



Literatuuronderzoek: Maak werk van kenniswerk!

Literatuuronderzoek naar kenniswerk(ers) in opdracht van AGORIA

Suzanne Verdonschot, Luk Dewulf, Marloes van Rooij en Bert Smits

10 juli 2008

INHOUDSOPGAVE

DEFINITIE KENNISWERKER	3
INNOVATIE IS MEER DAN EEN NIEUW PRODUCT	5
TYPE KENNISWERK	6
VARIËTEIT VAN INNOVATIE	6
MATE VAN RADICAALHEID	7
GEKOZEN STARTPUNT	8
LEIDINGGEVEN AAN KENNISWERKERS	8
CARRIERS VAN KENNISWERKERS	13
REFERENTIELIJST	15

Definitie kenniswerker

In de literatuur zijn diverse definities te vinden van kenniswerkers. Hieronder noemen we er enkele:

Definitie kenniswerker	Auteur
Kenniswerkers zijn mensen: <ul style="list-style-type: none">▪ die autonoom zijn en verantwoordelijk voor hun eigen werk▪ wiens werk bestaat uit voortdurende vernieuwing▪ die voortdurend leren (<i>'learning and teaching'</i>) weten in te bouwen in hun werk	(Drucker, 1999)
Kenniswerkers zijn die medewerkers die bijdragen aan de kern van economische activiteit in een organisatie wiens winst en vooruitgang met name afhangt van effectief kenniswerk.	(Harrison & Kessels, 2004)
Drie kenmerken van de kenniswerker: <ul style="list-style-type: none">▪ Zij bezitten waardevolle kennis voor de organisatie waar ze in werken▪ Zij weten kennis productief te maken▪ Zij zijn intrinsiek gemotiveerd	(Stam, 2007)
Een kenniswerker is iemand die voor het uitvoeren van zijn primaire taak afhankelijk is van kennis met een relatief korte halfwaardetijd.	(Weggeman, 2000)

Een opvallend punt in deze definities is dat in geen van alle de *breedte* van de definitie exact wordt vastgesteld. Zo gaat het bij kenniswerkers niet enkel om professionals (Weggeman, 2000), maar kunnen het alle medewerkers zijn die bijdragen aan de economische activiteit van een organisatie zolang ze dat doen door het toepassen van kennis. Het is ook denkbaar dat iemand een deel van de tijd productie draait in een fabriek en een ander deel van de tijd kenniswerk doet. Dat is het geval bijvoorbeeld op het moment dat hij kritisch nadenkt over het eigen werk en bijvoorbeeld manieren bedenkt waarop het anders zou kunnen.

Enkele belangrijke punten die in deze definities te herkennen zijn:

- Het belang van kennis
- Het belang van voortdurend leren
- Het belang van een autonomie
- De intrinsieke motivatie van de kenniswerker
- Het werk wordt zichtbaar in concrete vernieuwingen

De kenniswerker beschikt een uitgebreide kennisbasis. Deze zet hij in ten behoeve van het bedrijf door te werken aan verbeteringen en vernieuwingen in producten, diensten en processen. Door voortdurend te leren kan hij nieuwe kennis ontwikkelen die hij opnieuw kan inzetten om te verbeteren en te vernieuwen. Het is niet iemand die makkelijk te sturen valt. Zie deze uitspraken:

- "Je kunt niet slim zijn tegen je zin" (Joseph Kessels)
- "Als je iemand duwt in de richting die hij al gaat, gaat hij dan harder lopen?" (Harry Starren, gevonden in Weggeman (2007)).

Over dit punt is meer te lezen in het blok over leidinggeven aan kenniswerkers. (Voor de marktwaarde van kenniswerkers, zie kenniswerkers-instrument).

