

Wat bepaalt de kwaliteit van kenniswerk?

Kwaliteitszorg, kennismanagement, competentie management; allemaal 'trucs' en vooral solitaire ingrepen om grip te krijgen op de prestaties van de kenniswerker.

Hoe dan wel om te gaan met die schijnbaar ongrijpbare professional en de sturing van prestaties op organisatieniveau?

Door ons af te vragen wat de succesfactoren zijn voor het werk van een professional zoals een consultant, een ontwerper een arts of een advocaat, kunnen we vervolgens na gaan op welke manier we deze succesfactoren

'Succesfactoren zijn de belangrijkste sturingsmiddelen voor het managen en verbeteren van kenniswerk'

kunnen invullen. En verder nog, hoe we van succesfactoren tot prestatie-indicatoren kunnen komen en werkelijk sturing kunnen geven aan prestatie management in kennisintensieve organisaties

(KIO's).

Ogenschijnlijke 'oude' theorieën zoals 'kwaliteit van arbeid', de sociotechniek en het gedachte goed human performance improvement (of technology: HPI of HPT) zijn geschikt om te komen tot de belangrijkste succesfactoren. Overeenkomsten tussen deze theorieën is de tweedeling in:

- kenmerken van de professional
- kenmerken van diens werkomgeving

Door deze tweedeling 'los te laten' op de kenniswerker en kennisintensieve organisaties, zijn we in staat de verschillende 'trucs' binnen organisaties te ordenen en te relateren aan elkaar en hieruit de succesfactoren voor kenniswerk te destilleren.

Kwaliteit van arbeid bij Metropole Orkest

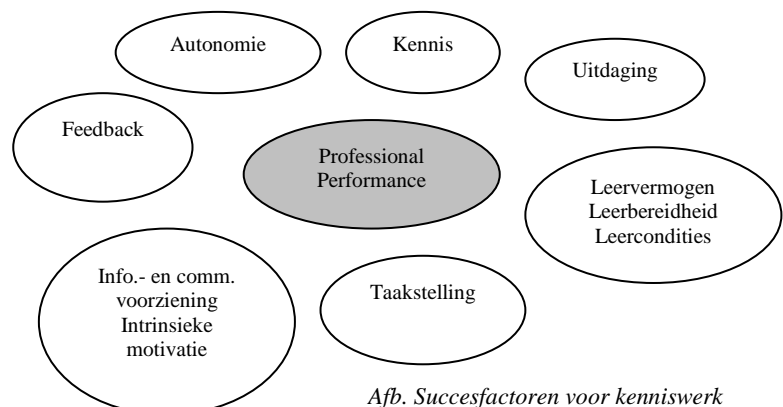
De kwaliteit van het Metropole Orkest wordt bepaald door:

- de kwaliteit van medewerkers, met name die van musici en arrangeurs (bepalen 'klank' van het orkest) door een verbeterd aannamebeleid ('nu kwaliteit veel beter dan vroeger, waardoor betere musici', moeilijkere stukken vragen om beter musici).
- de kwaliteit van organisatie zoals goed management, programmering en omgeving (bv studio of concertzaal) en 'sfeer' (rust)

Succesfactoren voor kenniswerk

Na bestudering van de genoemde theorieën en de eigen ervaring binnen kennisintensieve organisaties zoals (bedrijfs)onderdelen van banken, ministeries en universiteiten zijn de volgende tien factoren aan te duiden als dé succesfactoren voor kenniswerk:

- Kennis
- Uitdaging
- Leervermogen, –bereidheid en -condities
- Taakstelling
- Informatie- en communicatievoorziening en
- Intrinsic motivering
- Feedback
- Autonomie



Afb. Succesfactoren voor kenniswerk

Hiermee is niet enkel gekeken naar de bepalende kenmerken van zowel kenniswerkers als werkomgeving, maar ook naar dé dominante processen binnen KIO's: kennisprocessen (zoals kennisverwerving, kennisborging, kennisdeling, kennisontwikkeling), verbinden, leren, innoveren en verbeteren.

De beginletters van deze succesfactoren vormen het woord KULTIFA, dat refereert aan 'cultivar': kunstmatig gekweekte plantenras die door te cultiveren (met zorg in stand houden) zal leven en bloeien.

