

# VU Research Portal

## Kennis productiever maken

Flikkema, M.J.

### ***published in***

Organisatie van professional services. Handboek zakelijke dienstverlening in het juridische domein 2010

### ***document version***

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### ***citation for published version (APA)***

Flikkema, M. J. (2010). Kennis productiever maken. In R. van Otterlo (Ed.), *Organisatie van professional services. Handboek zakelijke dienstverlening in het juridische domein* (pp. 99-112). Boom uitgevers.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# HOOFDSTUK 5

## KENNIS PRODUCTIEVER MAKEN

*Dr. Meindert Flikkema*

### 5.1 INLEIDING

De in 2005 overleden managementgoeroe Peter Drucker verwoordde het in 1999 (p. 79) als volgt: 'The most important contribution of management in the 20th century was to increase manual-worker productivity fifty-fold. The most important contribution of management in the 21st century will be to increase knowledge-worker productivity-hopefully by the same percentage. So far it is abysmally low and in many areas (hospital nurses, for instance, or design engineers in the automobile industry) actually lower than it was 70 years ago. So far, almost no one has addressed it. Yet we know how to increase – and rapidly – the productivity of knowledge workers. The methods, however, are totally different from those that increased the productivity of manual workers.' Voor het aanzienlijk verbeteren van de productiviteit van kenniswerkers volstaat het 'naar binnen kruien van ICT' blijkbaar niet (zie ook Pyöriä, 2007). Naast technologische innovatie is ook *sociale* innovatie een belangrijke hefboom van productiviteitsgroei. In dit essay wordt de relatie verkend tussen sociale innovatie en productiviteitsgroei in kennis-intensieve organisaties, in het bijzonder zakelijke dienstverleners. Die worden in de literatuur aangeduid met de termen KIBS (Knowledge Intensive Business Services) en PSF's (Professional services firms). Hier wordt betoogd dat vooral de feitelijke invulling van kenniswerk het aangrijpingspunt is voor sociale innovatie en dat wordt ondersteund met een nieuwe typologie van kenniswerk. Een aangrijpingspunt is een goed begin, maar grip op sociale innovatie krijg je pas, als je het organiseert. Dat is bij uitstek een human resources management-uitdaging (HRM)!

### 5.2 SOCIALE INNOVATIE(S)

Sociale innovatie wordt beschouwd als 'een georganiseerd zoek- en ontwikkelingsproces, dat leidt tot gedocumenteerde en ingevoerde instrumenten, ontwerpen en maatregelen van niet-technologische aard, die bijdragen aan het sprongsgewijs verbeteren van de

productiviteit van (groepen) medewerkers'. Cruciaal bij sociale innovatie, maar eigenlijk bij iedere vorm van innovatie, is het proces van gecoördineerd en gedisciplineerd zoeken naar en documenteren, vormgeven, testen en invoeren van nieuwe, in dit geval *sociale* technologieën (Nelson & Sampat, 2001; Flikkema, Jansen & Van der Sluis, 2007; Flikkema, 2008). Denk bijvoorbeeld aan de invoering van *zelfroosteren*, een concept waar bedrijven als KLM en NS momenteel ervaring mee opdoen en waarin medewerkers wordt gevraagd om *zelf* hun belangen en die van de organisatie tegen elkaar af te wegen. Of denk aan de invoering van *tenure systems* op universiteiten, die gepromoveerde wetenschappers de kans bieden om in korte tijd een eigen onderzoeksrepertoire op te bouwen, maar die ook als consequentie hebben dat 'junior faculty are driven to establish themselves by the high stakes of the tenure decision, i.e. lifetime tenure vs. job loss, arguably helping to create a culture of excellence within the university' (Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Tenure>).

Aan goede, innovatieve ideeën is over het algemeen geen gebrek, maar weinig ideeën halen de eindstreep. Dat vereist namelijk overtuigingskracht, coördinatie en discipline. Vooral de discipline om problemen aan te pakken, in plaats van door te modderen. De gekozen procesbenadering wijkt af van recente beschouwingen over sociale innovatie, waarin nieuwe vormen van (samen)werken (Leijnse e.a., 2006) en 'vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers met het oog op optimale bedrijfsprestaties en een prettig werkklimaat' (Nauta & Blokland, 2007) centraal staan. Dat type denken beperkt sociale innovatie te veel tot individuele en collectieve gedragsverandering en gaat niet in op de vraag hoe die tot stand komt. Dat is precies de reden waarom innovatieproces, output en gewenste gedragseffecten met elkaar worden verbonden en discipline wordt benadrukt. Goede documentatie is een manifestatie van die discipline.

Gedrag van mensen in organisaties wordt mede bepaald door structuurkenmerken (Keuning & Wolters, 2007; Goold & Campbell, 2002). Het probleem is over het algemeen niet dat er te weinig kwaliteit in een organisatie is, maar dat die niet benut of 'geactiveerd' wordt. We moeten niet afwijken van de eerder genoemde definities omdat vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers onbelangrijk zijn, integendeel, we benadrukken dat sociale innovatie een zoekproces is, dat georganiseerd moet worden. Dit betekent dat er afspraken moeten worden gemaakt over het dragen van de verantwoordelijkheid voor sociale innovatie en dat nagedacht moet worden over te betrekken interne en externe partijen.

Een cruciaal kenmerk van sociale innovatie is dat er sprake moet zijn van *spronggewijze productiviteitsverbetering*, wat wil zeggen dat de productiviteitsverbetering als opzienbarend wordt gezien: iedereen die er wat van zou moeten vinden, heeft het erover en is er van onder de indruk. Daarmee wordt uitdrukkelijk afgeweken van bijvoorbeeld de visie van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). Op de website van het

NCSI (maart 2008) wordt sociale innovatie getypeerd als ‘*dynamisch managen, flexibel organiseren, slimmer werken*’. Weliswaar wordt door het NCSI aandacht geschonken aan organiseren en managen, maar de definitie ‘*Sociale innovatie is het systematisch verbeteren van de manieren van werken in organisaties*’ is in hoge mate incrementeel en ontbeert de explicitering van het beoogde resultaat van sociale innovatie. Helaas wordt in veel innovatiestudies het effect van vernieuwing onderbelicht (Drejer, 2004; Mansury & Love, 2008). Niet elke ingreep in het socio-technische systeem is innovatief. Juist het sprongsgewijze karakter onderstreept dat effecten van innovaties discontinu zijn, wat in de literatuur ook wordt benadrukt (Schumpeter, 1934; Christensen, 1997). Sprongsgewijs verbeteren is uitdagend, en mobiliseert creativiteit en kapitaal! ‘Een beetje innoveren’ bestaat niet.

