

Prestaties van kenniswerkers beheersen en verbeteren

Steven de Groot

In kennisintensieve organisaties – ook wel professionele organisaties genoemd – heb je niets aan Tayloriaanse benaderingen. Hoogopgeleide kenniswerkers laten zich niet in strakke schema's en procedures dwingen. Maar hoe meet en verbeter je dan hun prestaties? En hoe breng je individuele doelen in lijn met organisatiedoelen? In dit artikel worden vijf principes gepresenteerd die hiervoor kunnen worden ingezet. Het is met name van groot belang onderscheid te maken tussen persoonsgebonden factoren en factoren die door de werkomgeving zijn bepaald. Juist voor die laatste categorie geldt dat veel managers er eigenlijk geen raad mee weten, als ze er al attent op zijn. Maar het kan en het moet. Op weg naar een 'ergonomische' organisatie.

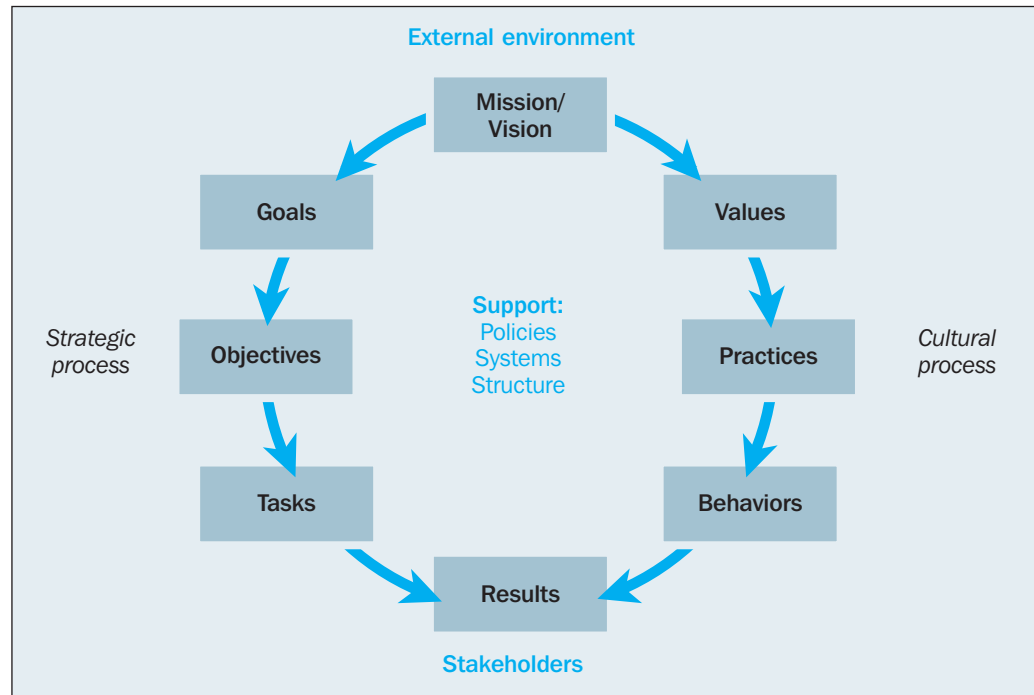
Prestatiebeheersing en -verbetering in kennisintensieve organisaties (KIO's, ook aangeduid met professionele organisaties) hebben niets te maken met procesbeschrijvingen, AO-procedures, ISO of andere 'reguliere' verbeterinterventies die worden gehanteerd in niet-kennisintensieve organisaties. Door de theorieën van Kwaliteit van Arbeid en Human Performance Improvement te gebruiken, ontstaat er een andere kijk op prestatiebesturing in KIO's. De belangrijkste kenmerken hiervan zijn verwoord in vijf principes voor prestatiebeheersing en -verbetering binnen kennisintensieve organisaties¹, die we hieronder beschrijven.

