren: dé dominante processen

Kennisprocessen, leren, verbinden, verbeteren en innoveren zijn dé dominante processen in kennisintensieve organisaties.

Laat u niet verleiden tot het beschrijven van deze processen in handboeken, procedures en werkinstructies. Kenniswerkers hebben een grote afkeer van regels en (verticale) sturingsmechanismen. Borg deze processen door continu-activiteiten zoals samenwerking, evaluaties, gebruik van individuele en collectieve leerdoelen en dergelijke.

4.3.2 Voorbeelden van interventies ter versterking van KULTIFA-factoren

De versterking van de KULTIFA-factoren vormt een belangrijk middel om professionaliteit binnen kennisintensieve organisaties te verbeteren.

Het volgende overzicht toont voorbeelden van interventies.

KULTIFA-factor	Voorbeelden van oplossing / interventies	
Kennis	<p><u>Kenniscreatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • R&D afdeling / denktank • Opleidingsbehoefteonderzoek • Projectevaluaties • Jobrotation • Intervisie • Inwerk- en introductieprogramma's • Meester-gezel • Uitwisselingsprogramma's / stages (intern en extern) • Brainstormsessies • Interdisciplinair overleg • Ideeënbus <p><u>Kennis-awareness</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stappenplan vertaling strategie en benodigde kennis • Stappenplan vertaling kerncompetenties naar individuele competenties • Individuele Skill list • Persoonlijke OntwikkelPlannen (POP's) • Strategisch kennislandkaart • Kenniskaart (aangeboden vs. gevraagd) • Best practices <p><u>Kennislering</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie(formulieren) • Leergesprek • Opleidingsevaluatie • Best en Worst practices • Return on Knowledge • (Kennis)Audit • Evaluatie KennisWaardeKeten • Doelstellingen / resultaten voor KM • Projectreview • Kritieke succesfactoren voor KM <p><u>Kennisbenutting</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Brainstormsessies • Kenniskaarten 'wie deed/weet wat' • Best practices • Case-studies eigen organisatie • Funct. & beoord. gesprekken • CV- en kennisbank • E-mail-gebruik 'Wie weet wat over...' • Referentiesysteem • Mentoring/coaching • Multidisciplinair overleg • Multidisciplinaire teams • Databases met klantinformatie • Ontsluiting persoonlijke archieven 	<p><u>Kennisverwerving</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheidsonderzoek • Marktonderzoek • Vakbeurs- en congresbezoek • Abonnementen op vakbladen, regionale bladen etc. • Bedrijfsovername(s) / fusies / formele samenwerking • Samenwerking universiteiten / onderzoekscentra en innovatiecentra • Aanschaf licenties / methoden / software, etc • Inhuur consultants <p><u>Kennisborging</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kenniskaarten (kennisatlas) : wie weet / deed wat (Gouden kennisgids van de organisatie) • CV Databank • Procedures en werkinstructies • Expertsysteem • Competentieprofielen • Best & wordt practices / lessons learned • Methodieken, technieken • Octrooien, patenten • Evaluatieformulieren <p><u>Kennisexploitatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • PMC-ontwikkeling • Lezingen, colleges eigen personeel • Publicaties • Octrooien / patenten etc. • Marketingbeleid • Kenniswaardebepaling • 'Ongebruikte kennis' benutting <p><u>Kennisdeling</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatie- en kennismakelaars • Exitgesprekken • Borrels, feesten, etc. • Koffiecorner, zithoeken, etc. • Teams / Werkgroepen • Knipselkranten / personeelsblaadjes • Mentorschap • Taakroulatie • Thema- en taakgroepen • Training-on-the-job • Projectpresentaties • Interdisciplinair overleg • Community of Practice (kennisplatforms & CoP's)

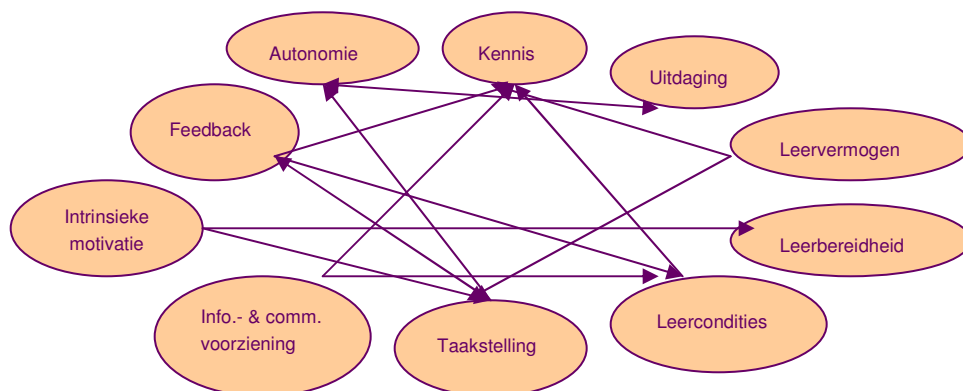
KULTIFA-factor	Voorbeelden van oplossing / interventies
Uitdaging	<ul style="list-style-type: none"> • Maak verantwoordelijkheden expliciet • Onderzoek arbeidsmotivatie en medewerkertevredenheid (binden & boeien) • Op maat beloningssystemen • Werkzaam in meerdere kennisdomeinen • Variatie in onderzoeksagenda
Leer-mogelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • Structured practice • Benut 'Learning opportunities' in het werk • Beschouw projecten als leerfasen • Benoem individuele leerdoelen per project • Bewerkstellig leercultuur • Focus op vaardigheden die de motivatie en affecties rond het werken en leren reguleren • Stimuleer uitproberen en experimenteren • Evalueer, beoordeel en beloon verbetering van vakbekwaamheid. • Creëer ontmoetingen om te socialiseren
Leer-bereidheid	<ul style="list-style-type: none"> • Stimuleer 'zelf denken' en ontdekken • Expliciteren leerresultaten • Geef functionele feedback
Leer-vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticeer eigen leerbehoefte • Diagnosticeer eigen leerstijl
Taakstelling	<ul style="list-style-type: none"> • Outputspecificaties benoemen • Definiëren van de opdracht (de taakstelling), de wijze (procedures, product- en procesinformatie en dergelijke), het doel, de kwaliteit of norm (prestatiecriteria) en de consequenties van de uit te voeren of uitgevoerde activiteiten • Goalssetting (doorvertaling van organisatiedoelen naar individuele doelen) • 'Targeted management development' • Wijzig het management als competenties (IST-SOLL) niet matchen • Train het management • Heldere missie, visie, strategie en doelen van de organisatie
Informatie-& comm.-voorziening	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek informatiebehoefte en informatieverwervingsgedrag • Duidelijke definiëring van de opdracht (de taakstelling) • Verbetering van procesinformatie (procedures, product- en procesinformatie en dergelijke) • Duidelijke definiëring het doel • Duidelijke definiëring de kwaliteit of norm (prestatiecriteria) • Duidelijke definiëring van de consequenties
Intrinsieke motivatie	<ul style="list-style-type: none"> • Aansluiting bij psychologisch contract • Monitoring van intrinsieke arbeidsmotieven • Versterking van 'boeien'
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Training feedback geven en ontvangen • 'Feedback-cultuur' • Laterale verbanden • Onderlinge afstemming • Formele methoden voor feedback • Relaties tussen prestaties, feedback en beloning • Verantwoordelijkheden reorganiseren • Samenwerken met leidinggevende, collega en in teams
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • procesverbetering • aandacht voor de kwaliteit van de onderlinge samenwerking, autonome taakgroepen, • integratie van functies, • definiëring van zichtbare resultaten voor de afzonderlijke organisatie-onderdelen, • verruiming van verantwoordelijkheden, • directere en eenduidigere verbindingen met klanten • meer persoonlijk initiatief • aandacht voor het ondersteunend personeel • een betere interface met het management • invoering van empowerment

Afb. 15 Relatie KULTIFA-factoren en organisatiegebieden

4.3.3 Interventies: gedoceerd en in samenhang

De meeste KULTIFA-factoren beïnvloeden elkaar positief, in ieder geval *autonomie en uitdaging en duidelijke taakstelling en feedback*. *Uitdaging* heeft een positieve uitwerking op de *invloed* die de kenniswerker heeft om eigen keuzes te maken, zijn werk zelf in te richten en dergelijke. Andersom is de uitwerking minder sterk. Nader onderzoek is nodig om de wederzijdse beïnvloeding van alle KULTIFA-factoren te kunnen vaststellen.