### 5.3 KENNISWERKERS EN KENNISWERK

Het is evident dat kenniswerkers kenniswerk uitvoeren, maar daarmee zijn we er niet. Er bestaat namelijk geen consensus in de literatuur over wat kenniswerk is (Ware & De Goey, 1998), hoewel diverse karakteriseringingen worden gepresenteerd, waarin ‘het processen van informatie’ een terugkerend element is. Het werk van Nickols (2000), Alvesson (2004) en van Joshi en Kuhn (2007) bevat gevoelsmatig veel bruikbare elementen. Zij benadrukken het niet-repetitieve, niet-lineaire karakter, de equifinaliteit, de ambiguïteit en het langetermijneffect van kenniswerk (zie ook tabel 5.1). Denk bij het laatste bijvoorbeeld aan het effect van therapieën en opleidingen. Kortom, kenniswerk is moeilijk eenduidig te beschrijven *zoekwerk*, meerdere wegen leiden naar het gewenste resultaat en het effect van kenniswerk laat in voorkomende gevallen op zich wachten. Drucker gebruikte overigens in 1959 de term kenniswerker voor het eerst; toen betrof het medewerkers die werken met niet-tastbare middelen, die product en productiemiddel zijn. In later werk voegde Drucker (1994) daaraan toe, dat het gaat om medewerkers die hoog opgeleid zijn, om een kenniselite, die zich voornamelijk bezighoudt met de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. De noodzaak van scholing op hogescholen en aan universiteiten wordt door anderen niet onderschreven (Nickols, 2000), omdat on-the-job-leren, bijvoorbeeld vormgegeven via meester-gezelrelaties, ook voor het gewenste hoge, academisch werk- en denkniveau kan zorgen (Van Winden & Reitsma, 2004). Bovendien wordt inmiddels de beperking van kenniswerk tot het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten als te eng ervaren.

Tabel 5.1 Karakteristieken van kenniswerk en kenniswerkers

Kenniswerk	Kenniswerker
✓ processen van informatie/niet-tastbare inputs	✓ is 'thinking for a living'
✓ zoekwerk	✓ is product en productiemiddel
✓ niet-repetitief	✓ prefereert 'denkwerk' boven 'doewerk'
✓ niet-lineair	✓ werkt continu aan uitbouw expertise
✓ equifinaliteit	
✓ ambiguïteit	
✓ intellectualiteit	
✓ genereren, toepassen of verspreiden van kennis	
✓ korte- of langetermijn(gedrags)effecten	

In meer recente pogingen om het begrip kenniswerk(er) te conceptualiseren wordt daarom de reikwijdte van kenniswerk niet beschreven, en worden opleiding en ervaring opgevat als elkaar niet uitsluitende alternatieven voor het opbouwen van *expertise* (Davenport, e.a., 2002). Die expertise, die volgens Weggeman (2007) in het geval van kenniswerkers voortdurend moet worden uitgebouwd, is nodig voor het denkwerk dat een dominante factor is bij kenniswerk – hoewel zeker ook doewerk vereist is –, en dat resulteert in de generatie, toepassing en verspreiding van waardevolle informatie en kennis (Davis, 2001; Horvath, 2001; Kogan & Muller, 2006). Dit heeft overigens in veel gevallen gedragseffecten, beoogde en niet-beoogde. Denk aan het beïnvloeden van het academische discours via wetenschappelijke artikelen, het beïnvloeden van de publieke opinie door columnisten of het beïnvloeden van besluitvorming met rapporten door organisatieadviseurs.

De moeite die het klaarblijkelijk kost om kenniswerk af te bakenen, kent minimaal twee oorzaken: (1) eigenschappen van kennis (Spender, 1996; Alvesson, 2004), dus 'Waar hebben we het over als we het over "kennis" hebben?' en (2) de heterogeniteit van de groep 'werkers' die primair wordt beloond voor hun denkwerk (Davenport, 2005; Brelade & Harman, 2007). De eerste oorzaak is onvermijdelijk en er is veel aandacht aan besteed; de tweede vraagt om een meer gedifferentieerd beeld van kenniswerkers (Ramirez & Nembhard, 2004). Aanknopingspunten voor dit gedifferentieerde beeld zijn te vinden in Dove (1998), March (1991), Davenport, e.a. (2002) en Baumann (2004). Dove (1998) onderscheidt kenniswerk waarin kenniscreatie centraal staat van kenniswerk waarin het primair gaat om de toepassing van kennis. In de termen van March (1991) gaat het dan om het onderscheid tussen exploratie- en exploitatieprocessen. Zoals March (1991) beschrijft, gaat het bij exploratie om 'zoeken, variatie, risico's nemen, spelen, flexibiliteit, ontdekking en innovatie', terwijl het bij exploitatie gaat om 'verfijning, keuze, productie, efficiency, selectie, implementatie en uitvoering'. Dat vereist verschillende competenties van de kenniswerker en een sterk uiteenlopende werkhouding. Davenport, e.a. (2002) en Baumann

(2004) wijzen daarnaast op de, overigens moeilijk objectief vast te stellen, *complexiteit* van het kenniswerk: routine versus non-routine, op verschillen in de mate van *interdependentie* tussen kenniswerkers: individueel werk versus werk dat samenwerking vereist en op de *aard van het vakmanschap* van de kenniswerker: specialist versus generalist. Hier is er voor gekozen om de inzichten van Dove, March en Davenport te combineren in een nieuwe typologie van kenniswerk, waarover later meer (zie fig. 5.2). Die keuze is gebaseerd op de overtuiging dat (1) de rol die kennis speelt in het werk consequenties heeft voor de wijze waarop de productiviteit van kenniswerkers kan worden vergroot en (2) de antecedenten van teamperformance sterk afwijken van die van individuele performance. Denk bijvoorbeeld aan de rol van teamcohesie, waarvan Weisberg (1996) de sterke performance-impact vond, of aan de impact van teamdiversiteit (zie bijv. Keller, 2001).