1. Manage alignment: individuele doelen ter bevordering van organisatiedoelen

Als in geen andere organisatie worden de prestaties van een kennisintensieve organisatie louter door mensen – professionals of kenniswerkers – gerealiseerd. Individuele prestaties en organisatieprestaties benaderen elkaar, maar zijn niet hetzelfde. Individuele onderzoekers doen onderzoek op een voor hun interessant gebied, leveren een rapport en een kleine bijdrage aan de ontwikkeling van een vakgebied. De vakgroepmanager – de verbinder tussen de individuele onderzoeker en de directie – stuurt op totaal en samenhang van onderzoeksactiviteiten van zijn vakgroep, op het imago van zijn vakgroep en wordt bovenal 'afgerekend' op het financiële rendement van de vakgroep. De directie van een onderzoeksinstituut 'moet' een organisatie continueren en verbeteren, moet afspraken nakomen met financiers (overheid) en een universiteit. Op verschillende organisatieniveaus verschillende belangen en daardoor een focus op verschillende prestaties, maar – idealiter – in samenhang

S.A. de Groot is onderzoeker/adviseur Kennismanagement & Performance Improvement (KPI) en tevens oprichter van KULTIFA improving knowledge performance (www.kultifa.nl). sde-groot@kultifa.nl

Figuur 1. Organization Alignment Model (Tosti, 1992)



en met voldoende collectieve waarden en ambities. Dit noemen we ook wel *alignment* (ondermeer door Tosti, 1992): de afstemming van prestaties op de verschillende organisatieniveaus.

Alignment is noodzakelijk binnen kennisintensieve organisaties. Want professionals werken niet bij u om organisatiedoelen te realiseren. Diverse onderzoeken (De Groot, 2005) tonen aan dat professionals met name worden gedreven door de *arbeidsinhoud* (hun vakgebied) en het realiseren van hun *individuele waarden* zoals erkenning (door vakgenoten), zelfontplooiing en het bijdragen aan de ontwikkeling van hun vakgebied. Haast en passant dragen ze bij aan de realisatie van organisatiedoelen. Deze benadering is een andere dan de *goal-settingtheorie* (ontwikkeld door Locke en Latham, 1984), die uitgaat van een *top-down*doorvertaling van organisatiedoelen naar individuele doelen. De verschillen tussen deze benaderingen – alignment versus goal setting – leveren in de praktijk nog wel eens wat spanningen op binnen organisaties. De professional streeft naar een zichtbare eigen bijdrage aan zijn vakgebied, (professionele) erkenning en persoonlijke groei, terwijl het management in eerste instantie ogenschijnlijk zaken als winst en klanttevredenheid beoogt te realiseren. Tosti (1992) heeft beide benaderingen vertaald in zijn *Organization Alignment Model*. Hiermee geeft hij aan dat twee processen van even groot belang zijn en voortdurend *feeling* met elkaar moeten hebben. Weggeman (1998) benadrukt in dit kader het belang voor organisaties om te komen tot *overeenstemming* tussen persoonlijke doelen, afdelings- en organisatiedoelen, en spreekt over ‘shares values’ en de ‘collectieve ambitie’ (goals).

Het proces van prestatiedefiniëring start met de vraag aan iedere professional waaruit zijn individuele waarden (values) bestaan en welke ambities (goals) hij heeft. Daarnaast legt de organisatie haar 'mandje' met intern- en externegerichte doelstellingen voor en spreekt met elk individu af wat diens bijdrage (resultaatverantwoordelijkheid) is de komende tijd. *Verbondenheid* met de doelen is een voorwaarde voor de realisatie ervan. De *taakstelling* (verwoord in taken, gedrag en resultaten) wordt per individu bepaald en in een soort contract vastgelegd. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is het werken met verschillende soorten doelstellingen, het tweede principe van prestatieverbetering binnen KIO's.