Kennis	6,67	6,44
Uitdaging	6,00	6,89
Leervermogen	5,84	7,56
Leerbereidheid	6,00	6,56
Leercondities	5,82	7,93
Taakstelling	5,24	6,83
Informatie- & communicatievoorziening	5,11	7,22
Intrinsieke motivatie	6,33	5,78
Feedback	5,14	7,69
Autonomie	6,12	6,89
N = 120		

Afb. Scores mate van tevredenheid en mate van relevantie determinanten onderzoeksinstituut

Want wat blijkt als we deze tien KULTIFA-factoren nader tegen het licht houden van de eerder genoemde tweedeling?

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

‘Na werving is een kenniswerker slechts beperkt ontwikkelbaar’

communicatievoorziening, feedback en autonomie.

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

Leervermogen en –bereidheid en intrinsieke motivatie zijn tamelijk stabiele factoren, die na werving nauwelijks meer beïnvloedbaar zijn.

Succesfactoren voor een goede prestatie van het Metropole Orkest?

- Goede organisatie: vervanging (‘replacanten’) op tijd geregeld (in geval van ziekten), partituur op tijd (tijd om te studeren), opstelling orkest, goede belichting, zo min mogelijk wachten, tijd om te studeren (‘tijd is de factor!’)
- Behoud van goed spel
- Feedback op goed spel
- Enthousiaste solisten over performance van orkest (‘wat een toewijding en inzet!’)
- Bepaalde omvang, 60 m/v, goede groepsgrootte
- Goede sfeer in groep door ondermeer goede mix van sexen, leeftijden

Dit betekent meer focus op het managen van *performance conditions* - de werkomgeving van de professional - dan op mensen.

De kenmerken van de *werkomgeving* bepalen in grote mate de kwaliteit van kenniswerk. Dus manager van kenniswerkers: hoe is het bij u gesteld met uitdaging, leercondities, taakstelling, informatie- en communicatievoorziening, feedback en autonomie?

‘Managers sturen te veel op personen en te weinig diens werkomgeving’

Managers hebben over het algemeen meer *‘the tendency to*

overmanage individuals and undermanage the environment in which they work’ (Rummler en Brache) en

hebben dus een onjuiste focus. Sterker nog: ze kennen blijkbaar niet de succesfactoren voor het werk waaraan zij leiding geven!

Inrichting van de ergonomische organisatie

Duidelijk moge zijn dat het heil voor prestatieverbetering binnen KIO’s – na een juiste werving en selectie van kenniswerkers – met name gezocht moet worden in een juiste inrichting van de werkomgeving. Een werkomgeving die zodanig geoutilleerd is opdat de kenniswerker zijn werk kan doen. Ik noem dit de *ergonomische organisatie*. En organisatie waarin de KULTIFA-factoren – de succesfactoren voor kenniswerk – zijn ingevuld en voortdurend worden aangepast aan wensen van kenniswerkers en de stakeholders.

‘Cultiveer individuele prestaties ter bevordering van organisatieprestaties.’

Nu is het te eenvoudig om te stellen dat de professional en diens

werkomgeving twee aparte sturingsobjecten zijn. Zowel de organisatie als de kenniswerker zelf hebben een verantwoordelijkheid is het realiseren en behouden van een 'fit' tussen beide. De manager vervult hierin een cruciale verbindingsrol. De kenniswerker moet aangeven waar 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.

Performance conditions onderdeel ING-Groep

Bij een onderdeel van de ING-groep wordt geconstateerd dat de prestaties tussen schade-acceptanten onderling en zij die polissen maken enorm verschillen. Het werkproces van beide functionarissen en rollen is tamelijk onzichtbaar en diffuus. Na onderzoek blijkt dat met name onvoldoende invulling van de factoren *kennis*, *leercondities* en *feedback* de oorzaken zijn van de geconstateerde prestatieverschillen.

De betreffende functionarissen bezitten onvoldoende *kennis* van het werkproces, van de producten en van de elkaars werkzaamheden. Daarnaast geven ze aan onvoldoende van elkaar te *leren*.

In de volgende afbeelding zijn voorbeelden gegeven van verantwoordelijkheden voor de invulling van de KULTIFA-factoren en dus voor prestatieverbetering in KIO's. De inrichting van de ergonomische organisatie komt met name tot stand door de invulling van de kolom 'verantwoordelijkheid manager'.