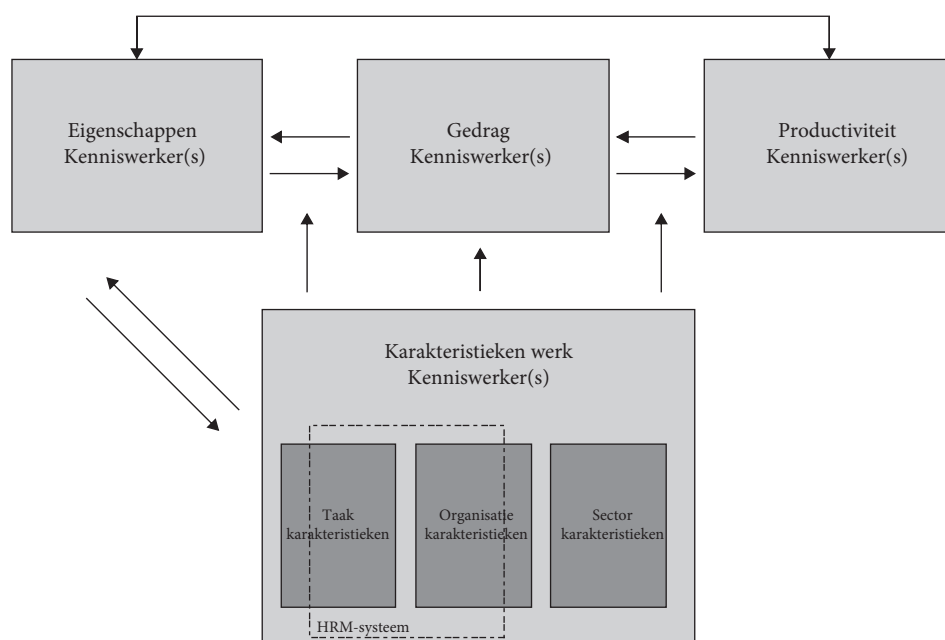
#### 5.4 PRODUCTIVITEIT VAN KENNISWERKERS IN PSF'S

Productiviteit kan niet los worden gezien van de voortbrenging van goederen en diensten: de productie. Het woord 'productie' hebben we in het Nederlands gereserveerd voor zowel het voortbrengingsproces als het resultaat daarvan. Hier focus ik vooral op het laatste. Ik beschouw productiviteit als de verhouding tussen de waarde en de kosten van de geproduceerde output: een TFP-benadering (Total Factor Productivity) (Van Ark, 2004). Deze benadering lijkt zeer bruikbaar te zijn in het geval van kenniswerkers die commerciële diensten verlenen en in Professional services firms (PSF's) werken (De Jong, 2007). De waarde van die diensten is relatief eenvoudig vast te stellen en het aantal kostensoorten dat er echt toe doet in PSF's, is beperkt. Onder produceren wordt natuurlijk ook verstaan het leveren van diensten. Veel kenniswerkers zijn namelijk bij uitstek 'service workers' (Drucker, 1993), denk bijvoorbeeld aan advocaten, accountants, fiscalisten, raadgevende ingenieurs en organisatieadviseurs. De resultaten van hun inspanningen, veelal tot stand gekomen door intensief teamwerk, leiden tot kennis- en informatieproducten, de coproductie van innovaties, besluitvorming, situatie- en gedragsverandering en soms ook tot productiviteitsgroei (Visscher e.a., 2004; Broersma en Van Ark, 2007). De waarde hiervan komt tot uitdrukking in betaalde facturen, klantloyaliteit (Heskett e.a., 1994) en de bereidheid om een rol te spelen in het verwerven van nieuwe opdrachten (File e.a., 1994), gevraagd en ongevraagd. Dat wil zeggen via 'reference selling' en 'word-of-mouth'-marketing.

De kosten van dit soort 'commercieel' kenniswerk beperken zich niet tot loonkosten, hoewel ze wel de hoofdmoot vormen. Ook de huisvestingskosten zijn vanwege de gewenste nabijheid van kennisintensieve dienstverleners en vanwege reputatieontwikkeling (Jagersma, 2007) in veel gevallen aanzienlijk. Denk bijvoorbeeld aan de vestiging van Accenture, Houthoff Buruma en Baker & McKenzie in de Amsterdamse Zuidas. Een derde

kostensoort die genoemd moet worden, zijn investeringen in ICT. ICT is een belangrijk hulpmiddel voor het vastleggen en het kosteneffectief filteren van grote hoeveelheden beschikbare informatie en voor de synchrone en asynchrone communicatie met collega's en klanten. Daarnaast zie je dat ICT in toenemende mate wordt ingezet voor de marketing en exploitatie van kennis. Denk bijvoorbeeld aan het succesvolle ManagementSite.nl, geïnitieerd vanuit de Holland Consulting Group of Pay Net, de online 'compensation and benefits portal' van de Hay Group, die wordt beschreven in Flikkema (2008). Pay Net geeft lijnmanagers en HR-professionals toegang tot geordende beloningsinformatie van 11.000 organisaties in meer dan zestig landen (<www.haygrouppaynet.com>). Kennisintensieve dienstverleners vergroten op deze manier hun speelveld van 'personal interactive services', naar 'task' en 'maintenance interactive services' (Mills & Margulies, 1980). Bij personal interactive services staat het leveren van maatwerk door face-to-face-interactie centraal. Bij maintenance interactive services speelt persoonlijk contact nauwelijks een rol, ontbreekt de dialoog tussen klant en dienstverlener en zijn diensten volledig gestandaardiseerd. De ICT-kosten nemen dan echter ook navenant toe.

### 5.5 VERKLARINGEN VAN PRODUCTIVITEITSVERSCHILLEN



*Figuur 5.1 Verklaringen van productiviteitsverschillen tussen kennisswerkers: the KWP-framework®*