2. Hanteer een mix van doelstellingen

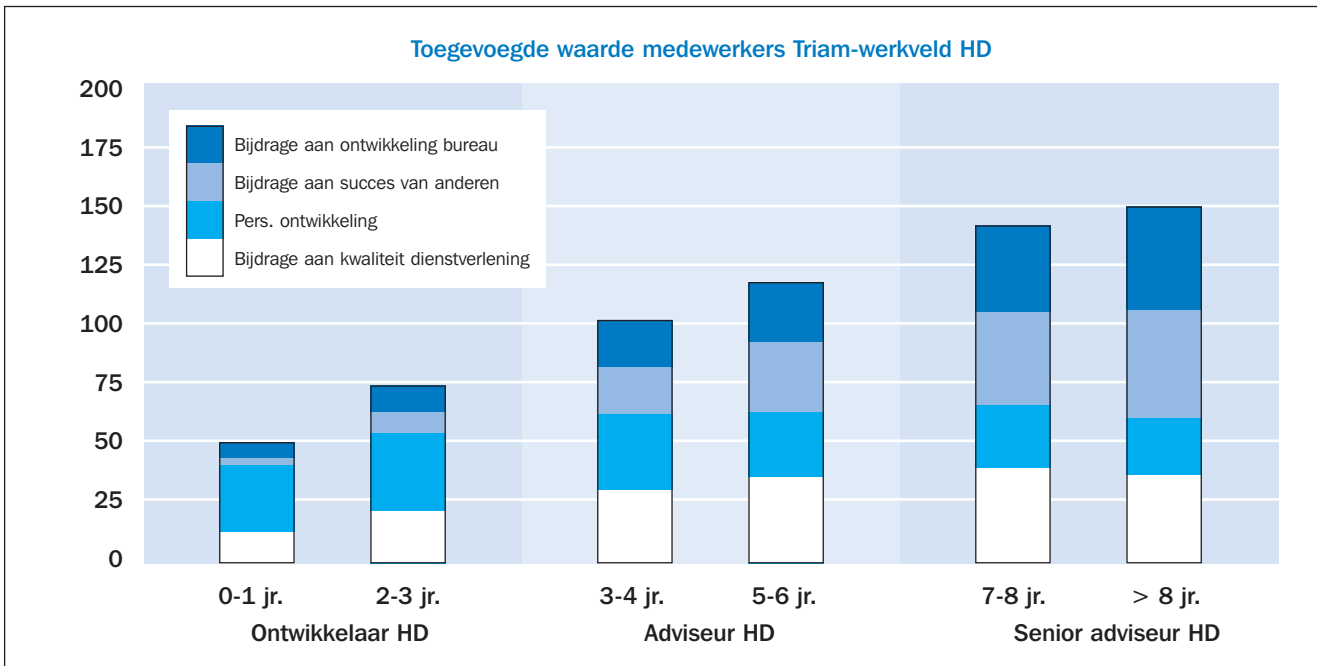
Professionals werken niet bij een organisatie om organisatiedoelen te realiseren, maar met name om hun eigen waarden en ambities te verwezenlijken. Een belangrijk kenmerk van professionele arbeid is, dat het weinig zinvol is om prestaties in kwantitatieve output uit te drukken, zoals het aantal consults, rapporten of het aantal zaken. Het is beter te denken in termen van *gedrag* of het *proces van presteren* (onderzoeken, opereren of adviseren) en het *effect* hiervan (een doorwerking van kennis, pijnvrij of een tevreden klant). En deze beoogde prestaties vervolgens te herleiden tot doelstellingen.

Het gebruik van doelstellingen (taakstelling) in professionele organisaties leidt tot aantoonbare focus (resultaatverantwoordelijkheid) en rendement. Maar dan enkel als deze in termen zijn gedefinieerd die passen bij de arbeidsmotieven van professionals. Op basis van adviezen van Maister (1999) zijn het volgende type doelstellingen specifiek voor KIO's:

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

Professionals geven de prioriteit aan de volgorde van het bovenstaande rijtje, terwijl het management veelal de voorkeur geeft aan de omgekeerde volgorde (De Groot, 2005).

De mate van aandacht van een professional per type doelstelling is wel afhankelijk van de *loopbaanfase* van de professional. In figuur 2 is de toegevoegde waarde van adviseurs human development (HD) van een middelgroot (80 medewerkers) adviesbureau afgebeeld. Hieruit valt op te maken dat er een relatie bestaat met de verandering van de individuele doelstellingen en inzetbaarheid door de (loopbaan)tijd heen.



Figuur 2. Ontwikkeling toegevoegde waarde HD-professionals (De Groot, 2001)

Van een senior adviseur mogen we een bijdrage verwachten aan de ontwikkeling van het kantoor en aan het succes van anderen. De afspraken met een junior adviseur zullen eerder gaan over de eigen ontwikkeling, maar ook zijn bijdrage aan winstgevendheid. In een 'spel van verdelen' tussen individuele professional en manager worden de individuele doelstellingen en organisatie-doelstellingen in samenhang gebracht.

3. Gebruik prestatie-indicatoren KULTIFA: dé monitoring van professionele arbeid

Een dominante vraag waarmee veel professionele organisaties worstelen is 'Hoe krijgen we grip op de prestaties van professionals?'. Observeren we het presteren van professionals zoals een arts, een consultant of een ontwerper, dan zien we steeds wisselende niet-routinematige handelingen, waarbij het denkwerk om te komen tot deze handelingen onzichtbaar is. Uit diverse studies (waaronder die van Maister, 1997) blijkt dat het werken met succesfactoren en prestatie-indicatoren een goede manier is om grip te krijgen op professionele prestaties en deze te verbeteren.