Innovatie is meer dan een nieuw product

Bij innovatie is onze eerste associatie die vaak met mensen in een labo die werken aan een revolutionair nieuw product. Dat het bij innovatie niet enkel gaat om technische innovaties in producten werd niet alleen duidelijk door het onderzoek maar wordt ook vanuit de literatuur bevestigd. Innovatie is meer dan enkel technisch of technologische vernieuwing (Jacobs, 2007). Volberda, van den Bosch en Jansen (2006) geven zelfs aan dat slechts een kwart van de innovatie (hun onderzoek richt zich op Nederland) bepaald wordt door technologische kennis die verkregen is via R&D-investeringen. De overige 75% van de innovatie ontstaat door slim managen en innovatief organiseren. Rosabeth Moss Kanter (2006) geeft hiervan een mooi voorbeeld dat zij tegenkwam in haar onderzoek. Het voorbeeld laat zien dat er meer is dan het ontwikkelen van nieuwe producten op basis van de nieuwste technologische kennis, en dat de innovaties niet enkel starten bij de afdeling R&D maar dat alle lagen van het bedrijf hieraan kunnen bijdragen:

Een fabriek voor stoffen die ingewikkeld geweven materialen produceert, had een probleem: draden braken tijdens de productie. Dit kwam de prijs van hun producten niet ten goede en bezorgde hen zeker geen concurrentievoordeel. Het topteam bij deze stoffenfabriek bleef steeds zoeken naar het perfecte nieuw ontwikkelde product, bestaand uit een heel nieuw materiaal. Een nieuwe topman trad aan en hij geloofde in het betrekken van *alle* mensen uit de fabriek voor het vinden van een oplossing. Na een bijeenkomst waarin ze bespraken hoe belangrijk het was iets nieuws te bedenken kwam een fabrieksmedewerker die al jaren werkzaam was voor het bedrijf met een idee. Hij was als jonge immigrant bij het bedrijf gekomen en sprak nog altijd met een zwaar accent. Hij benaderde de nieuwe baas met een idee om het breken van draden te voorkomen. De fabriek probeerde het uit en het werkte. Op de vraag hoe lang deze medewerker al met dit idee had rondgelopen, zei de oude man: "tweeëndertig jaar".

Type kenniswerk

Als het gaat om het type kenniswerk zijn er drie assen waarlangs we dit kunnen definiëren:

- de variëteit van innovatie,
- de mate van radicaalheid en
- het gekozen startpunt.

De eerste twee aspecten worden bijvoorbeeld genoemd door Jacobs (2007), het gekozen startpunt is een categorie die we toevoegen omdat dit vanuit de empirische resultaten uit het onderzoek een belangrijk kenmerk lijkt te zijn.

Variëteit van innovatie

Als het gaat om de variëteit aan innovatie zien we in de literatuur diverse indelingen. Kessels (2001) spreekt in zijn definitie over kennisproductiviteit over het verbeteren en vernieuwen van *producten, processen en diensten*. Groen, Vasbinder en van de Linde (2006) spreken in dezelfde lijn van *productinnovaties, procesinnovaties en dienstinnovaties*. Jacobs (2007) onderscheidt innovatie in producten, processen, transacties en combinaties hiertussen. Vernieuwende diensten vallen bij hem onder de categorie 'productinnovatie'. Dit is in lijn met het onderscheid dat Tidd, Bessant en Pavitt (2005) maken. Bij procesinnovatie gaat het volgens Jacobs om veranderingen in het productieproces van producten (dus ook diensten) die zouden moeten leiden tot meer efficiënte productie. Niet alleen binnen fabrieken en dienstverlenende organisaties, maar ook tussen deze organisaties. Zoals het geval is bij efficiënte outsourcing en co-design. Een procesinnovatie kan technisch zijn (een nieuw procesontwerp voor het maken van staal) of vooral organisatorisch (introductie van een matrixstructuur), maar in meeste gevallen gaat het om een combinatie van beide. Hij introduceert nog een nieuwe categorie, die van transactie. Je zou dat een subcategorie onder dienstinnovatie kunnen noemen. Waar het bij transactie-innovatie om gaat is de manier waarop een nieuwe dienst in de markt wordt gezet of hoe het wordt geadverteerd. Je kunt hierbij denken aan de mogelijkheid een auto te kunnen 'leasen', dat heeft een behoorlijke impact gehad op de productie van luxe auto's (Jacobs, 2007). In dit onderzoek onderscheiden we product- en dienstinnovatie versus procesinnovatie. Transactie-innovatie onderscheiden we niet als aparte categorie omdat we in het empirisch onderzoek hier geen voorbeelden van hebben gevonden.