In figuur 5.1, geïnspireerd door het 'AMO'-raamwerk (Ability, Motivation, Opportunity) van Boxall en Purcell (2003), is gevisualiseerd hoe productiviteitsverschillen tussen individuele kenniswerkers kunnen worden verklaard.<sup>1</sup> Het merendeel van de geschetste relaties is wederkerig. Er is geen sprake van eenzijdige, maar juist van tweezijdige causaliteit, van invloed over en weer. Eigenschappen van de kenniswerker en karakteristieken van het werk van de kenniswerker verbeelden de essentie van het AMO-raamwerk voor kenniswerkers. De impact van de AMO-aspecten manifesteert zich via het gedrag van kenniswerkers. Kort samengevat komt het er volgens het AMO-raamwerk op neer dat de prestatie van een medewerker, gegeven een bepaalde taakstelling, een functie is van haar of diens capaciteiten en motivatie. Het gaat om 'kunnen' en 'willen', én overigens ook om 'mogen', maar daarover later meer. Volgens McClelland (1987) is motivatie een functie van beweegredenen (self-attributed motives) en drijfveren (implicit motives). Drijfveren ontwikkelen zich vroeg in het leven en sturen gedrag onbewust, beweegredenen zijn gebaseerd op sociale aansporing, regelgeving, stilzwijgende afspraken of procedures en in tegenstelling tot drijfveren vaak goed en zonder emotie onder woorden te brengen. Drijfveren en de bijbehorende 'drijfkracht' zijn in veel gevallen een consequentie van 'critical incidents' of van op jonge leeftijd ervaren sociale verhoudingen in bijvoorbeeld gezin of op school. Talenten vormen het aangrijpingspunt van deze drijfkracht. Ze worden er door gemobiliseerd. Bij motivatie gaat het overigens ook om de fit tussen taak en talent. Doen waarin je goed bent, is leuk, vooral ook omdat de kans op erkenning of populairder gezegd 'scoren', groot is. Intrinsieke taakmotivatie, het in beweging komen door karakteristieken van de taak, dient dan ook dominant te worden beschouwd als een functie van de mate waarin de taak een beroep doet op talenten of het ontplooiën daarvan. Het is overigens zo dat 'High achievers are not necessarily harder working or more committed. They just do things differently' (Colin, 2007), 'go their own way', en 'have certain habits' (Covey, 1989). Die gewoonten kunnen worden samengevat door middel van zeven imperatieven:

1. Wees proactief.
2. Begin met het visualiseren van de gewenste eindsituatie.
3. Begin met zaken die de meeste aandacht vereisen en die jij MOET doen.
4. Denk 'win-win'.
5. Zoek eerst naar hoe je begrepen kunt worden en dan naar materiaal waarmee je begrip kunt creëren.
6. Zoek naar synergie tussen activiteiten.
7. Stop wanneer dat nodig is (vrije vertaling van 'sharpen the saw').

1 Het KWP framework© is overigens ook heel bruikbaar voor het verklaren van verschillen in de productiviteit van teams.



Dit laatste betekent bijvoorbeeld in het geval van kenniswerkers, die immers bezig zijn met zoekwerk, het vermogen om te stoppen met zoekprocessen die stroef lopen. Ter illustratie: iedere schrijver weet dat schrijven vooral ook 'schrappen' is. Het betekent ook het afwisselen van mentale arbeid door fysieke inspanning: *anima sana in corpore sano*, een gezonde geest in een gezond lichaam. Er kan nog een achtste imperatief worden toegevoegd aan het werk van Covey: 'Accepteer dat het (met jou) gaat zoals het gaat'. Dat betekent niet dat je je bij onwenselijke situaties moet neerleggen, vraag je altijd af waarom iets gaat zoals het gaat (Otto, 2007) en probeer invloed uit te oefenen, maar voorkom dat je er 'energie aan gaat lekken', gaat vermijden, cynisch wordt of gaat klagen.

Zonder middelen ('mogen') strandt ieder initiatief, vandaar A, M én O. Omdat veel kenniswerkers ook werk moeten verwerven, zijn reputatie, relaties ('kennen' en 'gekend worden') en oriëntatie ('durven', 'verantwoord vinden', 'waardevol vinden') in die gevallen medebepalend voor productiviteit, naast competenties en motivatie. Interessant is ook wat Alvesson (2004) schrijft over de waarde van kennis: 'For instance markets may respond to and reward effective marketing and those compliant with fashions and "institutional myths" more than substantive knowledge'. Het gaat, zeker in een commerciële marktsetting, om het aannemelijk maken van de productiviteit van kennis. Personal selling en selling persons spelen daarin een belangrijke rol.

De productiviteit van een kenniswerker is niet alleen een functie van diens competenties, motieven, oriëntatie, relaties en reputatie, waar overigens uit blijkt dat productiviteit tijd kost. Karakteristieken van het werk spelen ook een rol, een hele belangrijke zelfs. We hebben het dan over taak-, organisatie- en sectorkarakteristieken. Taak- en organisatiekarakteristieken vormen in sterke mate het HRM-systeem van een organisatie, waarover later meer. *Taakkarakteristieken* geven een beeld van de aard van het kenniswerk. Te denken valt aan de verhouding tussen administratieve taken en 'echt' kenniswerk, en tussen acquisitie, product- en professionele ontwikkeling en projecten, maar bijvoorbeeld ook aan de werkplekinrichting (Brenner, 1999; Davenport e.a., 2002), gepercipieerde autonomie (Pfeffer, 1994; Hoegl & Parboteeah, 2006), de uitdaging die het werk biedt als antwoord op sluimerende zelfgenoegzaamheid (Quinn e.a., 1996a) en de taak-technologie fit (Goodhue & Thompson, 1995; Bieberstein e.a., 2005; Quinn e.a., 1996a en 1996b). Sommige kenniswerkers weten deze taakkarakteristieken naar hun hand te zetten, anderen niet. Ze klagen over beperkingen en gaan onvoldoende op zoek naar mogelijkheden. In het slechtste geval werken de beperkingen zelfs demotiverend. Wat we niet mogen vergeten, is dat veel kenniswerkers in teams werken en dat in veel teams kopmannen en waterdragers zitten (Smeets, 1996). Van waterdragers wordt verwacht dat ze water dragen, niet dat ze voor eigen kansen gaan. De prestaties van waterdragers worden echter in de regel ondergewaardeerd.