Om de succesfactoren voor professionele arbeid te identificeren kunnen we goed gebruik maken van twee theorieën: de HPI-benadering en de theorie over de 'kwaliteit van arbeid' (quality of work life, QWL). De HPI-benadering (human performance improvement) kunnen we beschouwen als een methodiek en een geheel van ideeën om het functioneren of de performance van (mensen in) organisaties te verbeteren. Globaal gezegd maakt deze benadering onderscheid tussen deze learning en non-learning interventions. De theorieën over de 'kwaliteit van arbeid' (quality of work life, QWL) gaan uit

NOVA-WEBA en Delftse meetdoos (Extended Delft Measurement Kit: EDMK)

WEBA (Welzijn Bij De Arbeid) is een door de overheid ontwikkelde methode om arbeidswelzijn te meten en wordt gebruikt door experts om door middel van observatie arbeid te evalueren en te analyseren. De methode is tijdrovend en vraagt specifieke kennis voor een auditor die het instrument gebruikt.

NOVA-WEBA is ontwikkeld als antwoord op de laatstgenoemde twee negatieve kenmerken van de methode. Nieuw is de vorm, een vragenlijst, die ingevuld wordt door werknemers.

De Delftse Meetdoos (Extended Delft Measurement Kit: EDMK) is ontwikkeld door Ten Horn op basis van Maslows theorieën en gaat in op de fit tussen arbeid en werknemer. De methode – een vragenlijst – is wetenschappelijk getoetst, modulair en in meerdere talen verkrijgbaar.

van de beïnvloedbaarheid van de kwaliteit van arbeid door inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op deze kwaliteit. Van deze laatste theorie is een combinatie van twee analysemethoden gebruikt om grip te krijgen op de succesfactoren voor professionele arbeid. Deze methoden (de NOVA-WEBA vragenlijst en de Delftse meetdoos – Extended Delft Measurement Kit: EDMK) zijn wetenschappelijk erkend en hebben hun kracht bewezen in de praktijk.

Belangrijker dan de theorieën en de gehanteerde methoden is de uitkomst op de vraag: ‘Welke factoren zijn van invloed op de prestaties van kenniswerkers?’ We stellen dat de volgende tien factoren van grote invloed zijn op de prestaties van professionals:

- kennis²;
- uitdaging;
- leervermogen;
- leerbereidheid;
- leercondities;
- taakstelling;
- informatie- en communicatievoorziening
- intrinsieke motivatie³
- feedback;
- autonomie.

Hiermee is gezegd is dat we professional performance (PP) kunnen uitdrukken in de functie KULTIFA⁴ (KxUxL³xTxI²xFxA). Dit woord wordt gevormd door de eerste letters van de factoren die direct van invloed zijn op professionele of kennisintensieve arbeid, ook wel *professionals performance* genoemd. Wat opvalt aan deze tien factoren is dat vier van de factoren *persoonsgebonden factoren* zijn (kenmerken van de werkende: kennis, leerbereidheid, leervermogen en intrinsieke motivatie).

De meeste factoren zijn kenmerken van de *werkomgeving*: uitdaging, leercondities, taakstelling, informatie(voorziening), feedback en autonomie. Studies van onder andere Schouteten, Fisscher en Rothwell bevestigen deze stelling en onderschrijven het sociotechnisch uitgangspunt van een *conditionele benadering* waarin kwaliteit van arbeid een functie is van structuur van arbeidsverdeling.

Verder onderzoek (waaronder Schouteten, 2002) leert dat niet alle factoren – we noemen deze de KULTIFA-factoren – even stabiel en beïnvloedbaar zijn. Prestaties van professionals zijn dynamisch en veranderen van aard gedurende de carrière van de professionals. Diverse stromingen binnen de AO-psychologie voeren aan dat prestaties variëren in de tijd (*dynamic criterion*). In dit kader zijn slechts drie succesfactoren die van de ene op de andere dag substantieel kunnen wijzigen van belang: *feedback (contactmogelijkheden)*, *communicatie- en informatievoorziening* en *(duidelijke) taakstelling*. Tevens wordt *intrinsieke arbeidsmotivatie* onderkend als een determinant die buiten knelpunten of storingen in de organisatie terstond kan veranderen.