	Verantwoordelijkheid manager	Verantwoordelijkheid kenniswerker
1. Kennis	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
2. Uitdaging	Bieden van uitdagingen en variëteit in werkaanbod (matchen met individuele perceptie van uitdaging)	Eigen uitdaging kenbaar maken
3. Leervermogen	Onderzoeken, benutten en belonen van leervermogen	Inzicht geven in eigen leervermogen Kennen van eigen leerstijl
4. Leerbereidheid	Inspelen op individuele leerbehoeften	Inzicht geven in de eigen leerbehoeften
5. Leercondities	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
6. Taakstelling	Aangeven wat per individu verwacht wordt (ook verwachte resultaat en effect), wat kwaliteitscriteria zijn, etc. Inzicht geven in bijdrage in 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
7. Informatie- en communicatievoorziening	Vragen naar informatiebehoeften en ondersteunende middelen hiervoor en deze inrichten en onderhouden	Kenbaar maken van informatiebehoeften en gewenste ondersteunende middelen
8. Intrinsieke motivatie	Vragen naar en monitoren van individuele intrinsieke motieven Aanbieden van werk dat matched met individuele arbeidsmotieven	Aangeven (veranderlijkheid) van arbeidsmotieven
9. Feedback	Organiseren van feedback van klanten, opdrachtgevers, financiers en afnemers afgestemd op behoefte van individu en organisatie Beschikbaarheid van manager	Kenbaar maken van behoefte aan, frequentie en wijze van feedback
10. Autonomie	Bieden van autonomie (regelbehoeften en regelmogelijkheden) en flexibiliteit	Kenbaar maken welke mate van autonomie (regelbehoeften en regelmogelijkheden) gewenst zijn

Prestatie-indicatoren voor kenniswerk

Nu we zicht hebben op de succesfactoren voor kenniswerk is – in ieder geval theoretisch – de slag te maken naar prestatie-indicatoren. Op deze wijze is voortdurend het werk van professionals en KIO's te monitoren en bij te stellen. En is dus grip te krijgen en houden op de kwaliteit van kenniswerk!

Het onderstaande overzicht toont voorbeelden van de KULTIFA-factoren vertaald naar *operationele prestatie-indicatoren*.

Kennis	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van veranderlijkheid van beschikbare en benodigde kennis • Inspanning voor overbruggen beschikbare en benodigde kennis • Explicitatie van tacit knowledge • Motivatoren voor bijdrage aan kennismanagement
Uitdaging	<ul style="list-style-type: none"> • Inventiviteit bij medewerkers • Ondernemerschap bij de medewerkers • Hoeveelheid wisselende bestudeerde kennisdomeinen • Aantal afwisselend en gevarieerd projecten • Aantal interessante, uitdagende en moeilijke problemen • Hoeveelheid interne concurrentie tussen collega's
Leervermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal gevolgde opleidingen / opleidingsdagen • Aantal malen genoemd door collegae • Aantal malen geswitched van specialisme • Aantal vervulde leerbehoeften • Mate van aanpassing aan uitkomsten leerstijlonderzoek • Persoonlijke groei (loopbaanstrategie).
Leerbereidheid	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal gevolgde opleidingen / opleidingsdagen
Leercondities	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal opleidingsdagen, • Aantal verschillende collegae waarmee een professional mee gewerkt heeft • Aantal uren dat hij heeft besteed aan coaching van junioren • Aantal gevolgde / gegeven presentaties • Aantal dagen op uzelf aangewezen • Aantal malen dat werk is overgenomen door collega • Aantal malen dat collegae geholpen hebben bij afronding van opdracht • Aantal collegae waarmee over vakgebied gesproken kan worden • Aantal projectteams • Medewerkertevredenheid over bijdrage manager /management aan kennismanagement
Taakstelling	<ul style="list-style-type: none"> • Voor allen duidelijkheid van de voorgenomen plannen en individuele taken / rollen • Een voor iedereen duidelijke hiërarchie • Mate van duidelijkheid van gewenste output • Aantal vragen over gewenste output • Hoeveelheid gerealiseerde doelen
Informatie- en communicatievoorziening	<ul style="list-style-type: none"> • Hoeveelheid informatie over de prestaties van bedrijf • Hoeveelheid informatie over het doel van werk • Hoeveelheid informatie om mee te werken • Tijdigheid van informatie die nodig is • Mate van wachten op informatie die nodig is • Mate van tegenstrijdigheid van opdrachten in het werk • Mate van geconfronteerd met tegenstrijdige verwachtingen • Juistheid van gegevens die • Duidelijkheid van opdrachten
Intrinsieke motivatie	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van inzicht in veranderlijkheid intrinsieke motivatie • Mate van afstemming van werk op behoeften
Feedback	<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 • Bijdrage aan succes van anderen
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Mate van invloed op hoe u het werk wordt uitgevoerd • Mate van invloed op volgorde van de werkzaamheden • Mate van invloed op wanneer een taak wordt uitgevoerd? • Mate van invloed op werktempo, pauze, werktijden etc. • Explicitering van gewenste regelmogelijkheden • Aantal wisselende samenwerkingsverbanden