Een en ander betekent dat bij het ontwerp en de invoering van interventies ter versterking van individuele KULTIFA-factoren ook naar het effect voor de *andere factoren* gekeken moet worden. De volgende afbeelding toont de (veronderstelde en deels bewezen) relaties tussen de KULTIFA-factoren onderling.



Afb. 16 Relatie tussen individuele KULTIFA-factoren

DEEL 2

Diagnosticeren en verbeteren van het systeem van prestatie management in kennisintensieve organisaties

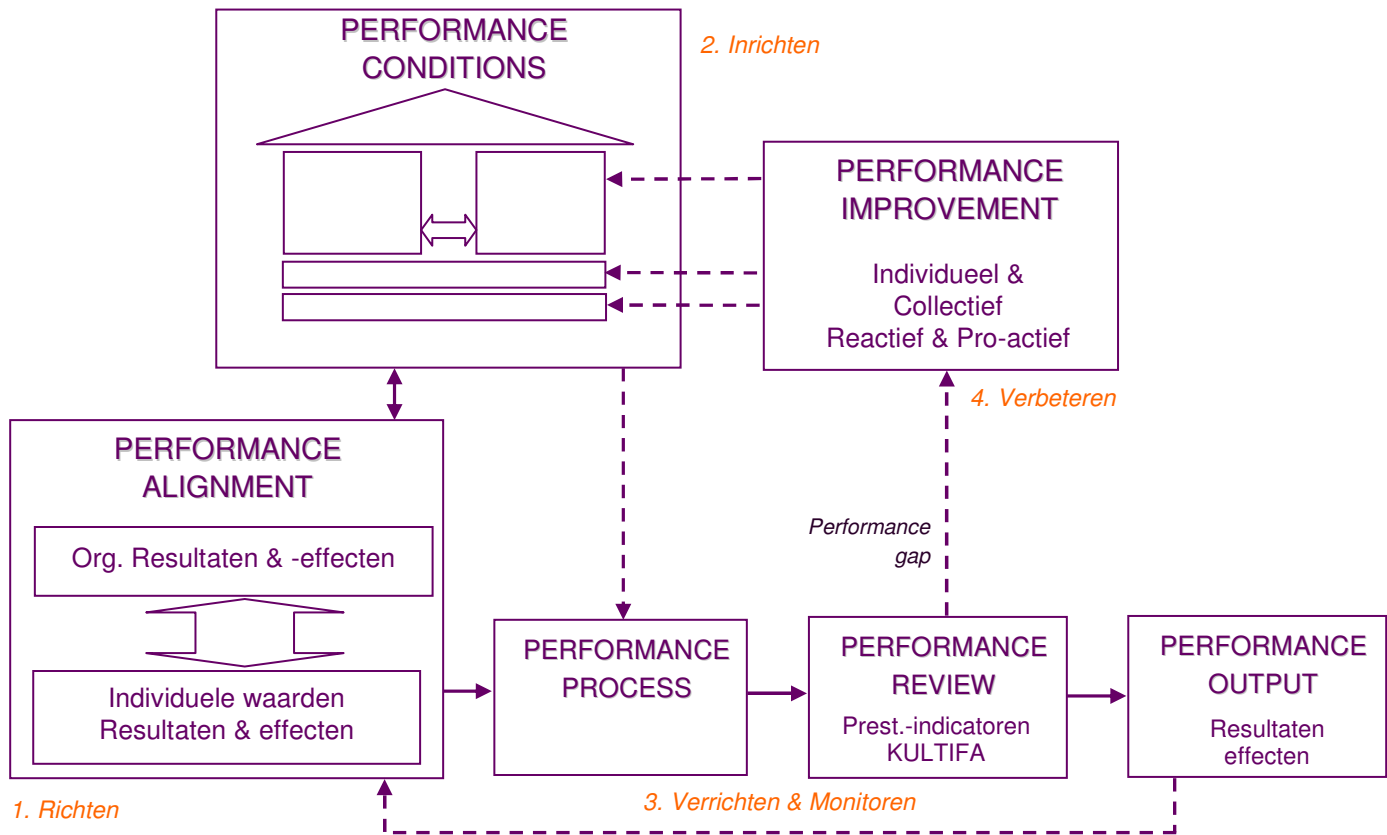
5 SYSTEEM VOOR PRESTATIEMANAGEMENT

Waarschijnlijk bent u bekend met het rijtje van processen *richten, inrichten, verrichten & monitoren en verbeteren*. Er bestaan tal van bekende modellen die deze processen 'vangen' in een systeem voor prestatie management.

In hoofdstuk 1 heeft u kunnen lezen dat de prestaties van kenniswerkers en kennisintensieve organisaties specifieke kenmerken bezitten, die volgens ons ook gevolgen hebben voor het *richten, inrichten, verrichten & monitoren en verbeteren* van kennisintensieve arbeid.

Het Professional Performance Improvement model (PPI-model)

Op basis van een uitgebreide studie, ontwikkelden we het onderstaande *Professional Performance Improvement model* (PPI-model).



Afb. 17 Professional Performance Improvement model (PPI-model)

Het PPI-model als stappenplan

Behalve dat het model een kapstok biedt voor de performance management binnen kennisintensieve organisaties, is het model ook als stappenplan bruikbaar.

Immers het model beschrijft het proces van prestatie management binnen kennisintensieve organisaties.

De verschillende onderdelen van het model representeren deze stappen.

Stap 1. Richten van professionele arbeid

De eerste stap van het professional performance improvement model gaat over het richten en plannen van prestaties op de verschillende organisatieniveaus.

Wat kenmerkt de performance van professionals, welke prestatiedoelen zijn te hanteren en hoe is *alignment* te verkrijgen tussen de verschillende organisatieniveaus?

Stap 2a. Inrichten van individuele performance

Zonder prestaties van kenniswerkers geen organisatieprestaties. Dus na vastgesteld te hebben in stap 1 *wat* de professional presteert, gaat deze stap van het model in op *hoe* de professional tot prestaties komt. De inrichtingskenmerken van de directe werkomgeving van de kenniswerker - het eerste beïnvloedingsniveau - zijn verwoord in de KULTIFA-factoren (zie §1.2) en 'Huis van professionele kwaliteit' (zie §1.3) die de basis vormen voor deze stap.

Stap 2b. Inrichten van professionele organisaties

De kenniswerker werkt veelal met anderen binnen een organisatie. De (inrichtings)kenmerken van deze organisatie, verwoord in het tweede en derde beïnvloedingsniveau, beschrijven de cultuur, processen, managementstijl, personeelsbeleid, structuur, systemen (planning & control) die nodig zijn om in een professionele organisatie tot de vastgestelde prestaties te kunnen leveren.

Stap 3. Verrichten & Monitoren van prestaties

Het *wat* en *hoe* zijn ingevuld. De condities voor professionele prestaties zijn geschapen. Het is nu aan de kenniswerker. Maar hoe kunnen we de vaak onzichtbare arbeid van kenniswerker monitoren? Voor de meting en beoordeling van professionele prestaties zijn verschillende methoden beschikbaar - waaronder prestatie-indicatoren op basis van de KULTIFA-factoren - waardoor grip te houden is op de schijnbare ongrijpbare prestaties en waardoor bijsturing mogelijk is.