Van de tien factoren kunnen we tevens zeggen dat de vier genoemde *persoonsgebonden factoren* (en dan in het bijzonder kennis, leerbereidheid) slechts in beperkte mate beïnvloedbaar zijn. Is de professional dus eenmaal in de organisatie, dan rest met name prestatieverbetering door te investeren in kenmerken van de *werkomgeving (performance conditions)* en explicieter stil te staan bij de werving & selectie van professionals.

Professionele arbeid laat zich niet managen zoals fabrieksarbeid of routinematig werk. 'Hoe dan wel' vult menig professionele organisatie in door een manager die vraagt 'Hoe gaat het?', waarop de professional antwoordt 'Goed hoor!' en vervolgens verder werkt. Het werk van een professional is zoals gezegd vaak erg diffuus en onzichtbaar. Nadat er duidelijke prestatieafspraken zijn gemaakt middels de verschillende genoemde doelstellingen, 'rest' de manager enkel het monitoren en zonodig versterken van de succesfactoren voor de individuele professional. Deze zullen een individuele invulling zijn van de KULTIFA-factoren. De vertaling van de KULTIFA-factoren naar individuele prestatie-indicatoren is hét middel om professionele arbeid te monitoren en te verbeteren.

In tabel 1 staan voorbeelden van de belangrijkste en beïnvloedbare succesfactoren vertaald naar *operationele prestatie-indicatoren*.

Definiëren we prestatie-indicatoren op basis van de KULTIFA⁵-factoren dan zijn professionele prestaties voortdurend te monitoren en te verbeteren. Neem de beoordeling (mate van belang en huidige invulling) van deze factoren mee in projectevaluaties, medewerkertevredenheidsonderzoek,

Determinant/succesfactor	Voorbeelden van prestatie-indicatoren	Rol van de werkomgeving en de leidinggevende
1. Kennis	<ul style="list-style-type: none"> Aantal gebruikte (wetenschappelijke) bronnen zoals experts, rapporten, artikelen, best practices, lessons learned Aantal malen benaderd/genoemd als expert Aantal periodieke contacten met experts 	<ul style="list-style-type: none"> Aangeven welke kennis nodig is Bij elkaar brengen van competenties en leerbehoeften (kennisaanbod en -behoefte matchen met werkaanbod) Werk aanbieden dat past bij huidige kennis en leerbehoeften
2. Uitdaging	<ul style="list-style-type: none"> Hoeveelheid wisselende bestudeerde kennisdomeinen Aantal interessante, uitdagende en moeilijke problemen 	<ul style="list-style-type: none"> Bieden van uitdagingen en variëteit in werkaanbod (matchen met individuele perceptie van uitdaging)
3. Leercondities	<ul style="list-style-type: none"> Aantal verschillende collegae waarmee een professional gewerkt heeft Aantal uren dat hij heeft besteed aan coaching van junioren 	<ul style="list-style-type: none"> Vragen welke leercondities nodig zijn en deze inrichten Wegnemen van ontwikkelbedreigingen
4. Taakstelling		<ul style="list-style-type: none"> Aangeven wat per individu verwacht wordt (ook verwachte resultaat en effect), wat kwaliteitscriteria zijn, enz. Inzicht geven van bijdrage in het grotere geheel Aanmoedigen van resultaten Bewaken van efficiency en flexibiliteit
5. Informatie- en communicatievoorziening	<ul style="list-style-type: none"> Hoeveelheid informatie over het doel van werk Hoeveelheid informatie om mee te werken 	<ul style="list-style-type: none"> Vragen naar informatiebehoeften en ondersteunende middelen hiervoor en deze inrichten en onderhouden
6. Intrinsieke motivatie		<ul style="list-style-type: none"> Vragen naar, monitoren van en werkaanbod matchen met individuele intrinsieke motieven
7. Feedback	<ul style="list-style-type: none"> Aantal malen feedback op geleverde output van manager/collegae Hoeveelheid feedback van verschillend aantal collegae/vakgenoten Aantal malen in team gewerkt 	<ul style="list-style-type: none"> Organiseren van feedback van klanten, opdrachtgevers, financiers en afnemers afgestemd op behoefte van individu en organisatie Beschikbaarheid van manager
8. Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> Mate van invloed op hoe het werk wordt uitgevoerd Explicitering van gewenste regelmogelijkheden Aantal wisselende samenwerkingsverbanden 	<ul style="list-style-type: none"> Bieden van autonomie (regelbehoeften en regelmogelijkheden) en flexibiliteit