Mate van radicaliteit

De mate van radicaliteit van een innovatie kan omschreven worden als het verschil tussen incrementele innovatie en radicale innovatie (Jacobs, 2007; Tidd *et al.*, 2005), of stapsgewijze verbetering en radicale vernieuwing (Walz & Bertels, 1995). Bij stapsgewijze verbetering bouwen mensen door op wat er al is. Dit leidt tot verfijning en specialisatie. Bij radicale innovatie wordt gebroken met het verleden en worden nieuwe mogelijkheden gecreëerd door afscheid te nemen van hoe het altijd ging. De mate van radicaliteit wordt niet enkel geassocieerd met de uitkomst van de innovatie zelf, maar ook met het gedrag van de kenniswerker. Zo maakt Weggeman een onderscheid tussen r-professionals en i-professionals (Weggeman, 2000, 2007). De r-professionals zijn routinematig werkende professionals en de i-professionals zijn innoverende kenniswerkers. De R-prof verbetert door bestaande normen, records en standaardpraktijken te overtreffen, hij is efficiënt en geconcentreerd, en ontwikkelt patronen. De I-prof vernieuwt, maakt radicaal nieuwe informatie, die is flexibel en creatief en doorbreekt juist patronen. Kirton (2003) maakt een soortgelijk onderscheid in de denkwijze die medewerkers hanteren als het gaat om creativiteit en het oplossen van problemen. Het varieert van hoog adaptief tot hoog innovatief. Mensen die hoog adaptief zijn houden van een bepaalde mate van structuur in het gepresenteerde probleem, terwijl de meer innovatieven juist wat flexibeler zijn als het gaat om zo'n structuur. Bij structuur kun je denken aan taal of tekst maar ook aan bepaalde regels die gelden binnen een organisatie. Walz en Bertels (1995) maken ook een onderscheid tussen de stijl van medewerkers. Zij hebben het over adaptieve and innovatieve employees. Zowel Weggeman en Kirton geven aan dat het niet gaat om een absoluut onderscheid tussen dit type medewerkers. Je zou het meer kunnen zien als een voorkeursstijl die met name dominant is op één van de vlakken.

Gekozen startpunt

Het laatste punt waarop kenniswerk van elkaar verschilt, is het gekozen startpunt. Dit kwam in het empirische deel van het onderzoek duidelijk naar voren. Sommige mensen geven aan in te spelen op een heel concreet probleem dat zich voordoet terwijl anderen zelf een nieuw idee ontwikkelen en dat aanbieden aan een (interne) klant. In de literatuur vinden we een soortgelijk, zij het vaak net wat anders gedefinieerd, verschil tussen *push* en *pull*. Vaak gaat het dan om *technology push* en *market pull* (Kolodovski, 2006). Bij *market pull* wordt een organisatie of een persoon gevraagd een oplossing te bedenken voor een specifiek probleem. Bij *technology-push* ontwikkelen organisaties nieuwe technologie met belangrijke toegevoegde waarde en zoeken dan commerciële toepassingen voor (interne) klanten. In het empirische onderzoek zagen we ook dit onderscheid, maar dan op één punt verschillend van hoe het vaak in de literatuur beschreven wordt. Wij vonden een onderscheid tussen *market pull* en *push*, dus niet zozeer *technology push*. Het gaat hier om een verschil dat ook te duiden zou zijn als voornamelijk reactief (reagerend op een concrete vraag of ingaand op een probleem dat speelt) versus voornamelijk proactief (op een ondernemende manier zelf kansen aangrijpen om het werk anders aan te pakken of een nieuw product te ontwikkelen). We associëren het ene met probleemoplossend te werk gaan en het andere met intern ondernemerschap (Aalfs & Van Boheemen, 2004) en kritisch reflectief werkgedrag (Van Woerkom, 2003).

Leidinggeven aan kenniswerkers

Vanuit de literatuur zijn ook aanwijzingen te vinden voor het leidinggeven aan kenniswerkers. Ze sluiten aan op de bevindingen uit het empirisch onderzoek. Hieronder bespreken we enkele thema's die in de literatuur naar voren kwamen:

Bepaal wat de kern van het werk is

Een kenniswerker wordt niet productiever als je hem vertelt wat hij moet doen (Drucker, 1999). Bij kenniswerk is een belangrijke vraag: *wat* is het werk. Bij kenniswerk is die vraag niet gemakkelijk te beantwoorden. De medewerker wordt immers niet geprogrammeerd. De kenniswerker bepaalt zelf wat zijn taak is. Kenniswerkers hebben vaak zelf over deze vraag nagedacht, maar het beantwoorden van

deze vraagt toch even om denken en herstructureren. Het beantwoorden en het actie nemen op de antwoorden verdubbelt of verdrievoudigd de productiviteit van de kenniswerker. Ook omdat je het werk dat hier niet aan bijdraagt kunt uitbesteden.