Stap 4. Verbeteren van prestaties

Prestatieverbetering is als een vakgebied of discipline op zich te beschouwen.

Voor prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties voorzien wij verschillende soorten interventies inzetbaar:

- de verandering van de individuele KULTIFA-factoren (het eerste inrichtingsniveau, zie **deel 1** van dit werkboek)
- de beïnvloeding van de KULTIFA-factoren door verandering van de organisatiekenmerken zoals cultuur, processen, structuur en personeelsbeleid (het tweede en derde inrichtingsniveau, zie **deel 1** van dit werkboek);
- verbetering van de individuele onderdelen van het Professional Performance Improvement model.

6 DIAGNOSTICEREN VAN PROCESSEN PPI-MODEL

Inleiding

Deel 2 van dit werkboek richt zich op het diagnosticeren en verbeteren van de individuele onderdelen van het Professional Performance Improvement model.

1. Richten: **performance alignment**
2. Inrichten: **performance conditions**
3. Verrichten & Monitoren: **performance process & performance review**
4. Verbeteren: **performance improvement**

Om vast te stellen hoe goed uw organisatie deze individuele processen beheerst, volgen hieronder vier quick scans die u kunt gebruiken bij het diagnosticeren van deze processen.

6.1 Diagnosticeren van performance alignment

Hieronder vindt u een checklist waarmee u de huidige invulling van performance alignment binnen uw organisatie kunt typeren. De uitkomsten van de scan kunnen leiden tot verbeteracties.

Quick Scan Performance Alignment		0	1	2	3
1	Het is iedere professional helder wat zijn taakstelling is en wat diens bijdrage is binnen het grote geheel.				
2	Prestaties zijn gedefinieerd in termen van beoogde <i>effecten</i> .				
3	Voor de processen <i>leren, verbinden, verbeteren en innoveren kennisprocessen</i> zijn prestaties gedefinieerd.				
4	<i>Stakeholders en shareholders</i> zijn betrokken bij de formulering van doelen en prestaties.				
5	De realisatie van individuele doelen wordt als minstens even waardevol beschouwd als de realisatie van organisatiedoelen.				
6	Aan professionals wordt gevraagd wat zij <i>én</i> de organisatie <i>in hun optiek</i> zouden moeten presteren de komende periode .				
7	Individuele afspraken over (typen) doelen en prestaties worden gemaakt per professional die aansluiten bij diens <i>carrièrestatus en –perspectief</i> .				
8	De invulling van de huidige <i>performance conditions</i> speelt een belangrijke rol bij de formulering van de beoogde prestaties zullen zijn.				
9	De beoogde prestaties worden doorvertaald naar gevolgen voor de huidige <i>performance conditions</i> .				
10	Onze organisatie hanteert succesfactoren en individuele prestatie-indicatoren.				
0 = Geheel niet aan de orde in onze organisatie 1 = Sporadisch aan de orde in onze organisatie 2 = Grotendeels aan de orde in onze organisatie 3 = Volledig aan de orde in onze organisatie					

Verbeterpunten *Performance alignment*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

6.2 Diagnosticeren van performance conditions

Hieronder vindt u een checklist waarmee u de huidige invulling van performance conditions binnen uw organisatie kunt typeren. De uitkomsten van de scan kunnen leiden tot verbeteracties.

Quick Scan <i>Performance Conditions</i>	0	1	2	3
1 Onze organisatie kent de kritische <i>performance conditions</i>				
2 Onze organisatie kent de medewerker over de invulling van kritische <i>professional conditions</i>				
3 Onze organisatie stuurt expliciet op tenminste 6 van de 10 KULTIFA-factoren				
4 Onze organisatie monitort de bijdrage van de inrichting aan de individuele prestaties en organisatieprestaties				
5 Er worden zichtbare acties uitgevoerd om het lerend vermogen van de organisatie te vergroten				
6 Er worden zichtbare acties uitgevoerd om de <i>organisatiezintuigen</i> van de organisatie te versterken				
7 Netwerken' ('switching principle' of 'connectivity') wordt als een belangrijke competentie beschouwd en hierop worden zichtbare acties uitgevoerd				
8 Er zijn duidelijke afspraken tussen professionals, management en stafafdelingen over de wederzijdse verantwoordelijkheid voor de invulling en onderhoud van <i>performance conditions</i>				
9 De verantwoordelijkheden voor kwaliteitszorg en personeelsmanagement voeren gezamenlijke plannen uit				
10 Op basis van de evaluaties van (beste een minder goede) organisatieprestaties volgen regelmatig aanpassingen aan de <i>performance conditions</i>				
0 = Geheel niet aan de orde in onze organisatie 1 = Sporadisch aan de orde in onze organisatie 2 = Grotendeels aan de orde in onze organisatie 3 = Volledig aan de orde in onze organisatie				

Verbeterpunten *Performance Conditions*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

6.3 Diagnosticeren van performance process & review

Hieronder vindt u een checklist waarmee u de huidige invulling van performance process & performance review binnen uw organisatie kunt typeren. De uitkomsten van de scan kunnen leiden tot verbeteracties.

Quick Scan Performance Process en Review		0	1	2	3
1	Onze organisatie hanteert kritieke succesfactoren				
2	Onze organisatie stuurt met behulp van prestatie-indicatoren				
3	Onze organisatie geeft zichtbaar invulling aan zelfsturing door professionals				
4	De managementstijl binnen onze organisatie is te kenmerken als <i>sociaal leiderschap</i> (vriendschappelijk, gelijkheid, veranderingsbereid, prestatie-maatstaven en resultaatgericht organisatieprestaties)				
5	Binnen onze organisatie is zichtbaar en continu aandacht voor leren				
6	De <i>effectiviteit en efficiency</i> van arbeid wordt gemeten				
7	Binnen onze organisatie is zichtbaar en continu voor het <i>combineren van kwaliteiten</i>				
8	Voor het meten van individuele prestaties en organisatieprestaties wordt een beproefde <i>methode of systeem</i> gehanteerd				
9	Het geven van <i>feedback</i> (in geval van zowel goede als minder goede prestaties) is onderdeel van onze cultuur				
10	<i>Self-assessment</i> wordt aangemoedigd				
0 = Geheel niet aan de orde in onze organisatie 1 = Sporadisch aan de orde in onze organisatie 2 = Grotendeels aan de orde in onze organisatie 3 = Volledig aan de orde in onze organisatie					

Verbeterpunten Performance process & performance review

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

6.4 Diagnosticeren van performance improvement

Hieronder vindt u een checklist waarmee u de huidige invulling van performance improvement binnen uw organisatie kunt typeren. De uitkomsten van de scan kunnen leiden tot verbeteracties.

Quick Scan Performance Improvement		0	1	2	3
1.	Onze organisatie hanteert een systeem of methodiek voor prestatie-management				
2.	Verbeteren geschiedt behalve reactief ook continu en planmatig				
3.	Onze organisatie beheerst implementatiestrategieën				
4.	Onze organisatie ontwikkelt bewust en zichtbaar <i>zintuigen</i> om noodzakelijke veranderingen te signalen				
5.	Onze organisatie beschouwd het <i>verander- en verbetervermogen</i> zichtbaar als een belangrijke kerncompetentie				
6.	Onze organisatie gebruikt methoden continu prestatieverbetering te realiseren zoals als klantenbetrokkenheid bij productinnovatie, benchmarking van processen, beoordelingen van middenmanagement op kwaliteitsoriëntatie, meten van effecten van kwaliteitsinspanningen				
7.	Iedere interventie voor prestatieverbetering wordt gemeten op de effecten van kwaliteitsinspanningen				
8.	Onze organisatie hanteert de individuele doelstelling ' <i>bijdrage aan de organisatieontwikkeling</i> '				
9.	HRM, lijnmanagement en kwaliteitsfunctionarissen werken <i>gemeenschappelijk</i> aan verbeterbeleid en –activiteiten				
10.	De focus bij performance improvement ligt op het verbeteren van de <i>kenmerken van de werkomgeving</i> van de professional				
0 = Geheel niet aan de orde in onze organisatie 1 = Sporadisch aan de orde in onze organisatie 2 = Grotendeels aan de orde in onze organisatie 3 = Volledig aan de orde in onze organisatie					

Verbeterpunten Performance improvement

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

6.5 Diagnosticeren van de verbindingen binnen het PPI-model

De vier voorgaande processen binnen het PPI-model vormen tezamen een systeem voor performance management.