Tabel 1. KULTIFA-factoren en rol van de manager

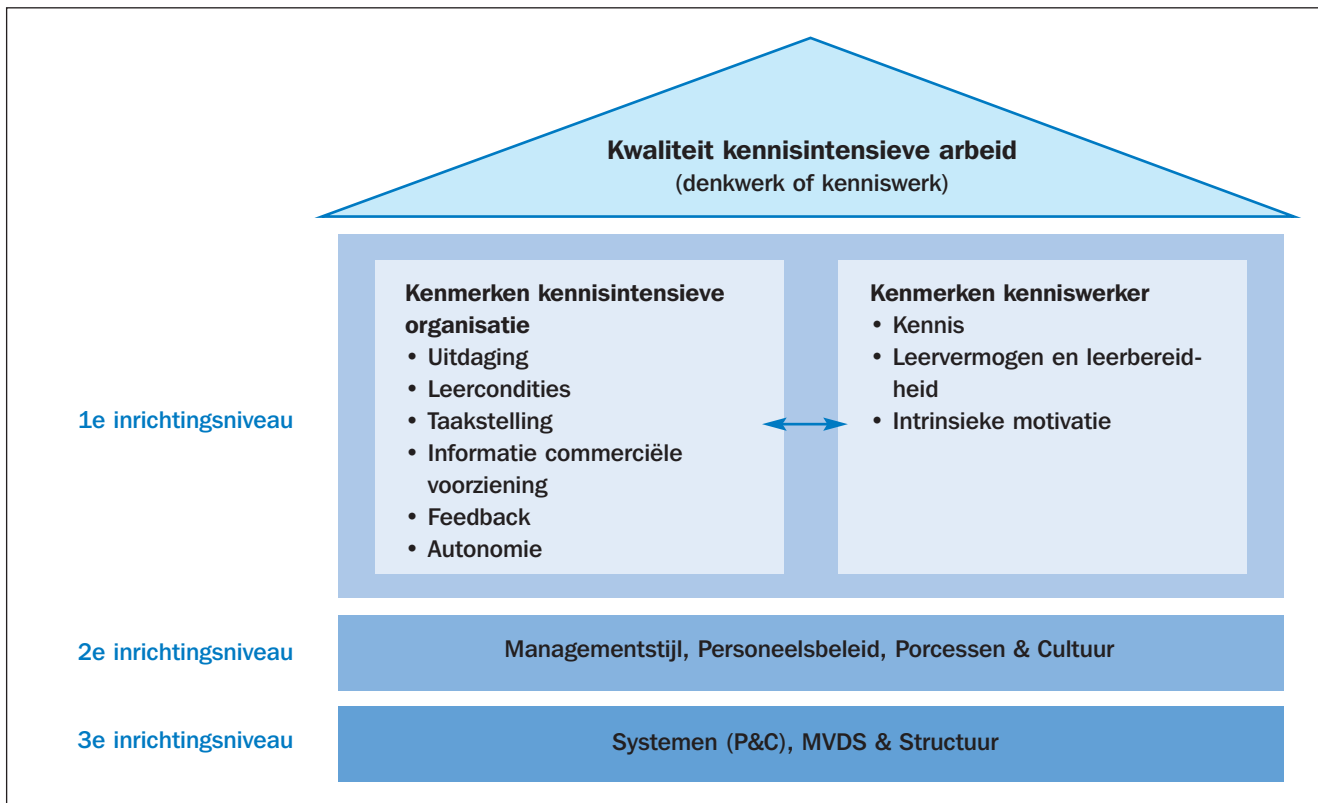
zelfbeoordeling/zelfonderzoek, beoordelings- en functioneringsgesprekken en dergelijke. Hierdoor blijven ze permanent onderwerp van gesprek en verbetering.

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

De kenmerken van de werkomgeving – de *performance conditions* – bepalen voor een groot deel de kwaliteit van het werk. Zes van de tien KULTIFA-factoren zijn kenmerken van de arbeidsomgeving: uitdaging, leercondities, taakstelling, informatie- en communicatievoorziening, feedback en autonomie. Dit betekent meer focus op het managen van performance conditions dan op mensen. Rummler en Brache (1995) duiden de invloed van de arbeidsomgeving aan met de volgende stellingname: ‘When you pit a good performer in a bad system, the system will win anyway’. Ze constateren verder dat in veel gevallen de manager echter relatief weinig aandacht heeft voor de werkomgeving en dat hij de meeste energie steekt in het managen van de professional (*the tendency to overmanage individuals and undermanage the environment in which they work*). Dit geeft aan dat het geloof in performance conditions als dé succesfactoren voor professional performance nog onvoldoende wordt onderkend of dat men geen raad weet met het managen van deze performance conditions.

