

## 't KULTIFA-boekje

*Over dé tien  
succesfactoren voor  
kennisintensieve arbeid*



**kultifa**   
improving knowledge performance

Dit is een uitgave van KULTIFA | [www.kultifa.nl](http://www.kultifa.nl)

Alles uit deze uitgave mag gekopieerd en gebruikt worden ten gunste van professionals en professionele organisaties in ontwikkeling.

## 1. Inleiding

Langzamerhand verandert de arbeid in Nederlandse organisaties van gemechaniseerde en geïndustrialiseerde arbeid naar kennisintensieve arbeid. En hebben we in toenemende mate te maken met kenniswerkers ook wel professionals genoemd. Leiding geven aan kenniswerk (denkwerk) en kenniswerkers heeft specifieke kenmerken.

Wij van KULTIFA deden hier de afgelopen jaren onderzoek naar en adviseerden aan kennisintensieve organisaties. Onze bevindingen schreven we in het boek 'Presteren met professionals' (Kluwer, 2005). Om organisaties tools aan te reiken bij het leiding te geven aan professionals schreven we een werkboek dat gratis is te down loaden van onze site [www.kultifa.nl](http://www.kultifa.nl).

Dit KULTIFA-boekje zet de inzichten van het leiding geven aan kenniswerk en professionals in een paar pagina's nog eens voor u op een rij. Laat u ons na lezing van dit KULTIFA-boekje weten of we u verder hebben geholpen?

Steven de Groot  
sdegroot [at] kultifa.nl

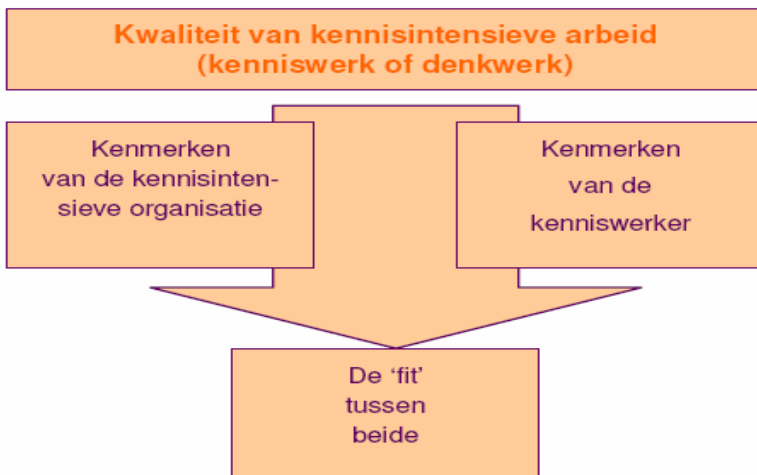
Bunnik, najaar 2007



## 2. Kenniswerk en kenniswerkers

Voor onze visie op arbeid van kenniswerkers en kennisintensieve organisaties (ook wel professionals respectievelijk professionele organisaties genoemd) baseren we ons op de theorie over de *kwaliteit van arbeid* en *Human Performance Improvement* (HPI of HPT). 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?

### 3. KULTIFA-factoren:

#### dé succesfactoren voor kenniswerk

Ons 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 (we duiden dit ook wel met *professionaliteit*) 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 of professionaliteit?’

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



Deze tien factoren bepalen de mate van succes van kennisintensief werk, het werk van kenniswerkers en professionals. De begin-letters van de tien factoren vormen het woord KULTIFA, wat een verwijzing is naar het woord *cultivar*: kunstmatig gekweekte plantenras, dat door te cultiveren (met zorg in stand te houden) zal leven en bloeien.

Leiding geven aan kenniswerkers betekent invulling geven aan sturen op deze factoren. Hieronder behandelen we alle tien de factoren.

### **1. 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.

### **2. Uitdaging**

*Uitdaging* in het werk is een voorwaarde om niet in routinematige werkzaamheden te vervallen. Het bieden van afwisselend gevarieerd werk alswel 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.

### 3-5. *Leervermogen, -bereidheid & -condities*

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.

Met *leervermogen* bedoelen we letterlijk het vermogen kennis te verwerven. Onder leervermogen verstaan we ook het vermogen nieuwsgierig en ontvankelijk te blijven voor nieuwe kennis, te reflecteren op de eigen kennis en vaardigheden (bewust (on)bekwaam) en de discipline op te brengen continu kennis te verwerven. 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 veilige 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 uitdagerende projecten, een teamsamenstelling gericht op collectief leren of het bieden van contact-

mogelijkheden (ontmoetingen) met vakgenoten binnen en buiten de eigen organisatie.