Afb. KULTIFA-factoren vertaald naar prestatie-indicatoren

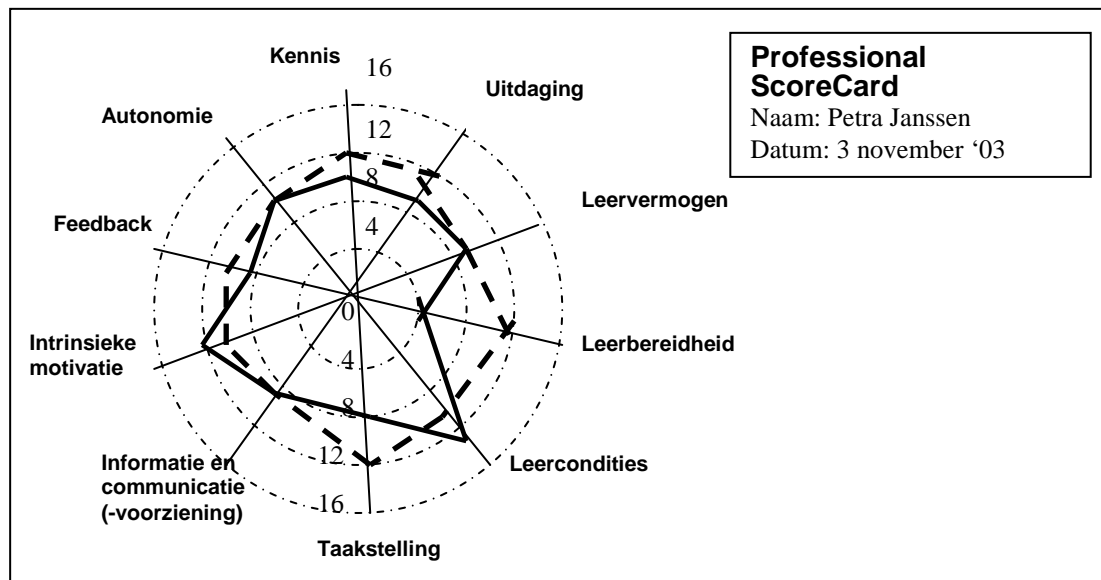
Hierbij moet opgemerkt worden dat het sturen op de succesfactoren die slechts beperkt beïnvloedbaar zijn zoals leervermogen en – bereidheid en intrinsieke motivatie niet erg zinvol zijn. Belangrijk is verder te vermelden dat de prestatie-indicatoren per

‘Individuele afspraken met kenniswerkers leiden tot individuele prestatie-indicatoren’

kenniswerker ingevuld moeten worden. Voor een senior kenniswerker zijn bijvoorbeeld het aantal uren besteed aan coaching of het aantal contacten met de opdrachtgever relevant. Terwijl voor een junior kenniswerker het aantal gevolgde presentaties of aantal malen ontvangen feedback relevante prestatie-indicatoren zijn.

De aard en invulling van de doelstellingen en afspraken van een kenniswerker (bijdrage aan winstgevendheid, bijdrage aan vakgebied, bijdrage aan klanttevredenheid, bijdrage aan succes van anderen en individuele ontwikkeling) is van grote invloed op de invulling van de individuele prestatie-indicatoren.

Uiteindelijk moet de manager op afdelingsniveau een vertaling maken naar een totaal aan indicatoren verdeeld over de meest relevante succesfactoren, wat kan leiden tot een soortgelijke *Professional Score Card*. Belangrijk is dan om het aantal succesfactoren terug te brengen tot een vier of vijf stuk, om focus te kunnen houden op realisatie van de verbeterdoelen die de organisatie zich zelf heeft gesteld!



Waar te beginnen?

Actuele prestatieproblemen van kenniswerker zouden de aanleiding moeten vormen voor verschillende interventies. Door gewoon regelmatig aan kenniswerkers te vragen 'wat beter kan' of 'waar ze last van hebben' komen ongetwijfeld verschillende verbeterpunten aan de orde.