In figuur 3 is het huis van professionele kwaliteit weergegeven met de verschillende inrichtingsniveaus die synoniem zijn voor het beïnvloedingsniveau. Managementstijl, cultuur en personeelsbeleid blijken een veel belangrijkere rol te spelen bij de kwaliteit van kennisintensieve arbeid dan structuur, (planning- & control)systemen of missie, visie en strategie.

Figuur 3. Huis van professionele kwaliteit



Desondanks richten veel managers hun energie (nog) op het managen van medewerkers. Rummler en Brache (1995) wijzen op 'the tendency to overmanage individuals and undermanage the environment in which they work'. Terwijl de aandacht in KIO's dus juist uit moet gaan naar de (aanpassing van de) werkomgeving van professionals. We noemen dit de 'ergonomische organisatie'. We voorzien hierin een belangrijke rol van de leidinggevende van de professional. Deze moet invulling geven aan met name de KULTIFA-factoren die onderdeel zijn van de *werkomgeving*. Verder moet de manager op zoek naar de sleutel voor het benutten van de *persoonsgebonden* succesfactoren. In tabel 1 staan aandachtspunten voor de rol van de werkomgeving en de leidinggevende van de professional.

5. Kennisprocessen, leren, verbinden, verbeteren en innoveren: dé dominante processen in KIO's

Tot slot het vijfde principe voor prestatiebesturing binnen KIO's. In een tijd waarin heel Nederland procesgericht wenst te gaan werken, vieren de makers van procesbeschrijvingen en procedures en werkinstructies hoogtij. Maar helaas voor hen, alle processen binnen KIO's zijn te beschrijven behoudens de *primaire* processen zoals het doen van onderzoek, opereren, ontwerpen of adviseren. Procesgericht werken in KIO's betekent in onze optiek sturen op leren, verbinden, verbeteren en innoveren en op die kennisprocessen die relevant zijn voor de betreffende KIO. Met kennisprocessen bedoelen we de volgende acht processen:

1. *kennisawareness*: het constateren en definiëren van kennisdeficiëntie (bewust onbekwaam/bekwaam);
2. *kennisverwerving*: het aanschaffen/binnenhalen van buiten de organisatie beschikbare kennis;
3. *kenniscreatie*: het ontwikkelen van kennis;
4. *kennisdeling*: het verspreiden van kennis tussen individuen en (delen van) organisaties);
5. *kennisbenutting*: het verzamelen, (transformeren en) en benutten van binnen en buiten de organisatie aanwezige kennis en informatie;
6. *kennisborging*: het vastleggen (expliciteren) en vasthouden van kennis;
7. *kennisexploitatie*: het vermarkten van binnen de organisatie aanwezige kennis (in producten en diensten en letterlijk door 'kennisverkoop');
8. *kennislering*: het evalueren, leren en waarderen van kennisprocessen en kennisacties.

Veel organisaties lopen in de valkuil dat zij veronderstellen dat zij deze laatste acht kennisprocessen allemaal goed moeten beheersen. Voor een wetenschappelijk instituut zijn met name kenniscreatie en kennisborging de dominante processen, terwijl voor een tandartsenpraktijk *kennisawareness* en *kennisbenutting* de belangrijke processen zijn.

Bij (leren) leren, verbeteren en innoveren heeft u waarschijnlijk wel beelden. Met *verbinden* reageren we op de noodzaak voor professionals om contacten en ontmoetingen te hebben om zich intellectueel te voeden. Contacten met vakgenoten ('gelijkgestemden' en 'ongelijkgestemden'), klanten, leveranciers, junioren met senioren, professionals op de raakvlakken van elkaars vakgebieden, en dergelijke. Ontmoetingen en contacten om te kunnen leren. Dit verbinden is dus eigenlijk 'het organiseren van ontmoetingen'. Behalve dat deze ontmoetingen zich moeten richten op kennisdeling, zouden organisaties ook veel meer moeten verbinden op basis van de rol in de kennisinfrastructuur. Of anders gezegd het wederzijds benutten van elkaar kerncompetenties in termen van kennisprocessen. Zo zou het bedrijfsleven (kennisbenutters en -exploiteerders) veel meer moeten samenwerken met bijvoorbeeld onderzoeksinstellingen (kenniscreators).