Help medewerkers vooruitgaan en waardeer hun werk

Amabile en Kramer (2007) deden onderzoek naar het *inner work life* van kenniswerkers. Mensen laten hun persoonlijke gevoelens niet thuis als ze naar het werk komen en leidinggevendenden zouden daar meer oog voor moeten hebben. Als je van je mensen verwacht dat ze slim zijn, kun je de gevoelens van mensen op en over hun werk niet ontkennen. Teresa Amabile en Steven Kramer deden onderzoek over hoe mensen hun leven op het werk ervaren en hoe dat van invloed is op hun prestaties. Aan hun onderzoek deden 238 professionals mee in 26 projectteams in zeven organisaties. Het was speciaal gericht op kenniswerk, dat werk waarin mensen samen moeten werken om lastige vragen op te lossen, en waar hun prestaties afhangen van hun creativiteit, productiviteit, commitment en collegialiteit.

Ze concluderen dat voor kenniswerk de betrokkenheid van de leiding cruciaal is. Dit kan op twee manieren:

1. Mensen te helpen vooruit te komen. Dit kan door het stellen van duidelijke doelen en je ervan verzekeren dat de kenniswerkers weten hoe hun werk van invloed is op het team, de organisatie en de klanten.
2. Waardeer ze. Waardering zonder vooruitgang (het eerste punt) heeft geen invloed en leidt zelfs tot cynisme. Als mensen goede vooruitgang ervaren maar geen erkenning krijgen (of erger: kritiek op triviale punten), dan veroorzaakt dit woede en verdriet.

Het beste werkt het op die plekken waar mensen goed werk gedaan hadden en hun leidinggevendenden dat werk ook erkenden.

Help de kenniswerker te denken

David Rock schreef een boek, 'quiet leadership' dat hierover gaat (Rock, 2006). Hij zegt dat leidinggevendenden die de

prestaties van hun medewerkers willen vergroten zouden hun mensen moeten helpen denken in plaats van hen te vertellen wat ze moeten doen. Dit past goed bij de gewenste benadering bij kenniswerkers. Ook omdat het werk van kenniswerkers vaak zo gespecialiseerd is en omdat zijzelf hechten aan autonomie, is het belangrijk de neiging te onderdrukken hem te vertellen wat hij moet doen. Het gaat er juist om hem in zijn denken te ondersteunen. Rock noemt zes stappen die hierbij kunnen helpen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het helpen van de ander door de ander zijn denken te stimuleren. Een voorbeeldgesprek (op p. 37) illustreert dit punt:

Paul: *"Ik heb geen idee hoe we de sales omhoog kunnen brengen"*. Sally doet nu wat de meeste managers doen en zegt: *"het is belangrijk dat de sales omhoog gaan anders kunnen we onze doelen nooit halen. Ik denk dat je meer gefocust moet zijn en er meer tijd aan moet besteden, de deadline is er voor je het weet"*. Sally probeert Paul te helpen beter te presteren door Paul te vertellen wat hij moet doen. In een andere benadering zou Paul meer van het denkwerk doen. Sally zou dan kunnen vragen: *"Hoe kan ik je het best helpen hierbij?"* en *"Als je zegt dat je onzeker bent over het project, welk deel zou je dan met mij willen bespreken?"*

Argyris (1991) beschrijft ook enkele illustratieve dialogen in zijn artikel. In dit artikel laat hij zien waarom het zo lastig is om slimme mensen dingen te leren. Ze zijn geneigd om defensief te reageren en het verloop van een project te verklaren door na te gaan wat de klant anders had kunnen doen. Dat type redenering is vaak niet verkeerd, hij helpt alleen niet. In het artikel beschrijft Argyris voorbeelden van hoe je een gesprek tussen kenniswerkers en leidinggevende meer productief kunt inrichten. Het betekent dat je niet veroordeelt maar onderzoekt; geen oplossingen geeft maar vragen stelt. Zo kom je niet enkel tot een oplossing voor het probleem maar tot en dieper begrip van de achterliggende beelden en gevoelens. Die maakt leren mogelijk.