De diagnose en verbetering van individuele processen - of beter dus processtappen – is het meest krachtig als deze in *samenhang* met elkaar worden bekeken.

Want wat heeft het voor zin om het *monitoren* van prestaties te verbeteren, als *richten* relatief zwak wordt uitgevoerd. Of waarom inspanning stoppen in het *verbeteren* als *monitoren* relatief slecht is georganiseerd.

Voor de diagnose van de verbindingen tussen de individuele processen van het PPI-model hanteren we geen quick scan zoals voorgaand, maar noemen we enkel een aantal belangrijke aandachtspunten.

Let uw organisatie op:

1. de bestaande *performance conditions* (zoals kennis en competenties) bij de formulering van organisatiebeleid?
2. het bestaande beleid & strategie, de huidige collectieve ambitie en de individuele afspraken met kenniswerkers bij de formulering van organisatiebeleid- & -strategie?
3. wat en hoe te monitoren in de fase van de formulering van organisatiebeleid- & -strategie?
4. het voortdurend vergelijken van geleverde resultaten - op alle prestatieniveau's - met geplande resultaten?
5. het formuleren en bijstellen van beleid & strategie in relatie tot lopende verbeterprojecten (*performance conditions*) en organisatieontwikkeling?
6. de doorwerking in individuele onderdelen van het PPI-model als gevolg van verandering in beleid & strategie?
7. het evalueren en verbeteren van de verbindingen tussen de individuele processen van het PPI-model?

7 VERBETEREN VAN PROCESSEN PPI-MODEL

De scores op de quick scan van de individuele processen van het PPI-model geven of bevestigen een eerste gevoel bij de mate van beheersing van deze processen.

Misschien geven ze verder een eerste indicatie in welke mate uw organisatie prestatie management uitvoert en de noodzaak voor verbetering hiervan.

Enkel de uitkomsten van de quick scans zijn onvoldoende basis om de noodzaak voor verbetering en verbeterrichtingen te benoemen. Hiervoor is verdere analyse nodig.

Op basis van onze ervaring noemen we hieronder per proces van het PPI-model de belangrijkste aandachtspunten. Daarnaast verwijzen we u naar het boek 'Presteren met professionals. Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties' (S. de Groot, Kluwer, 2005), waarin uitgebreid wordt stil gestaan bij dit onderwerp.

7.1 Verbeteren van performance alignment

Afspraken maken over doelen en prestaties

Het werken met doelstellingen voor individuen, afdelingen en gehele organisatie helpt organisaties om te focussen om *wat* ze doen en wat de samenhang is tussen individuele prestaties. Hanteer verschillende typen doelen, in ieder geval intern gerichte doelen, leer- of ontwikkeldoelen en extern gerichte doelen. Maar bij voorkeur de volgende differentiatie van doelen voor individuele kenniswerkers:

- persoonlijke groei (loopbaanstrategie);
- bijdrage aan het vakgebied;
- bijdrage aan klanttevredenheid;
- bijdrage aan het succes van anderen;
- bijdrage aan de ontwikkeling van het kantoor;
- bijdrage aan winstgevendheid.

We hebben de overtuiging dat dit tevens de volgorde van doelen is, waarover professionals afspraken willen maken. Terwijl de prioriteit van het management van organisaties vaak omgekeerd evenredig is....



Afb. 18 Contract: waar organisatiedoelen en indiv. waarden samen komen

Hoe te komen tot een *alignment*?

De organisatie wil wat en de individuele kenniswerker wil wat. Het te spelen spel lijkt op het mechanisme van een *markt*, waarbij onderhandelen over de ruil belangrijk is. Zowel kenniswerkers als het management definiëren wat in hun optiek de doelen (bij voorkeur in termen van de zes genoemde typen) en prestaties van de organisatie zouden moeten zijn. Daarnaast definieert iedere kenniswerker zijn eigen beoogde doelen en prestaties. Daarna moet de organisatie echt de tijd nemen om in gezamenlijkheid tot inzicht te komen wat de *overeenstemming* (*'shares values'*) betreft.

Doe tijdens deze exercitie ook eens een spiegelsessie met klanten, financiers, (keten)partners en leveranciers. U zult hier echt

beter van worden. Uw openheid wordt gewaardeerd.

En kijk vooral ook terug op de laatste beleidsperiode en de (wel en de oorzaken van niet-) behaalde doelen en resultaten in relatie tot de eerder geformuleerde.

Invoeren van performance conditions en prestatie-indicatoren

Nadat het *wat* bepaald is, moet in de fase van richten ook al nagedacht worden over het *hoe*, de *performance conditions*.

Veel organisaties en individuele kenniswerkers realiseren niet de dingen die ze graag zouden willen. Er wordt vaak onvoldoende nagedacht over de *conditions* die nodig zijn om doelen te realiseren. De bestaande *conditions* bepalen in grote mate *wat* een organisatie kan realiseren. Maar veel organisaties hebben onvoldoende inzicht in hun collectieve kennis, uitdaging, leervermogen, bereidheid en condities, taakstelling, informatie- en communicatievoorziening, intrinsieke motivatie, invulling van feedback en autonomie (KULTIFA-factoren).

Laat staan het inzicht in de aanpassingen die nodig zijn voor de beoogde doelen en prestaties.

Of ze kennen totaal niet de *succesfactoren* voor hun eigen organisatie.

En hoe zit het met de huidige invulling van cultuur, processen, personeelsbeleid en managementstijl? Wat moet er gebeuren met deze organisatiegebieden opdat het *wat* gerealiseerd wordt?

Prestatie-indicatoren blijken juist bij kennisintensieve arbeid belangrijke *sturingsmiddelen* (*key performance indicators*) voor het managen en verbeteren van professionele arbeid.

In de fase van richten is het noodzakelijk om over succesfactoren en prestatie-indicatoren afspraken te maken (in het contract) met de individuele professional.

Ook over de wijze van meten de verantwoordelijkheid van zowel individuele professional als management moeten afspraken worden gemaakt. Het boek *Presteren met professionals* (S. de Groot, Kluwer, 2005) toont voorbeelden van diverse *scorecards* (op basis van KULTIFA-factoren) en prestatie-indicatoren waarmee zowel de kenniswerker als de directleidende zacht houdt op de individuele prestaties. Voorbeelden van prestatie-indicatoren vindt u in §4.3.1.

7.2 Verbeteren van performance conditions

Op naar de ergonomische organisatie: verder inrichten van kennisintensieve organisaties

Een paar jaar geleden introduceerden we het begrip de '*ergonomische organisatie*'. Het begrip *ergonomie* heeft betrekking op de wetenschap die zich bezig houdt met het *aanpassen* van de omgeving aan de mens. Dit in tegenstelling tot het aanpassen van de mens aan zijn omgeving. Ergonomie stelt zich tot doel 'de *werkomstandigheden*, en dit in de meest brede betekenis van het woord (werkomgeving, -organisatie, -taken,

machines, gereedschappen, etc.) aan te passen aan de lichamelijke en de psychische mogelijkheden en beperkingen van de werkende

mens, waardoor het welzijn van deze werkende mens enkel maar kan bevorderd worden'.