Prestatieproblemen bij onderzoeksinstituut

Na uitvoering van een oorzaakgevolg-analyse kan gesteld worden dat de volgende vijf problemen de belangrijkste *oorzaken* vormen voor andere gesignaleerde problemen:

- Nr.30. Er onvoldoende gefaciliteerd wordt door het management (13);
- Nr.31. Er wordt onvoldoende in teams gewerkt (11);
- Nr.33. Geen open houding tussen mensen (10);
- Nr.10. Onvoldoende doorvertaling van strategie naar afdelingsdoelen en indiv. doelen (10);
- Nr.35. Onvoldoende interne coördinatie en bevordering 'slim' gebruik van kennis (9)

Opvallend is dat vier van de vijf problemen (30, 31, 33 en 35) voort komt uit de lijst met problemen aangaande de determinant Contactmogelijkheden / Leercondities / Feedback en één probleem (10) uit de lijst met problemen aangaande de determinant Taakstelling.

Prestatieverbetering bij Metropole Orkest

Omdat er geen werkelijke prestatieproblemen zijn gevonden, is er geen noodzaak voor prestatieverbetering.

Verbeterwensen liggen op het vlak van:

- elkaar meer directe *feedback* geven
- beter jaarlijks de *wederzijdse verwachtingen* uitspreken en benutten
- *uitdagingen* blijven zoeken in programmering
- betere *PR* .

Voor wat betreft individuele prestatieverbetering worden de volgende aspecten genoemd:

- goed blijven studeren
- verbeteren snelheid van 'oppikken' van muziek
- verbeteren herkennen van een situatie (soort routine)
spelen in andere ensembles (leren samenspelen, eigen muzikaliteit vergroten, concerten geven / optreden, onder soortgenoten zijn, feedback geven en krijgen, meer dan in grote orkest,)

Ook kunt u de genoemde KULTIFA-factoren eens tegen uw kenniswerkers aan houden en de mate van belang en de huidige invulling eens bespreken. Dit is tamelijk *reactieve* manier van performance management, maar is een eerste start.

Prestatieverbetering bij onderzoeksinstituut

Verbetering van *personeelsmanagement* ter versterking van *feedback*:

- Projecten inrichten als leerprogramma's
- Coaching / opleidingen / mentorschap en begeleiding van medewerkers
- Relaties tussen prestaties, feedback en beloning
- Focus op vaardigheden die de motivatie en affecties rond het werken en leren reguleren
- Versterking meten, beoordelen en belonen verbetering van vakbekwaamheid
- Training feedback geven en ontvangen

Verbetering van *managementstijl* ter versterking van *taakstelling*

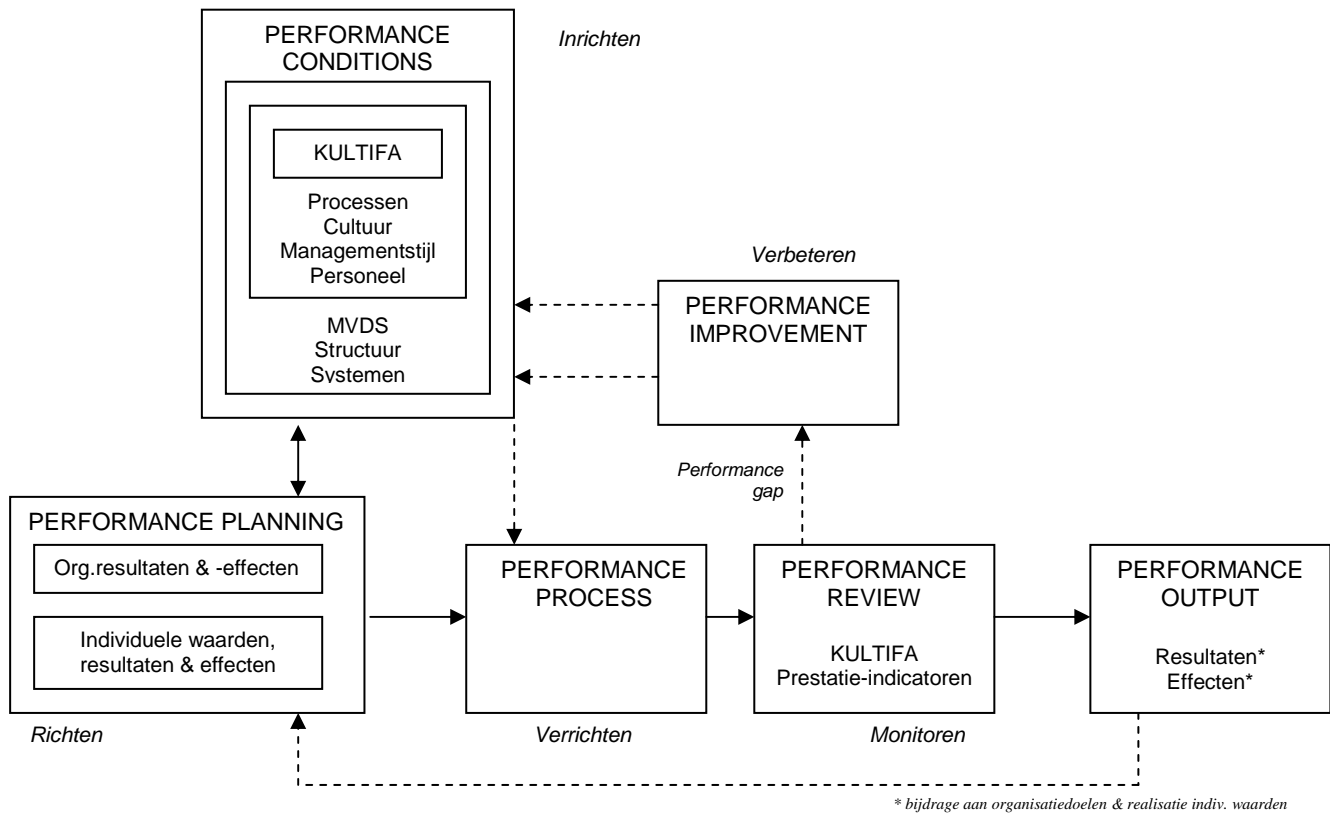
- Invoeren van goalsetting (doorvertaling van organisatiedoelen naar individuele doelen)
- Outputspecificaties benoemen (per individu per project)
- Beter definiëren van de opdracht (de taakstelling), de wijze (procedures, product- en procesinformatie en dergelijke), het doel, de kwaliteit of norm (prestatiecriteria) en de consequenties van de uit te voeren of uitgevoerde activiteiten
- Meer nadruk leggen op teamprestaties