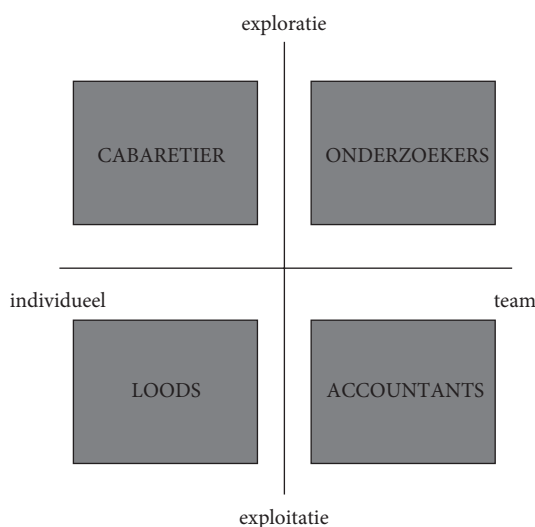
Bij de rol van *organisatiekarakteristieken* valt te denken aan bijvoorbeeld de invloed van waardesystemen (Dobni e.a., 2000), job security (Fried e.a., 2003; Quinn e.a., 1996a) en de invulling van ‘employee ownership’ (Rosen e.a., 2005; Greenwood e.a., 2007). Daarnaast aan beloningsmechanismen (Smith & Rupp, 2003), de vormgeving van werving-, selectie- en socialisatieprocessen, coaching en mentoring (Collins & Scott, 1978; Nonaka & Takeuchi, 1995; Quinn e.a. 1996b), de omvang en het aantal vestigingen van de organisatie in verband met de gewenste proximity van *peers*, en de corporate reputation (Greenwood e.a., 2005). Bij grote adviesbureaus worden junioren langzamer ‘gebracht’, dan in bureaus die op kleinere schaal actief zijn in de markt. Dat vraagt van de jonge kenniswerker naast een bovengemiddelde robuustheid ook employability, dat wil zeggen flexibele inzetbaarheid naar kennisdomein, tijd en plaats. Voor wat betreft de *corporate reputation* geldt, dat die selecterend werkt en in veel gevallen ook motiverend, zeker in het begin. Alles went, maar aangenomen worden bij gerenommeerde bureaus als McKinsey of BCG, na een zeer intensief selectieproces, schept van beide kanten hoge verwachtingen. De zeer getalenteerde instroom van deze bureaus, die dominant bestaat uit ‘insecure overachievers’ (Van der Fluit, 2008), zal er alles aan doen om die verwachtingen in te lossen. Met het veel door top PSF’s gehanteerde, darwinistische ‘up-or-out’-systeem en *perfectie* als belangrijke corporate value wordt de druk om alles te geven en je in een enorm tempo te ontwikkelen nog wat verder opgevoerd. Dat leidt tot lange werkweken, omgeven door goede mentoren, en resulteert in steile leercurves zoals Quinn e.a. (1996a) beschrijven: ‘The legendary 80-hour weeks and all-nighters that give investment bankers and software developers their bragging rights serve a more serious developmental purpose: They enable the best talent to move up a learning curve that is steeper than anyone else’s.’

Ten slotte iets over de rol van *sectorkarakteristieken*. We hebben het dan bijvoorbeeld over competitie, wetgeving, de rol van beroepsorganisaties, schaarste op de arbeidsmarkt en andere factoren die prijsvorming, brutomarge of innovatieprocessen beïnvloeden. Uit onderzoek van Visscher e.a. (2004, p. 269) naar productiviteitsverschillen in de zakelijke dienstverlening blijken productiviteitsverschillen van maximaal 20% tussen de verschillende sectoren. Die verschillen kunnen nadrukkelijk niet op het conto worden geschreven van individuele kenniswerkers. Vergelijking van kenniswerkers uit verschillende sectoren vereist dus een sectorcorrectie.

## 5.6 FEITELIJKE INVULLING VAN KENNISWERK AANGRIJPINGS PUNT VOOR SOCIALE INNOVATIE

De feitelijke invulling van kenniswerk is hét aangrijpingspunt voor sociale innovatie. Onder die invulling wordt verstaan hoe kenniswerkers hun taak opvatten en uitvoeren.

Het gaat er bij sociale innovatie niet alleen om de gepercipieerde *taakopvatting* ('het is mijn taak om...', 'ik moet...', 'de bijdrage die van mij verwacht wordt is...', 'ik mag...', 'ik lever prestaties voor...', én 'ik vind mijn takenpakket en de werkomgeving ... uitdagend, boeiend, toereikend, saai...') en bijbehorende individuele *prestatienormen* ('ik leg de lat op...', 'ik ga voor...', 'ik wil...') positief te beïnvloeden, maar natuurlijk vooral om de *taakuitvoering* ('ik handel als volgt...', 'ik vraag ondersteuning bij...', 'ik focus op...', 'ik maak gebruik van ...', 'ik sondeer met ...', 'ik werk samen met ...', 'ik besteed aandacht aan...') meer te laten renderen. In figuur 5.2 wordt kenniswerk getypeerd aan de hand van twee dimensies om de taakuitvoering verder te verduidelijken: (1) de exploratie-exploitatiedimensie, ontleend aan het werk van March (1991), en (2) de hiervoor besproken individu-teamdimensie ontleend aan Davenport (2002), om te benadrukken dat in sommige gevallen kenniswerk een individuele prestatie is en in veel andere een teamprestatie. De voorbeelden illustreren de combinaties. Voor alle kenniswerkers geldt echter dat hun werk meer of minder gericht is op directe verzilvering van het resultaat van educatie- en exploratieprocessen. De verhouding in de exploitatie-exploratiemix varieert echter sterk. Bij wetenschappers gaat het dominant om exploreren, bij accountants om exploiteren. Maar ook accountants moeten nieuwe kennis ontwikkelen of absorberen om in competitie te blijven, terwijl wetenschappers de resultaten van zoekprocessen moeten publiceren om hun academische status te verbeteren of te continueren, onderzoekstijd te houden en het bedrijfsleven te interesseren voor contractonderzoek.



Figuur 5.2 *Typering van kenniswerk*

## 5.7 SOCIALE INNOVATIE IS EEN HRM-UITDAGING

Nu sociale innovatie is getypeerd als een georganiseerd zoek- en ontwikkelproces, resulterend in spronggewijze productiviteitsverbetering, rijst de vraag: Hoe te interveniëren met het oog op het creëren van productiviteitssprongen in het geval van commerciële, kennisintensieve organisaties? Het gaat om het zoeken naar en het voorbereiden van doeltreffende interventies, om het doelbewust en doelgericht interveniëren (*purposive intervention*) op de feitelijke invulling van het kenniswerk.

Sociale innovatie in kennisintensieve organisaties dient gericht te zijn op het verhogen van de productiviteit van kenniswerkers. Dit laatste vereist het continu voeren van een dialoog over productiviteitsverbetering, bij voorkeur met productiviteitscijfers in de buurt, het formaliseren van reflectieprocessen (Schippers, 2003), met daarin een bijzondere rol voor individuele logboeken en ‘outsiders’, en het zorgen voor goede ondersteuning van kenniswerkers. Het met enige regelmaat opstellen van ‘ballastlijstjes’ met medewerkers is bijvoorbeeld erg functioneel. Maar daarmee ben je er niet. Het zorgen voor instrumenten en maatregelen, coherente mutaties in het HRM-systeem, die kenniswerkers stimuleren om *zelf* werk te maken van hun productiviteit (zie fig. 5.1 en 5.3)<sup>2</sup> en het regisseren van ontmoetingen tussen kenniswerkers, dat wil zeggen het regelen van het ‘sociale verkeer’, zet kenniswerkers in kennisintensieve organisaties echt op scherp. Op deze manier interveniëren, lijkt zeer verantwoord, omdat kenniswerkers wel willen veranderen, maar niet veranderd willen worden. Ze willen hun eigen plan kunnen trekken en nemen geen genoegen met ‘something that’s not invented here’.