We hebben gezien dat met name de kenmerken van de werkomgeving van professi-

onal van invloed zijn op diens prestaties. De ergonomische organisatie is de ultieme professionele organisatie waarin de professional werkt en leert.

Onderkennen van inrichtingsniveaus en invoeren van KULTIFA-factoren

Niet alle kenmerken van de kenniswerker en van diens arbeidsomgeving zijn van even grote invloed op de prestaties van de kenniswerkers.

In paragraaf 1.3 worden bij de behandeling van het 'Huis van professionele kwaliteit' verschillende inrichtingsniveaus onderkend, waarbij het eerste inrichtingsniveau bestaat uit de KULTIFA-factoren

In nog zeer weinig organisaties onderkent men expliciet het belang van deze factoren of kent men de tevredenheid van de kenniswerkers over de huidige invulling.

Een eerste actie is om deze factoren eens te bespreken met de professionals in uw organisatie om na te gaan of ze herkent worden. Daarna kunnen zij worden bevraagd over het belang en de mate van tevredenheid, eventueel aan de hand van de matrices in hoofdstuk 3 in **deel 1** van dit werkboek.

Hiermee brengt u de 'fit' tussen de kenmerken van de arbeidsomgeving en de kenmerken van de professional ter sprake. Ook kan hierbij onderzocht worden in welke mate de tien factoren evenwicht, samenhang en heterogeniteit (ESH) vertonen.

De volgende stap zou het benoemen en uitvoeren van verbeteracties kunnen zijn, als gevolg van de vorige stappen.

Een andere exercitie is die waarbij professionals aangeven welke organisatiegebieden (personeelsbeleid, processen, cultuur, structuur, managementstijl en planning- en controlsystemen) zij van belang achten of wijzigingen in voorzien om de KULTIFA-factoren tot succesfactoren te laten zijn.

Expliciet uitvoeren van kennisprocessen, verbinden, leren, verbeteren en innoveren

Kennisprocessen, leren, verbinden, verbeteren en innoveren zijn dé dominante processen in kennisintensieve organisaties.

Laat u niet verleiden tot het beschrijven van deze processen in handboeken, procedures en werkinstructies. Kenniswerkers hebben een grote afkeer van regels en (verticale) sturingsmechanismen. Borg deze processen door continu-activiteiten zoals samenwerking, evaluaties, gebruik van individuele en collectieve leerdoelen en dergelijke.

Werken doen kenniswerkers heus wel. De meeste zijn gedreven door nieuwsgierigheid en arbeidsinhoud en zijn toch wel bezig met hun ding. Maar in welke mate leren, verbinden, verbeteren en innoveren zij en voeren zij efficiënt en effectief kennisprocessen uit? Door deze processen onderdeel te maken van het dagelijkse werk van een kenniswerker, krijgen deze processen vorm zonder dat professionals en organisatie veel extra hoeven te doen.

Maar zo eenvoudig is dat niet.

Nu volgen enkele handreikingen voor invoering van deze processen.

- Richt *performance conditions* in (en dan in eerste instantie de KULTIFA-factoren) rondom de processen.
- Denk na over welke kennisprocessen *dominant* zijn voor uw organisatie en in welke mate u deze processen *beheerst*. Benoem per jaar en per project of klus individuele en collectieve *leerdoelen*.
- Sta uitgebreid stil bij de door professionals gewenste *leercondities*.
- Werk zichtbaar aan *samenwerkingsverbanden* binnen de organisatie en tussen organisaties. Niet enkel met 'gelijkgestemden', maar juist met 'ongelijkgestemden'.

Maak inzichtelijk wie met wie contact heeft, wanneer en hoe vaak, waarover en via wel medium.

- Beschouw 'netwerken' ('switching principle' of 'connectivity') als een belangrijke competentie en biedt leercondities om deze te ontwikkelen.
- Ontwikkel *organisatiezintuigen* om noodzakelijk veranderingen vroegtijdig te signaleren. Wijs personen aan voor het 'in het oog houden' van de verschillende relevante aandachtsgebieden en voer mechanismen in die signalering borgen. En wees voorzichtig met *beloning* voor de individuele uitvoering van deze processen.

Verbinden van TQM met HRM

Eén van de interne gewenste verbindingen is de *synthese* tussen HRM en TQM.

HRM vervult binnen professionele organisaties een belangrijke rol bij tenminste werving en selectie en leren.

Kwaliteitszorg in dit type organisaties kent erg veel kenmerken van kennismanagement. Kwaliteitszorg is niets meer dan het invoeren, borgen en verbeteren van het voorgestelde *professional performance proces*, zoals schematisch weergegeven in het PPI-model.

Beide (nu nog) partijen dienen daarnaast na afspraak met het lijnmanagement en kenniswerkers een aantoonbare bijdrage te leveren aan de dominante processen in professionele organisaties.

Verder moet in ogenschouw genomen worden dat TQM en HRM ook een eigen verantwoordelijkheid is van kenniswerkers, maar dat hen duidelijk gemaakt moet worden *wat* deze verantwoordelijkheid hier in is.

7.3 Verbeteren van performance process & review

Sturen op zelfsturing

Sturing op zelfsturing betekent invulling geven aan *regelmogelijkheden* van de kenniswerker (zoals de vrijheid om zelf te beslissen wanneer, hoe en met wie het werk wordt uitgevoerd), maar ook aan de wijze van sturing.

Sturing	Zelfsturing
Verbinden ('connectivity')	Verantwoordelijkheid voor kennisdomeinen, entrepreneurship (kennisexploitatie)
Meer sturing, centralisatie op enkele kritische terreinen	Meer (verantwoordelijkheid voor) zelforganisatie
Collectieve ambitie (uitdaging), risicospreiding	Verantwoordelijkheid en identiteit in teams
Gemeenschappelijke cultuur	Teamgeest
Sturen op prestatie-indicatoren KULTIFA ⁹	Resultaatverantwoordelijkheid en verantwoordelijkheid invulling
Bewaken en aanpassen van performance conditions rondom kennisprocessen, leren, verbeteren, innoveren en verbinden	Feedback en leren van collegae, vakgenoten en klanten prestatie-indicatoren KULTIFA
Verplating organisatie	Autonome taakgroepen
Uitwisseling van kennis en best practices	Integratie van functies en interne flexibiliteit

Afb. 19 Sturing versus zelfsturing⁹

In meer begrijpelijk taal betekent dit sturen op de succesfactoren KULTIFA, waar zowel de kenniswerker als het management een andere rol in hebben, zoals eerder toegelicht in deel 1 van dit werkboek.

In het onderstaande overzicht is de verhouding tussen beide polen zichtbaar.

De invoering van de *prestatie-indicatoren* (bij voorkeur op basis van de KULTIFA-factoren) en helderheid over de wederzijdse verantwoordelijkheden voor de invulling van deze factoren, bespoedigen het sturen op zelfsturing. Ook geven de scores op 'taakstelling' en 'autonomie' in de matrices in hoofdstuk 3 belangrijke indicaties voor de huidige invulling van zelfsturing.

Metten met prestatie-indicatoren

Verrichten en *monitoren* zijn (idealiter) onlosmakelijk met elkaar verbonden in professionele organisaties. Om indicaties te verkrijgen over de uiteindelijke output en outcomes én de noodzaak voor verbeteracties, is met name het gebruik van prestatie-indicatoren binnen professionele organisaties noodzakelijk.

Het is gebruikelijk om prestatie-indicatoren te definiëren op basis van op succesfactoren. In geval van kennisintensieve arbeid zijn de dat genoemde KULTIFA-factoren te hanteren (zie ook § 1.2 en §4.3.1).