Prestatieverbetering van onderdeel ING-Groep

Om betere invulling te geven aan *kennis*, *leercondities* en *feedback* zijn de volgende interventies ingevoerd:

- Referentiesysteem: schade-acceptanten en zij die polissen maken moeten elkaars polissen en beslissingen beoordelen en accorderen
- Processpel waarbij denkragen van functionarissen expliciet worden gemaakt, men leert van elkaar en de verschillen tussen individuele prestaties zichtbaar worden gemaakt en bediscussieerd kunnen worden (= leren)

Een stap verder is om een performance management als een *system* te beschouwen en in te voeren (zie de volgende afbeelding). Waarbij de processtappen van richten, inrichten, monitoren en verbeteren expliciet worden ingevoerd. Hierdoor krijgt het werken met succesfactoren en prestatie-indicatoren een plaats in een groter geheel. De huidige invulling van de individuele processtappen geeft vast aanleiding voor de aandacht van één van de onderdelen.



Afb. Professional Performance Improvement (PPI) model

Conclusies

De kenmerken van werkomgeving - de *performance conditions* – zijn van grote invloed op de prestaties van kenniswerkers en (KIO's).

Zes van de tien KULTIFA-factoren (kennis, uitdaging, leervermogen, -condities en -bereidheid, taakstelling, intrinsiek motivatie, informatievoorziening, feedback en autonomie) - 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.

Ter overdenking:

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

Steven A. de Groot

Steven de Groot is werkzaam als adviseur bij buro KULTIFA en onderzoeker bij het IVA (Univ. V. Tilburg) op het gebied van kennismanagement en human performance improvement.

KULTIFA realiseert prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties door zich te richten op advies, onderzoek en professionalisering op dit vakgebied.

Steven is onder andere auteur van het boek 'Kennis in uitvoering, werkboek kennismanagement' en auteur van het boek 'Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties' dat in het najaar verschijnt.

Op www.kultifa.nl kunt u diverse instrumenten downloaden voor het meten en verbeteren van prestaties binnen kennisintensieve organisaties'.

Literatuur

- Delden, P. van, Kwaliteitsverbetering in een professionele organisatie, Sigma, 1999/6
- Maas, J.. Professionaliteit, Kluwer, 1999
- Maister, D. Een echte professional, Academic Service, 1997
- Rummler, G.A. & A.P. Brache, Improving Performance. How to manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco: Jossey Bass, 1995.
- Weggeman, M.C.D.P.. Leidinggeven aan professionals, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998