Nauta en Blokland (2007) zijn van mening dat sociale innovatie een HRM-uitdaging is. Dat wil zeggen dat sociale innovaties dominant te vinden zijn in het HRM-domein. In dat domein staat het beïnvloeden van de werknemer-werkgeverrelatie centraal (Jansen & Paauwe, 2007), kortom het beïnvloeden van ‘hoe iemand zijn taak opvat en uitvoert’. Sociale innovatie is echter geen uitdaging die noodzakelijkerwijs door professionals uit het P&O-vak moet worden opgepakt. Het gaat bij sociale innovatie om *veranderingen in het HRM-systeem* met productiviteitsimpact. HRM wordt daarbij niet beschouwd als een organisatorische eenheid, maar als de bedrijfsfunctie die het vormgeven van de werknemer-werkgeverrelatie als kerntaak heeft en natuurlijk zodanig, dat deze relatie positief bijdraagt aan de doelstellingen van een organisatie (Jansen & Paauwe, 2007; Flikkema, 2008). HRM manifesteert zich via stafmedewerkers, lijn- en projectmanagers, en door middel van interactieprocessen en instrumenten: HRM-praktijken. Niet alleen

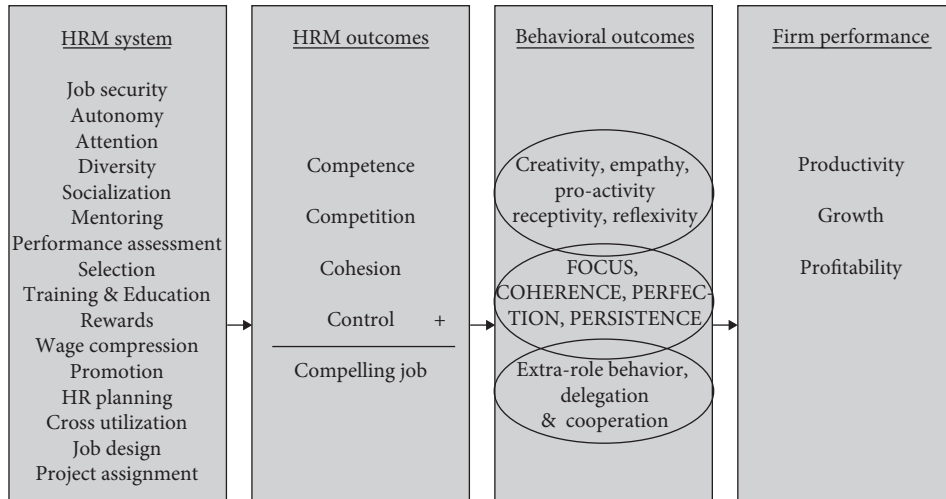
2 Figuur 5.3 dient te worden beschouwd als een partiële verbijzondering van figuur 5.1 met louter aandacht voor door managers in te zetten instrumenten met productiviteitsimpact (en dat zijn sectorkarakteristieken door de bank genomen niet) en bijzondere aandacht voor productieve gedragingen van kenniswerkers. Er is in figuur 5.3 gekozen voor het Engels vanwege de compactheid van de zelfstandige naamwoorden.

op organisatieniveau dus, maar ook in projecten (Flikkema, 2008). Loopbaanplanning is een goed voorbeeld van de manifestatie van HRM op organisatieniveau, projectstafing van HRM op projectniveau. Het HRM-systeem van een organisatie bestaat uit alle *gehanteerde* HRM-praktijken in hun onderlinge samenhang (Bowen & Ostroff, 2004). Uit onderzoek weten we dat die onderlinge samenhang van grote betekenis is. Het gaat om coherentie (Searle & Ball, 2003) en complementariteit (Laursen & Foss, 2003); niet om individuele HRM-praktijken.

De vermoede relatie tussen het HRM-systeem en de prestaties van (kennisintensieve) dienstverleners is gevisualiseerd in figuur 5.3 en geïllustreerd met betekenisvolle voorbeelden voor kennisintensieve dienstverleners uit de literatuur, observaties en gesprekken met 'reflective practioners'. Het gaat in figuur 5.3 primair om de relatie tussen HRM-praktijken en de gedragseffecten die ze – in samenhang – sorteren. Gedragseffecten die van doorslaggevend belang lijken te zijn voor groei en winstgevendheid van PSF's. We hebben het dan allereerst over het belang van creativiteit, empathie, proactiviteit (Covey, 1989), receptiviteit en reflexiviteit (Schippers, 2003), maar nadrukkelijk ook over delegeren, extra-role behavior (Schaubroeck, 1991), dat zich openbaart via het leveren van bijdragen 'beyond the call of duty', en over samenwerking. Dat laatste geldt zeker voor wat betreft kenniswerk waarin teams de dragers van relevante kennis zijn en niet individuen.

Het streven naar perfectie en daarin volharden, gekoppeld aan de voor kenniswerkers onmisbare focus en de coherentie van initiatieven waaraan wordt gewerkt, vormen het hart van het model. Met het hart wordt (altijd) het verschil gemaakt. Focus zorgt ervoor dat tijd een metgezel blijft, coherentie voor een duidelijk kennisprofiel, waarvan de marktwaarde door Kwakman (2004) wordt beschreven. Meesterschap vereist focus, coherentie en volharding, perfectie is de resultante. Perfectie en volharding zorgen voor bewondering, en waardering van klanten en van peers, en dat zegt men voort.

'HRM outcomes', zoals groei in competentie, de door kenniswerkers gepercipieerde onderlinge competitie, de sociale cohesie en de door hen ervaren invloed (control) op het leveren van gevraagde prestaties spelen een belangrijke, verbindende rol. Ze verbinden als het ware HRM-praktijken en gedragingen van kenniswerkers die het verschil maken. Het gaat onder aan de streep om het creëren van een werksetting die als onweerstaanbaar en meeslepend (compelling) wordt bestempeld en waar men zich graag en vol overgave in wil storten. Die het beste in kenniswerkers boven haalt.