Bij de (functionele) *interfaces en relaties* tussen de medewerkers, disciplines en bedrijven onderling wordt de kennisdeling tussen organisatieonderdelen ('the white space on the organization chart' – Rummler en Brache, 1995) nog wel eens vergeten. Een voorbeeld is de wederzijdse relatie tussen onderzoeker en accountmanager. Of een andere veelvoorkomende relatie tussen 'binnen' en 'buiten'. 'Binnen', zoals in een (weg- en water)bouwbedrijf de afdeling planning, ontwerp of control, kan leren van 'buiten', zoals de uitvoering of transport. Deze *leerloops* kunnen behalve snelheid en kostenbesparing, ook wederzijds begrip in elkaars werkzaamheden opleveren.

Laat u zich er niet toe verleiden de genoemde processen of welke andere dan ook te beschrijven in handboeken, procedures en werkinstructies. Professionals hebben een grote afkeer van regels en (verticale) sturingsmechanismen. Borg deze processen door continue activiteiten, zoals samenwerking, evaluaties, gebruik van individuele en collectieve leerdoelen en dergelijke. Benoem doelen per proces en voer prestatie-indicatoren in.

[nk]Conclusies

De inrichting van kennisintensieve organisaties – de performance conditions – is van grote invloed op de prestaties van kenniswerkers en kennisintensieve organisaties (KIO's). Zes van de tien KULTIFA-factoren die we hierboven hebben genoemd – de succesfactoren voor professional performance – zijn typische inrichtingskenmerken. Door deze succesfactoren te vertalen naar individuele prestatie-indicatoren kunnen KIO's hun prestaties continu monitoren en verbeteren. Om beter grip te krijgen op de beheersing en verbetering van prestaties van professionals, adviseren we u de bovengenoemde vijf principes of eigenlijk adviezen ter harte te nemen. Om gevoel te krijgen 'waar uw organisatie staat' betreffende prestatie-management kunt u de volgende overdenking gebruiken:

1. Herkent uw organisatie de relevantie van de KULTIFA-factoren?
2. Erkent zij dat een goed ingerichte werkomgeving een voorwaarde is voor presteren van professionals?
3. Stuurt uw organisatie op de genoemde prestatie-indicatoren?
4. In welke mate richt kwaliteit in uw organisatie zich op beheersing en verbetering van de genoemde processen en de KULTIFA-factoren?

Noten

1. Dit artikel is een samenvatting van de belangrijkste bevindingen van een uitgebreide studie naar de prestaties van kenniswerkers. Tijdens deze studie hebben de volgende twee vragen centraal gestaan: 'Welke factoren zijn van invloed op de prestaties van kenniswerkers' en 'Op welke wijze zijn deze prestaties beïnvloedbaar?'. De antwoorden op deze vragen zijn te lezen in het boek *Presteren met professionals. Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties* (Kluwer, 2005).
2. Naar formule van Weggeman (2002): Kennis = Informatie x (Ervaring x Vaardigheid x Attitude). De I van informatie wordt in de PP-formule apart benoemd om het belang van informatie (vaak input) te benadrukken.
3. Kenvaardigheden van Jacobs (1999): Intelligentie, Interesse, Inspiratie en Interactie worden respectievelijk 'afgedekt' door Kennis, Motivatie en Terugkoppeling.
4. Een variant op *cultivar* (kunstmatig gekweekte plantenras) die door te cultiveren (met zorg in stand houden) zal leven en bloeien.
5. Het woord KULTIFA wordt gevormd door de eerste letters van de genoemde succesfactoren.

Literatuur

- Groot, S.A. de, *Presteren met professionals. Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties*, Kluwer, 2005.
- Groot, S.A. de, *Beoordelen van de toegevoegde waarde van adviseurs bij Triam Kennismanagement. Action Learning Project HRM*, BSN Nederland, 2001.
- Maister, D., *Een echte professional*, Academic Service, 1997.
- Rummel, G.A. en A.P. Brache, *Improving Performance. How to manage the White Space on the Organization Chart*, Jossey Bass, San Francisco, 1995.
- Schouteten, R.L.J., 'Balances in Well-being at work', Dissertatie Research School Systems, Organisation and Management, 2002.
- Tosti, D., 'Feedback', in: H.D. Stolovitch en E.J. Keeps (ed.), *Handbook of human performance technology; a comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations*, Jossey Bass, San Francisco, 1992.
- Weggeman, M.C.D.P., *Leidinggeven aan professionals*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.