Voorbeelden van prestatie-indicatoren zijn:

- Aantal gebruikte (wetenschappelijke) bronnen zoals experts, rapporten, artikelen, best practices, lessons learned
- Aantal interessante, uitdagende en moeilijke problemen
- Aantal verschillende collegae waarmee mee samengewerkt is
- Aantal gevolgde / gegeven presentaties
- Hoeveelheid informatie over het doel van werk
- Aantal malen feedback op geleverde output van manager / collegae

Maar u kunt ook specifiek prestatie-indicatoren definiëren voor de kennisprocessen en de processen leren, verbinden, verbeteren en innoveren. 'Op basis van succesfactoren toch?', hoor ik u denken. Ja, maar zijn deze processen in feite niet een soort succesfactoren?

⁹ op basis van Jacobs (1999) en Mastenbroek (1997))

Leren leren

Hoewel we niet de dominante processen binnen kennisintensieve behandelen, toch iets over het proces leren, in het bijzonder *leren leren*.

Als we werken en leren meer met elkaar willen *integreren*, vraagt dat behalve de aanwezigheid van leercondities ook enige kennis van leerprocessen.

Zonder de theorieën van bijvoorbeeld werk van Chris Argyris (single-loop en double-loop learning) te herhalen, zijn diens theo-

rieën bruikbaar door ze te vertalen naar de volgende adviezen:

- Krijg inzicht in dominante leerstijlen van kenniswerkers.
- Bespreek veronderstellingen, gevoelens en verschil in denkbeelden.
- Bespreek mijddedrag aangaande negatieve emoties, dubbelzinnige, vage en tegenstrijdige boodschappen.

7.4 Verbeteren van performance improvement

Het lijkt wat dubbelop, het verbeteren van een verbeterproces. Maar in veel organisaties is er pas aanleiding voor verbetering na een incident, zoals een klacht of terugloop van omzet of winst. En in veel gevallen wordt verbeteren nog niet als een voortdurend proces beschouwd en uitgevoerd.

In de afgelopen hoofdstukken zijn steeds de onderdelen van het PPI-model aan bod gekomen. Maar voor continuering en verbetering van prestaties hebben organisaties baat bij invoering van een *systeem*, in dit geval het professional performance management *systeem*. Om voortdurend individuele prestaties te kunnen cultiveren (= conditioneren en faciliteren) ter bevordering van organisatieprestaties.

Invoeren van performance management

Behalve het implementeren van interventies of oplossingen die moeten bijdragen aan betere prestaties, is het van belang om aandacht te schenken aan de introductie en implementatie van een performance manage-

ment systeem, zoals het PPI-model dat centraal staat in dit deel van het werkboek.

Zoals in § 6.5 gesteld is, is het werken aan individuele onderdelen van het PPI-model veel minder krachtig dan te werken het hele systeem van prestatie management.

Het is belangrijk om de aanleiding en doelen van een performance management (systeem) te benoemen en de relatie met de strategie van de organisatie en de samenhang met HRM, kwaliteitszorg en managementaandachtsgebieden aan te geven. Ook de uitleg van het proces van performance management alsook de taken, rollen en verantwoordelijkheden van een ieder, achten wezenlijk voor het slagen van performance management systeem.

Ook is het belangrijk om met name managers te trainen voor het gebruik van een performance management systeem, zoals bijscholing om het gebied van goal setting, het geven van feedback, het plannen, meten, beoordelen en belonen van prestaties, het verzamelen en vertalen van data en dergelijke.

ONDERSTEUNING DOOR KULTIFA

Wij van KULTIFA schreven het boek 'Presteren met professionals. Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties' (S. de Groot, Kluwer, 2005) en dit werkboek niet alleen voor onze klanten en voor andere geïnteresseerden, maar ook voor onszelf.

Het belichaamt ons werk: het helpen verbeteren van prestaties van kennisintensieve organisaties. Het is ook een deel van onze eigen toolkit aangevuld met ervaringen van tientallen projecten.

Adviseurs en onderzoekers van KULTIFA kunnen u op de volgende gebieden bijstaan:

Advisering

- Analyseren van prestatieproblemen of organisatie en individuele niveau
- Ontwerpen en implementeren van verbeteringen in kennisintensieve organisaties
- Realiseren van prestatieverbetering door verbetering van *performance conditions* (m.n. *KULTIFA-factoren*), zoals organisatiestructuur en –cultuur, personeelsbeleid en managementstijl
- Invoeren en verbeteren van prestatieplanning, -inrichting en –meting en -verbetering
- Invoeren van een prestatie-management systeem
- Invoeren van prestatie-indicatoren voor kennisintensieve arbeid
- Definiëren, meten en analyseren van individuele prestaties en organisatieprestaties
- Opzetten van een performance consulting afdeling
- Invoeren en verbeteren van kwaliteitszorg in kennisintensieve organisaties
- Verbeteren van omgang met kennis (kennismanagement)
- Coachen van kennismanagers en verantwoordelijken voor kwaliteitszorg en (human) performance improvement in kennisintensieve organisaties

Auditing & Zelfevaluaties

- Uitvoeren audits & zelfevaluaties kennismanagement
- Uitvoeren audits & zelfevaluaties prestatie-management in kennisintensieve organisaties
- Schrijven van en adviseren over verbeterplannen en business cases

Onderzoek

- Uitvoeren van (sector-, branche- en organisatie)onderzoek op het gebied van (human) performance improvement (HPI/HPT) en kennismanagement

Professionalisering

Geven van scholing op het gebied van (human) performance improvement (HPI/HPT), kwaliteitszorg en kennismanagement:

- (in company) workshops
- leergangen
- lezingen
- individuele coaching

Bezoek onze homepage voor meer informatie over KULTIFA: www.kultifa.nl

MEER INFORMATIE OVER PROFESSIONALITEIT

Wanneer u zich verder wilt verdiepen in professionaliteit of prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties, raden we u aan de volgende bronnen te raadplegen:

- Groot, S.A., de. Kennis in uitvoering. Werkboek kennismanagement. Essentials, 2003
- Groot, S.A., de. Presteren met professionals. Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties. Kluwer, 2005
- INK, Introductie, filosofie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel, INK, 2004
- INK, Handleiding Positiebepaling, INK, 2004
- Leenen, H., Roosendaal, B. en Van der Zee, H..Concurreren op deskundigheid. Samsom, 1997
- Maas, J.. Professionaliteit, Kluwer, 1999
- Maister, D. Een echte professional, Academic Service, 1997
- Metsemakers, M., Van Amelsvoort, P. en Van Jaarsveld, J.. Het organiseren van kennisintensieve processen. ST-Groep B.V.. Vlijmen, 2002
- Robinson, D.G & J.C. Robinson, *Moving from Training to Performance. A practical Guidebook*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1998
- Rummel, G.A. & A.P. Brache, *Improving Performance. How to manage the White Space on the Organization Chart*. San Francisco: Jossey Bass, 1995
- Swanson, R.A., *Analysis for improving performance; tools for diagnosing organisations & documenting workplace expertise*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1994
- Waal, A. de.. Presteren is mensenwerk. Kluwer, 2001
- Weggeman, M.C.D.P.. Leidinggeven aan professionals, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998
- Weggeman, M.C.D.P.. Kennismanagement: de praktijk. Scriptum, Schiedam, 2000
- Williams, R.S., *Managing employee performance. Design and implementation in organizations*, Thomson Business Press, 2002

BIJLAGE 1

Quick Scan Professional Performance

Invulinstructie

In onze optiek zijn de volgende factoren dé succesfactoren voor professionele (kennisintensieve) arbeid:

kennis, uitdaging, leervermogen, -bereidheid en –condities, taakstelling, informatie- en communicatievoorziening, intrinsieke motivatie, feedback en autonomie.

Gericht sturen op deze factoren betekent invulling geven aan professionaliteit van de organisatie én van de kenniswerker.

Door de onderstaande scan in te vullen (alle items) krijgt u inzicht in de mate van belang van en de mate van tevredenheid van de individuele factoren.