## 6. 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 en de ambities van de organisatie.

## 7. Informatie- & 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-than-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, maar kunnen ook via *communicatievoorziening*.

## **8. 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, zoals zelfontplooiing, macht geld, aanzien, etc. 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.

## 9. Feedback

*Feedback* is één van de belangrijkste factoren voor prestatieverbetering in kennisintensieve organisaties. Regelmatige feedback, interactie en contactmogelijkheden met collega's, experts en leidinggevend, 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 arbeidsmotivatie 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.

## 10. 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 (zie Taakstelling) 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.

## 4. Inrichting van de ergonomische organisatie

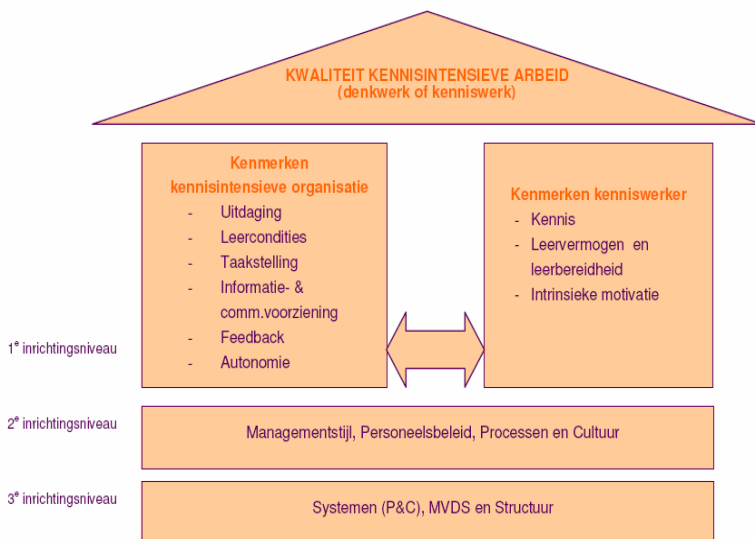
### *Focus op de werkomgeving*

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 leerbereidheid 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.

De samenhang tussen de KULTIFA-factoren en de organisatiegebieden leiderschap, personeelsbeleid, structuur, cultuur en systemen (planning & control) hebben we weergegeven in het ‘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.



Afb.3 Huis van professionele kwaliteit

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
a. <i>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
b. <i>Uitdaging</i>	Bieden van uitdagingen en variëteit in werkaanbod (matchen met individuele perceptie van uitdaging)	Eigen uitdaging kenbaar maken
c. <i>Leervermogen</i>	Onderzoeken, benutten en belonen van leervermogen	Inzicht geven in eigen leervermogen Kennen van eigen leerstijl
d. <i>Leerbereidheid</i>	Inspelen op individuele leerbehoeften	Inzicht geven in de eigen leerbehoeften
e. <i>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
f. <i>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
g. <i>Informatie- en communicatievoorziening</i>	Vragen naar informatiebehoeften en ondersteunende middelen en deze inrichten en onderhouden	Kenbaar maken van informatiebehoeften en gewenste ondersteunende middelen
h. <i>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
j. <i>Autonomie</i>	Bieden van autonomie (regelbehoeften en regelmogelijkheden) en flexibiliteit	Kenbaar maken welke mate van autonomie (regelbehoeften en regelmogelijkheden) gewenst zijn

Atb.4 Voorbeelden van verantwoordelijkheid invulling KULTIFA-factoren

De kenniswerker moet aangeven waar bijvoorbeeld zijn *uitdagingen* liggen. De organisatie – de manager - moet voor de kenniswerker *uitdagedend 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.

### **Scoren van de KULTIFA-factoren**

Met behulp van het werkboek 'Presteren met professionals' kunt u deze KULTIFA-factoren scoren in relatie met de organisatieontwikkeling van uw organisatie. Dit werkboek is verkrijgbaar bij KULTIFA.

## 5. Werken aan een professionele organisatie

Met enkel invulling geven aan de KULTIFA-factoren komt u nog niet tot een professionele organisatie. En verder is niet vanzelfsprekend dat een organisatie van professionals per definitie een professionele organisatie is.