Figuur 5.3 De vermoede relatie tussen het HRM-systeem en prestaties van kennisintensieve organisaties

## 5.8 ZELF WERK MAKEN VAN PRODUCTIVITEITSVERBETERING: INDIVIDU VERSUS TEAM

Zelf werk maken van productiviteitsverbetering betekent voor kenniswerkers het zoeken naar beter renderende exploratie- en exploitatieprocessen en (dus) vaak het verleggen van accenten. Die zoekprocessen in het geval van teams dienen te worden gestimuleerd via competitie én cohesie en in het geval van kenniswerkers die soleren (kennisartiesten, experts) alleen via competitie. Werk maken van productiviteitsverbetering betekent voor kenniswerkers die dominant in teamverband werken bijvoorbeeld het stilstaan bij groepsdynamiek, kwaliteit van de dialoog, gedeelde waarden en drijfveren, processen van betekenisgeving en aannames. Dat versterkt de cohesie. Het stilstaan bij teamprestaties moet echter wel worden gestimuleerd, hoe vreemd dit wellicht ook klinkt. Goalsetting en competitie met andere teams kan daar deels in voorzien, maar niet volledig. Het belang van leiderschap wordt hier ook manifest. Leiderschap betekent hier dat er kenniswerkers opstaan die de effectiviteit van het team adresseren en naar een hoger plan trekken. Daar is moed voor nodig, robuustheid en tact. Het is onderdeel van het noodzakelijke ‘doewerk’ dat resulteert in beter op elkaar afgestemd denkwerk. We sluiten met een voorbeeld van onderzoek naar de impact van HRM-interventies op bedrijfsprestaties in een raadgevend ingenieursbureau, ter illustratie van sociale innovatie.

*Voorbeeld: Employee ownership*

Longitudinaal onderzoek door Boxall en Steeneveld (1999) in een technische adviesorganisatie die op de rand van de ondergang stond, liet zien dat HRM bijdroeg aan zowel overleving als ook innovatie door introductie van *employee-ownership*, de toepassing van allerlei winstdelingsregelingen om de beste talenten te behouden en ‘star performers’ erkenning te geven, en door toepassing van ‘*leadership renewal*’: het combineren van professionele expertise met bedrijfsvaardigheden en effectieve successieplanning (Boxall & Steeneveld, 1999). Een andere belangrijke factor was het verbeteren van de *planning en review*-processen, maar de auteurs zijn onzeker of dit een echte bron van langdurig concurrentievoordeel is (zie ook Barney, 1991), omdat dit type processen makkelijker te kopiëren is door concurrenten dan ambigue en padafhankelijke HRM-interventies als topselectie en herstructurering van de topmanagementlagen. Sociale innovatie in deze bedrijfstak ging blijkbaar heel wat breder dan ‘anders samenwerken’ en ‘slimmer werken’. Er waren concrete veranderingen in de eigendomsstructuur en in de samenstelling van het management nodig.

## 5.9 CONCLUSIE

Sociale innovatie kan, mits goed ingevuld, als hefboom fungeren van productiviteitsgroei in kennisintensieve organisaties. Het is een van de antwoorden op de ‘Drucker challenge’. Het vereist dat de kenniswerker of het team van kenniswerkers *zelf* gestimuleerd worden om werk te maken van productiviteitsgroei. Zoeken naar de juiste mix van exploratie- en exploitatieprocessen; focus, coherentie, perfectie en volharding daar gaat het om! Dat maakt kennis productiever. Sociale innovatie komt echter niet uit de lucht vallen, dat moet je organiseren. Die organisatie is een HRM-uitdaging. Sociale innovatie impliceert namelijk het doorvoeren van veranderingen in het HRM-systeem, waarbij rekening wordt gehouden met de aard van het kenniswerk. Alleen onder die voorwaarde en met inachtneming van sectormogelijkheden gloort sprongsgewijze productiviteitsverbetering aan de horizon.

## LITERATUUR

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. New York: Oxford university press.
- Ark, B. van (2004). The Measurement of Productivity: What do the Numbers mean? In G. Gelauff, L. Klomp, S. Raes & T. Roelandt (eds.), *Fostering Productivity: Patterns, Determinants and Policy Implications* (p. 29-56). Amsterdam: Elsevier.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

- Baumann, S. (2004). *Wissensarbeit klassifizieren: Eine Analyse verschiedener Ansätze und ihre Anwendbarkeit unter Berücksichtigung der Büroumgebung*. Stuttgart: Fachhochschule Stuttgart.
- Bieberstein, N., Bose, S., Walker, L. & Lynch, A. (2005). Impact of service-oriented architecture on enterprise systems, organizational structures, and individuals. *IBM Systems Journal* 44(4), 691-708.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Boxall, P. & Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36, 443-463.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brelade, C. & Harman, S. (2007). Understanding the modern knowledge worker. *Knowledge Management Review* (10), 24-28.
- Brenner, P.M. (1999). Motivating knowledge workers, the role of the workplace. *Quality Progress*, 32, 33-37.
- Broersma, L. & Ark, B. van (2007). ICT, Business Services and Labour Productivity Growth. *Economics of Innovation and New Technology*, 16(6), 433-449.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Colin, C.T. (2007). Winning companies; winning people: approaches of high performers. *Industrial and commercial training*, 39(2), 108-112.
- Collins, E.G. & Scott, P. (1978). Everyone who makes it has a mentor. *Harvard Business Review*, 56, 89-101.
- Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster.
- Davenport, T.H., Thomas, R.J. & S. Cantrell (2002). The Mysterious Art and Science of Knowledge-Worker Performance. *Sloan Management Review*, 44(1), 23-30.
- Davenport, T. (2005). *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Davis, G.B. (2001). *An Emerging Issue: Knowledge Worker Productivity and Information Technology* (Paper gepresenteerd tijdens de Informing Science Conference, Krakow (Polen) 20 juni 2001).
- Dobni, D., Ritchie, J.R.B. & Zerbe, W. (2000). Organizational Values - Balancing Consumer Perceptions and Expectations. *Journal of Business Research*, 47(2), 91-107.
- Dove, R. (1998). The Knowledge Worker. *Automotive Manufacturing & Production*, 110(6), 26-28.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33, 551-562.
- Drucker, P. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business.
- Drucker, P. (1994). *Adventures of a Bystander*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Drucker, P. (1999). Knowledge worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-85.
- File, K.M., Cermak, D.S.P. & Prince, R.A. (1994). Word-of-Mouth Effects in Professional Services Buyer Behaviour. *The Service Industries Journal*, 14(3), 301-314.
- Flikkema, M.J., Jansen, P.G.W. & Van der Sluis, E.C. (2007). Identifying Neo-Schumpeterian Innovation in Service Firms: A Conceptual Essay with a Novel Classification. *Economics of Innovation and New Technology*, 16(7), 541-558.
- Flikkema, M.J. (2008). *Service Development and New Service Performance* (proefschrift). Amsterdam: Vrije Universiteit.