Vul uw profiel in en bespreek dit met collega en leidinggevenden om te komen tot verbeteracties.

Stellingen	Mate van belang ¹⁰			Mate van tevredenheid ¹¹		
	B	MB	NB	T	MT	NT
A. Kennis						
1. De organisatie weet welke kennis aanwezig is om haar doelen te realiseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De organisatie weet welke kennis in de toekomst (de komende 2 jaar) nodig is om haar doelen te realiseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. De organisatie weet welke kennis uniek is in vergelijking met die van haar concurrenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. De organisatie onderkent expliciet kennisprocessen (zoals kennisborging, kenniswerving, of kennisdeling) en stuurt hierop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Het vaststellen van kennislacunes vindt voortdurend en systematisch plaats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. De organisatie onderkent het verschil tussen kennis (in hoofden van medewerkers) en informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. De kennis voor het nemen van belangrijke beslissingen is beschikbaar en makkelijk toegankelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Het management van onze organisatie beschikt over de juiste kennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Uitdaging						
9. Mij wordt afwisselend en gevarieerd werk aangeboden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Er wordt aanspraak gedaan aan op een groot deel van mijn kennis en competenties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ik werk regelmatig samen met andere disciplines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ik kan me op meerdere kennisgebieden ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ik kan zelf variatie aanbrengen in mijn werkzaamheden of in de onderwerpen waar ik me mee bezig houd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Mijn leidinggevende weet waar mijn uitdagingen liggen en vertaalt deze in samenspraak naar individuele doelstellingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¹⁰ B = Belangrijk, MB = Matig van belang, NB = Niet belangrijk

¹¹ T = Tevreden, MT = Matig tevreden, NT= Niet tevreden (over huidige invulling)

Stellingen

	Mate van belang ¹⁰			Mate van tevredenheid ¹¹		
	B	MB	NB	T	MT	NT
15. De formulering van doelstellingen vindt plaats op basis van collectieve ambities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Medewerkers worden uitgedaagd nieuwe dingen te ontdekken en uit te proberen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Leervermogen	B	MB	NB	T	MT	NT
17. Ik reflecteer op mijn snelheid en wijze van leren (leerstijl)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Onze organisatie beschouwt informatieverwerking en –verwerking als één van haar competenties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Ik gebruik een persoonlijk ontwikkelplan (POP) op basis van mijn eigen leerbehoeften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Ik kijk met mijn direct leidinggevende regelmatig terug op wat ik heb geleerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Onze organisatie investeert in 'leren leren' (zoals aandacht voor leerstijlen, rendement van informatiedragers, evaluaties)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Ik ken en benut de specifiek voor mij geschikte werkvormen zoals zelfstudie, leren door interactie en toepassings- en praktijkgerichte werkvormen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Onze organisatie beidt leermogelijkheden die aansluiten bij mijn denk- en leerstijlen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Tijdens de werving- & selectieprocedure in onze organisatie wordt het leervermogen expliciet aan de orde gesteld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Leerbereidheid	B	MB	NB	T	MT	NT
25. 'De medewerker aan het denken zetten en ontdekkingen laten doen' kenmerkt mijn werkomgeving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Met mijn leidinggevende bespreek ik periodiek mijn leerbehoeften en vul deze samen in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Ik vraag regelmatig feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Ik besteed een belangrijk deel van mijn werk aan kennisverwerving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. De individuele omgang met kennis wordt besproken en gewaardeerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Met mijn leidinggevende expliciteer en bespreek ik mijn leerresultaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Leren leren wordt in onze organisatie aangemoedigd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. De individuele leerbereidheid wordt periodiek besproken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E. Leercondities	B	MB	NB	T	MT	NT
33. Ik heb voldoende ruimte (tijd, geld en middelen) voor mijn eigen ontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Binnen de organisatie kunnen de medewerkers opzoeken wie op welk gebied expert is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. De organisatie zet hulpmiddelen in (zoals intranet, memo's, presentaties, samenwerking) om nieuw ontwikkelde of verworven kennis (door de organisatie) onder de betrokken medewerkers te verspreiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. In de organisatie heerst een klimaat dat nieuwe ideeën een kans geeft, het ondernemen van nieuwe dingen stimuleert en waarbij het delen van kennis een natuurlijk proces is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. De medewerkers binnen de organisatie wisselen regelmatig kennis en ervaring uit volgens een georganiseerd verband (zoals forumdiscussies, presentaties, tele-conference, teamwork)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. De eigen ontwikkeling wordt geëvalueerd, beoordelend en beloond	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Onze organisatie werkt met individuele leer- en/of kennisdoelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stellingen40. *Onze organisatie werkt met prestatie-indicatoren oor kennismangement*

Mate van belang ¹⁰			Mate van tevredenheid ¹¹		
B	MB	NB	T	MT	NT
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

F. Taakstelling41. *De opdrachten die ik krijg zijn over het algemeen duidelijk*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

42. *De opdrachten die ik krijg zijn soms tegenstrijdig met andere opdrachten*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

43. *Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn werk*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

44. *Ik herken mijn bijdrage in de gehele organisatieprestatie*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

45. *Ik ontvang voldoende informatie over de prestaties van mijn bedrijf*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

46. *Ik weet wat er van mij verwacht wordt*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

47. *De consequenties van goed en minder goed presteren zijn helder*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

48. *Onze organisatie hanteert individuele doelstellingen*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

G. Intrinsieke motivatie49. *De wijze van belonen en waarderen sluit aan bij individuele behoeften van medewerkers*

Mate van belang ¹⁰			Mate van tevredenheid ¹¹		
B	MB	NB	T	MT	NT
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. *Eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid kenmerken onze organisatie*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

51. *De organisatie onderzoekt periodiek de medewerkertevredenheid, arbeidsvoldoening en/of arbeidsmotivatie*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

52. *Bij mijn werk wordt rekening gehouden met mijn arbeidsmotieven*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

53. *De organisatie hanteert persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en geïndividualiseerde arbeidsvoorwaarden*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

54. *Mijn leidinggevende kent de inhoud van 'mijn psychologisch contract met de organisatie' (zoals verwachtingen en ontwikkelmogelijkheden) en stuurt hier op en vertaalt deze naar indiv. Doelstellingen*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

55. *De beoordeling van het functioneren van medewerkers is expliciet gekoppeld aan individuele ambities*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

56. *Gezamenlijke intrinsieke motieven vormen onze collectieve ambitie*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

H. Informatie- & communicatievoorziening57. *Ik beschik over voldoende informatie om mee te werken (en geen overload)*

Mate van belang ¹⁰			Mate van tevredenheid ¹¹		
B	MB	NB	T	MT	NT
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58. *Ik beschik over actuele en betrouwbare informatie*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

59. *Ik beschik over informatie die direct voor mij toepasbaar is*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

60. *De informatie die ik nodig heb, ontvang ik meestal op tijd*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

61. *De informatie(verwerkings)voorziening waarover ik beschik ondersteunt mijn werk voldoende*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

62. *De informatie die ik gebruik bevindt zich in de juiste informatiedrager(s)*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

63. *Ik heb communicatievoorzieningen tot mijn beschikking waardoor ik makkelijk contacten onderhoud met collega en vakgenoten.*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

64. *Onze organisatie werkt met prestatie-indicatoren en communiceert deze voldoende met de werknemers*

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

I. Feedback65. *Ik ben het grootste deel van mijn werktijd op mij zelf aangewezen*

Mate van belang ¹⁰			Mate van tevredenheid ¹¹		
B	MB	NB	T	MT	NT
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stellingen