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

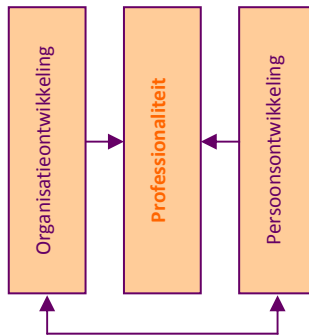
De organisatie van professionals	De professionele onderneming
Streven naar persoonlijke invulling van het taakgebied	Streven naar beheersing van activiteiten
De organisatie als middel voor persoonlijke doelen	De medewerkers als voorwaarde voor de bedrijfsresultaten
Consultancy als een manier van leven	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.5 Ontwikkeling van de professionele onderneming (Van Delden, 1999)

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: voor de organisatie en voor haar personeel.

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



*Afb.6 Professionaliteit: samenhangende ontwikkeling van organisatie en kenniswerker*

We hebben het werken aan een professionele organisatie vertaald in de volgende vijf principes:

- A. Alignment: individuele doelen ter bevordering van organisatiedoelen;
- B. Een mix van doelstellingen;
- C. Monitoring: prestatie-indicatoren op basis van de KULTIFA factoren
- D. Performance conditions bepalen de kwaliteit; op naar de ergonomische organisatie;
- E. Kennisprocessen, leren, verbinden, verbeteren en innoveren: dé dominante processen.

Met enkel invulling geven aan de KULTIFA-factoren komt u nog niet tot een professionele organisaties. Het richten, inrichten en verrichten en verbeteren vraagt meer...

### **A. *Aligment: individuele doelen ter bevordering van organisatiedoelen***

Als in geen andere organisatie, worden de prestaties van een kennisintensieve organisatie louter door mensen, professionals, gerealiseerd. Professionals 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 het bijdragen aan de ontwikkeling van hun vakgebied. Haast enpassant dragen ze bij aan de realisatie van organisatiedoelen. Het proces van prestatiedefiniëring start met de vraag aan iedere professional 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*). Omdat 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.

## **B. Een mix van doelstellingen**

Professionals werken niet bij een organisatie om organisatiedoelen te realiseren, maar met name om hun eigen ambities te verwezenlijken. Om hen ook 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 het kantoor;
- bijdrage aan winstgevendheid.

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

### C. Monitoring: prestatie-indicatoren op basis van de KULTIFA-factoren

Professionele arbeid laat zich niet managen zoals fabrieksarbeid of routinematig werk. Hiervoor is professionele 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 professionele arbeid te monitoren en te verbeteren.

KULTIFA-factoren	Voorbeelden van prestatie-indicatoren
a. Kennis	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspanning voor overbruggen beschikbare en benodigde kennis</li><li>• Aantal malen benaderd / genoemd als expert</li></ul>
b. Uitdaging	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantal afwisselend en gevarieerd projecten</li><li>• Aantal interessante, uitdagende en moeilijke problemen</li></ul>
c1. Leervermogen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantal gevolgde opleidingen / opleidingsdagen</li><li>• Aantal vervulde leerbehoeften</li></ul>
c2. Leerbereidheid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantal gevolgde opleidingen / opleidingsdagen</li></ul>
c3. Leercondities	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantal verschillende collegae / experts waarmeeis samengewerkt</li><li>• Aantal gevolgde / gegeven presentaties</li></ul>
d. Taakstelling	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoeveelheid gerealiseerde doelen</li><li>• Aantal contacten met opdrachtgever, afnemer &amp; financier over opdracht</li></ul>
e. Informatie- & communicatievoorziening	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoeveelheid informatie over de prestaties van bedrijf</li><li>• Juistheid (actualiteit) van informatie</li></ul>
f. Intrinsieke motivatie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mate van inzicht in veranderlijkheid intrinsieke motivatie</li><li>• Mate van afstemming van werk op behoeften</li></ul>
g. Feedback	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aantal malen feedback op geleverde output van manager / collegae</li><li>• Aantal malen in team gewerkt</li></ul>
h. Autonomie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mate van invloed op hoe het werk wordt uitgevoerd</li><li>• Explicitering van gewenste regelmogelijkheden</li></ul>

Afb. 7 KULTIFA-factoren versus prestatie-indicatoren

Neem de beoordeling (mate van belang en huidige invulling) van de KULTIFA-factoren mee in projectevaluaties, medewerkerbetrokkenheidsonderzoek, zelfbeoordeling / zelfonderzoek, beoordeling- en functioneringsgesprekken en dergelijke. Hierdoor blijven ze permanent onderwerp van gesprek en verbetering.