- Fried, Y., Slowik, L.H., Shperling, Z., Franz, C., Ben-David, H.A. & Avital, N. e.a. (2003). The Moderating Effect of Job Security on the Relation between Role Clarity and Job Performance: A Longitudinal Field Study. *Human Relations*, 56(7), 787-805.
- Fluit, E. van der (2008). *Professional zoekt groei – Strategie voor dienstverleners*. Amsterdam: Pearson-Prentice Hall NL.
- Goodhue, D.L. & Thompson, R.L. (1995). Task-Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213-236.
- Goold, M. & Campbell, A. (2002). *Designing effective organizations. How to create structured networks*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenwood, R., Deephouse, D.L. & Li, S.X. (2007). Ownership and Performance of Professional Service Firms. *Organization Studies*, 28(2), 219-238.
- Greenwood, R., Li, X.S., Prakash, R. & Deephouse, D.L. (2005). Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms. *Organization Science*, 16(6), 661-676.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser Jr, W.E. & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, March-April, 164-174.
- Hoegl, M. & Parboteeah, K.P. (2006). Autonomy and teamwork in innovative projects. *Human Resource Management*, 45(1), 67-79.
- Horvath, D. (2001). *Knowledge worker definition*. Beschikbaar op [http://searchcrm.techtarget.com/sDefinition/0,,sid11\\_gci212450,00.html](http://searchcrm.techtarget.com/sDefinition/0,,sid11_gci212450,00.html)
- Jagersma, P.K. (2007). Adviseren is meer dan adviesgeven – een praktijktheorie. *Holland Management Review*, 24(116), 8-14.
- Jansen, P.G.W. & Paauwe, J. (2007). Human resources management in professional service firms. In G.R.A. de Jong (Ed.) *Professional Service Firms* (p. 179-208). Laren: Strategic Management Centre.
- Jong, G.R.A. de (Ed.) (2007). *Professional Service Firms*. Laren: Strategic Management Centre.
- Joshi, K. & Kuhn, K.M. (2007). What it takes to succeed in information technology consulting: exploring the gender typing of critical attributes. *Information Technology & People*, 20(4), 400-424.
- Keller, R.T. (2001). Cross-Functional Project Groups in Research and New Product Development: Diversity, Communications, Job Stress, and Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 44(3), 547-555.
- Keuning, D. & Wolters, M.J.J. (2007). *Structuur doorzien*. Amsterdam: Pearson Education.
- Kogan, S.L. & Muller, M.J. (2006). Ethnographic study of collaborative knowledge work. *IBM Systems Journal*, 45(4), 759-771.
- Kwakman, F. E. (2004). *Personal branding: Naam maken als professional – Den Haag: Academic Service*.
- Kwakman, F. E. (2008). *De markt van de Advocatuur. Een thematisch overzicht van ontwikkelingen in de juridische dienstverlening in Nederland*. Breukelen: Nijenrode Business Universiteit.
- Laursen, K. & Foss, N.J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.
- Leijnse, F. e.a. (2006). *Centrum voor sociale innovatie. Flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken*. Den Haag: Innovatieplatform.
- Mansury, M.A. & Love, J.H. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. *Technovation*, 28(1-2), 52-62.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2(1), 71-87.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. New York: Cambridge University Press.

- Mills, P.K. & Margulies, N. (1980). Towards a core typology of service organizations. *Academy of Management Review*, 5, 255-265.
- Nauta, A. & Blokland, K. (2007). Sociale innovatie, kern van HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 55-71.
- Nelson, R.R. & Sampat, B.N. (2001). Making sense of institutions as a factor shaping economic performance. *Journal of Economic Behavior and Organization* 44(1), 31-54.
- Nickols, F. (2000). What is in the word of work and working: some implications of the shift to knowledge work. In *Butterworth-Heinemann Yearbook of Knowledge Management*, p. 1-7.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*-Oxford: Oxford University Press.
- Otto, M.M. (2007). *Wat is waarheid? Over professie, professionalisering en wetenschap*. Assen: Van Gorcum.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Pyöriä, P. (2007). Informal organizational culture: the foundation of knowledge workers' performance. *Journal of Knowledge Management* (11) 3, 16-30.
- Quinn, J.B, Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996a). Managing the professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, 74(2), March-April, 71-80.
- Quinn, J.B, Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996b). Leveraging intellect. *The Academy of Management Executive*, 10(3), 7-27.
- Ramirez, Y.W. & Nembhard, D.A. (2004). Measuring Knowledge Worker Productivity: a Taxonomy. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 602-628.
- Rosen, C., Case, J. & Staubus, M. (2005). When does employee ownership make the most sense? *Harvard Business Review*, 83(6), 127-135.
- Schaubroeck, J. (1991). Beyond the Call of Duty: A Field Study of Extra-Role Behavior in Voluntary Organizations. *Human Relations*, 44(6), 569-582.
- Schippers, M.C. (2003). *Reflexivity in Teams*. PhD thesis. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press.
- Searle, R.H. & Ball, K.S. (2003). Supporting innovation through HR policy: evidence from the UK. *Creativity and Innovation Management*, 12(1), 50-62.
- Smith, A.D. & Rupp, W.T. (2003). Knowledge workers: exploring the link among performance rating, pay and motivational aspects. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 107-124.
- Spender, J.C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Visscher, M., Becker, R. & Dijk, M. van (2004). Increasing Productivity through Innovation and Entrepreneurship in Business Services. In G. Gelauff, L. Klomp, S. Raes & T. Roelandt (eds.) *Fostering Productivity: Patterns, Determinants and Policy Implications* (p. 265-284). Amsterdam: Elsevier.
- Ware, J. & Degoey, P. (1998). *Knowledge Work and Information Technology* (Working Paper #98-WP-1028).
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals. Niet doen!* Schiedam: Scriptum.
- Weisberg, J. (1996). Differential teamwork performance: The impact of general and specific human capital levels. *International Journal of Manpower*, 17(8), 18-29.
- Winden, P. van & Reitsma, A. (2004). Human Capital and Productivity: A Labour Market Perspective. In G. Gelauff, L. Klomp, S., Raes, & T. Roelandt (eds.), *Fostering Productivity: Patterns, Determinants and Policy Implications* (p. 115-136). Amsterdam: Elsevier.