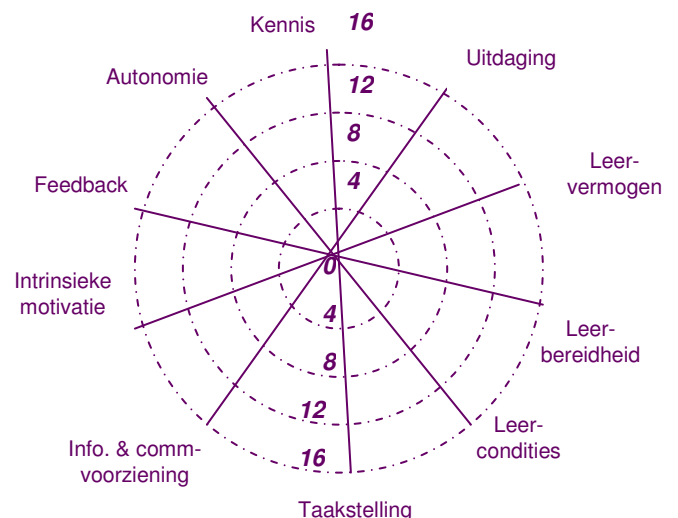
	Mate van belang ¹⁰			Mate van tevredenheid ¹¹		
66. Ik kan zonedig vakcollegae inschakelen (bijvoorbeeld in geval van problemen of onduidelijkheden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn leidinggevende op mijn prestaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. Ik ontvang regelmatig feedback van mijn collegae of vakgenoten op mijn prestaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Ik praat regelmatig met collegae uit de eigen afdeling/team over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Ik praat regelmatig met mijn leidinggevende team over het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71. Bijdragen aan het succes van anderen wordt afgesproken en beloond	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. Leidinggevendens beheersen coachend, inspirerend en faciliterend leiderschap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J. Autonomie	B	MB	NB	T	MT	NT
73. Ik bepaal zelf mijn werktempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. Ik bepaal zelf de volgorde van mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75. Mijn werk wordt in grote mate voorgeschreven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76. Ik bepaal zelf wanneer ik een taak uitvoer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77. Ik bepaal zelf het tijdstip waarop iets klaar moet zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78. Ik bepaal hoe (werkwijze) ik mijn werk uitvoer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79. Einzelgangers worden aangesproken op hun samenwerkingsgerichtheid en op hun bijdrage aan het succes van anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80. Autonomie en collectiviteit zijn in balans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Scores

Vul het aantal punten in onderstaande matrix in en bereken de score.

Stellingen	Vragen	Score mate van belang (max. 16)	Score mate van tevredenheid (max. 16)
A. Kennis	1 t/m 8		
B. Uitdaging	9 t/m 16		
C. Leervermogen	17 t/m 24		
D. Leerbereidheid	25 t/m 32		
E. Leercondities	33 t/m 40		
F. Taakstelling	41 t/m 48		
G. Intrinsieke motivatie	49 t/m 56		
H. Informatie & comm.voorziening	57 t/m 64		
I. Feedback	65 t/m 72		
J. Autonomie	73 t/m 80		
Totaal (max. 160)			
Puntentoeckenning		B = 2 MB = 1 NB = 0	T = 2 MT = 1 NT = 0

Professional Performance Profiel



EVALUATIEFORMULIER

Deze versie van dit werkboek betreft een derde versie.

Ook wij willen continu onze professionaliteit verbeteren en willen daarvoor ondermeer uw ervaringen met dit instrument gebruiken om later een meer beproefde versie op te leveren.

We vragen u hiervoor - na gebruik van dit werkboek - de onderstaande vragen te beantwoorden.

Als dank ontvangt u te zijner tijd een gratis nieuwe versie.

	G / GD / KD / GN
Inhoud	
1. De inhoud van dit werkboek voldoet aan mijn verwachtingen	
2. De inhoud is begrijpelijk	
3. De inhoud is relevant	
4. De inhoud is direct toepasbaar	
5. De inhoud is volledig	
6. De volgorde van onderwerpen is een logisch	
7. De items van de scoringsmatrices zijn relevant	
8. De items van de scoringsmatrices zijn begrijpelijk	
9. De items van de scoringsmatrices zijn consistent in opbouw (fase 1 → fase 4)	
10. De items van de scoringsmatrices zijn herkenbaar voor mijn organisatie	
11. De items van de scoringsmatrices zijn concreet	
12. De items van de scoringsmatrices representeren voldoende de betreffende KULTIFA-factoren	
Vormgeving en gebruik	
13. De opmaak ondersteunt het gebruik	
14. De invulmatrices en –resultaatgebieden bieden voldoende schrijfruimte	
15. De afbeeldingen ondersteunen voldoende de tekst	
16. De score op de KULTIFA-factoren wordt herkend en erkend	
17. Het werkboek heeft ons geholpen bij de verdere ontwikkeling van professionaliteit	
Eindbeoordeling	
18. Ik beoordeel dit werkboek met het volgende cijfer (1 – 10)	

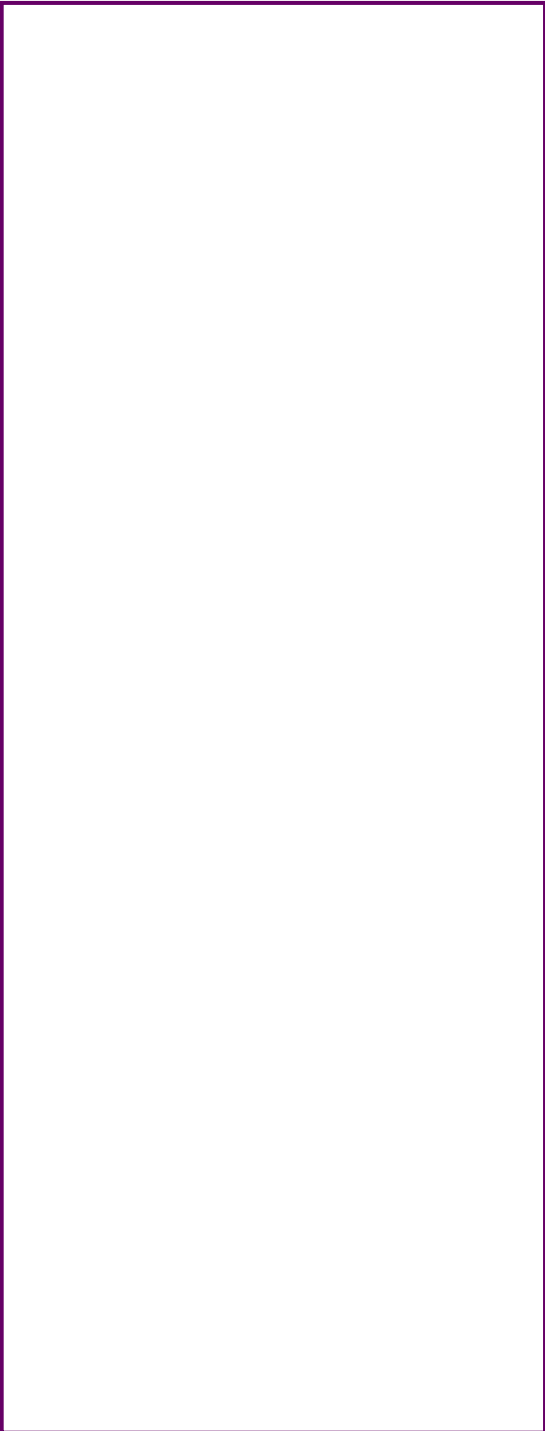
G = geheel, GD = Voor het grootste deel, KD = Voor een klein deel, GN = geheel niet

We danken uw zeer voor uw bijdrage aan de verbetering van onze professionaliteit.

Ruimte voor opmerkingen:

U kunt het ingevulde formulier opsturen naar KULTIFA (adres zie achterzijde)

Naam: _____ Organisatie: _____ wel / niet bereikbaar voor toelichting
(tel.nummer / emailadres: _____)



Dit is een uitgave van KULTIFA.

www.kultifa.nl
info@kultifa.nl