**D. 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 bepaalt de kwaliteit van het werk. De factoren uitdaging, leercondities, taakstelling, informatie(voorziening), feedback en autonomie omgevingsfactoren en *direct* van invloed op het werk van professionals. *Indirect* spelen managementstijl, cultuur en personeelsbeleid een grote rol. Investeren in de competenties van professionals werkt sneller door een uitgekiende werving en selectie.

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

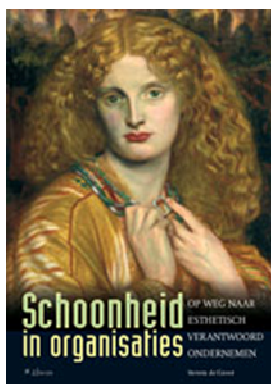
Kennisprocessen, leren, verbinden, verbeteren en innoveren zijn dé dominante processen in professionele organisaties. Laat u niet verleiden tot het beschrijven van deze processen of welke andere dan ook in procedures of werkinstructies. Professionals hebben een grote afkeer van regels, (verticale) sturingsmechanismen. Borg deze processen in activiteiten zoals samenwerking, evaluaties, gebruik van individuele en collectieve leerdoelen en dergelijke.

## 6. Beter door mooier

Het voorgaande gaat uit van werken aan een organisatie door aandacht te hebben voor aspecten gebaseerd op scientific management, een 'goede' organisatie.

De afgelopen jaren hebben we ons afgevraagd of - naar analogie van 'goede dingen doen op een goede manier' – 'mooie dingen doen op een mooie manier' (schoonheidsproductie X productieschoonheid) kan leiden tot een 'mooie' organisatie. Dit esthetisch perspectief op organisaties en organiseren heeft ons gebracht tot de definiëring van dertig schoonheidsdragers. Aspecten die mensen in organisaties als mooi of lelijk beschouwen, zoals rituelen, persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, fysiek inrichting & vormgeving van de werkplek of inspirerend leiderschap. Ons onderzoek toont aan dat in organisaties waar aandacht is voor schoonheid of esthetiek de betrokkenheid, trots en imago hoger is en het ziekteverzuim en verloop lager. Beter door mooier.

Wilt u meer weten over dit esthetische perspectief op organisaties, lees dan onze uitgave 'Schoonheid in organisaties (Eburon, 2007) of bezoek onze site [www.schoonheidinorganisaties.nl](http://www.schoonheidinorganisaties.nl).



## Meer over kennisintensieve arbeid

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

- Groot, S. A. de (2005). Presteren met professionals. Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties. Kluwer
- Leenen, H., B. Roosendaal en H. van der Zee (1997). Concurreren op deskundigheid. Samsom
- Maas, J. (1999). Professionaliteit, Kluwer
- Maister, D. (1997). Een echte professional, Academic Service
- Metsemakers, M., P. van Amelsvoort, en J. Van Jaarsveld. (2002). Het organiseren van kennisintensieve processen. ST-Groep B.V.. Vlijmen
- Robinson, D.G & J.C. Robinson (1998). *Moving from Training to Performance. A practical Guidebook*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers
- Rummmler, G.A. & A.P. Brache (1995). Improving Performance. How to manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco: Jossey Bass
- Swanson, R.A. (1994). Analysis for improving performance; tools for diagnosing organisations & documenting workplace expertise. San Francisco: Berret-Koehler Publishers
- Waal, A. de (2001). Presteren is mensenwerk. Kluwer
- Weggeman, M.C.D.P. (1998). Leidinggeven aan professionals, Kluwer Bedrijfsinformatie
- Williams, R.S. (2002) Managing employee performance. Thomson Business Press

## Dienstverlening KULTIFA

De onderzoekers en adviseurs van KULTIFA doen in opdracht van tientallen multinationals, overheidsorganisaties en MKB-bedrijven onderzoek naar of adviseren hen over hun kennis- en innovatiebeleid, hun organisatie-inrichting en -ontwikkeling, hun kennishuishouding en -processen en hun omgang met kennis.

De dienstverlening van KULTIFA bestaat uit:

- **Slimmer werken (*smart place to work*)**
  - Kennismanagement
  - Procesmanagement in kennisorganisaties
  - Performance management & improvement
  - Kwaliteitsmanagement in kennisorganisaties
  - Human Resource Development (HRD)
- **Mooier werken (*beautiful place to work*)**

Schoonheid in organisaties / organisatie-esthetiek

Op onze homepage ([www.kultifa.nl](http://www.kultifa.nl)) vindt u tal van voorbeelden van onze dienstverlening, onze publicaties en tools.