Zorg voor een prettige werkcontext

Meer dan dertig jaar terug deden Oldham, Hackman en Pearce (1976) onderzoek naar de manier waarop medewerkers reageren op complex en uitdagend werk, in zekere zin vergelijkbaar met kenniswerk. Zij verzamelden 201 vragenlijsten bij een bank en gebruikten die voor hun analyse.

Zij kwamen tot de conclusie dat mensen beter reageren op complex en uitdagend werk als ze tevreden zijn met de context van het werk. Dat wil zeggen hun salaris, de veiligheid in de organisatie en de manier waarop hun leidinggevende en collega's met ze omgaan.

Andersom geldt ook: als individuen ontevreden zijn met de werkcontext, dan is uitdagend werk niet in lijn met hun behoefte. Ze presteren dan niet goed. Als je deze mensen eenvoudig routinewerk geeft reageren ze er positief op. Dit past blijkbaar beter bij hun persoonlijke behoefte en, omdat het werk niet moeilijk is, kunnen ze het goed doen en ze houden energie over om om te gaan met de werkcontext.

Kenmerken van zo'n prettige werkcontext waarin die mensen uitnodigt tot het doen van kenniswerk, zijn onder andere (Keursten *et al.*, 2006): crossfunctionele contacten, zorg en respect en tolerantie voor fouten die gemaakt worden.

Niet plannen en controleren maar faciliteren

Weggeman (2007) schreef het boek 'leidinggeven aan professionals? Niet doen!'. Zijn belangrijkste boodschap in het boek over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie is dat professionals –of kenniswerkers– zelf gemotiveerd zijn. Je moet ze hun werk niet plannen en controleren maar ze faciliteren. Weggeman geeft enkele tips:

- Zorg voor meer collectieve ambitie en minder regels en procedures. Dat betekent dat je ze niet teveel zou moeten lastigvallen met formulieren, rapporten schrijven, regels en procedures en je zou moeten richten op een collectieve ambitie.
- Stuur niet op het proces maar op de output. Dit kun je doen door met de kenniswerker een *personal commitment statement* overeen te komen. Hiermee kun je starten door deze vraag te stellen: "Wat ben jij het komende jaar van plan te gaan doen om de collectieve ambitie van onze organisatie dichterbij te brengen?"

- Bied kenniswerkers voortdurend leergelegenheid zodat ze op de hoogte kunnen blijven van de nieuwe ontwikkelingen in hun vak.
- Inspireer de kenniswerker en fungeer als een hitteschild voor de 'ruis van boven'.

Zorg ervoor dat de kennis niet in waarde afneemt

Voor kenniswerkers is het van belang dat de waarde van de kennis die ze hebben up to date blijft. Op het ogenblik dat de kennis van de kenniswerker verouderd is en niet meer wordt bijgewerkt, neemt ze in waarde af. Een veel gebruikt begrip in die context is de halfwaardetijd. Iedere 5-6 jaar is de waarde van kennis van een gemiddelde ingenieur gehalveerd (Timmermans, 2004, zie ook Weggeman, 2000 en 2007). Het is belangrijk dat leidinggevendenden hier oog voor hebben en medewerkers daarin coachen.

De indeling die Maister (1993) maakt, kan hierbij ondersteunen. In het functioneren van professionals maakt David Maister het onderscheid tussen drie ontwikkelingsstadia. Timmermans (2004) geeft aan dat het belangrijk is dat de professional zo lang mogelijk in de fase van *dynamo* blijft.

<i>Ontwikkelingsstadium</i>	
<i>Dynamos</i>	<i>De professional die dynamisch in het vak staat, vernieuwt en innoveert</i>
<i>Cruiser</i>	<i>De professional die drijft op inzichten en niet meer vernieuwt en innoveert</i>
<i>Looser</i>	<i>Er is sprake van een afname van waardevolle kennis</i>

Carriers van kenniswerkers

Kenniswerkers hebben specifieke behoeften als het gaat over hun loopbaan. Dit wordt in de literatuur zowel beschreven vanuit het perspectief van de organisaties als vanuit het perspectief van de kenniswerker zelf.

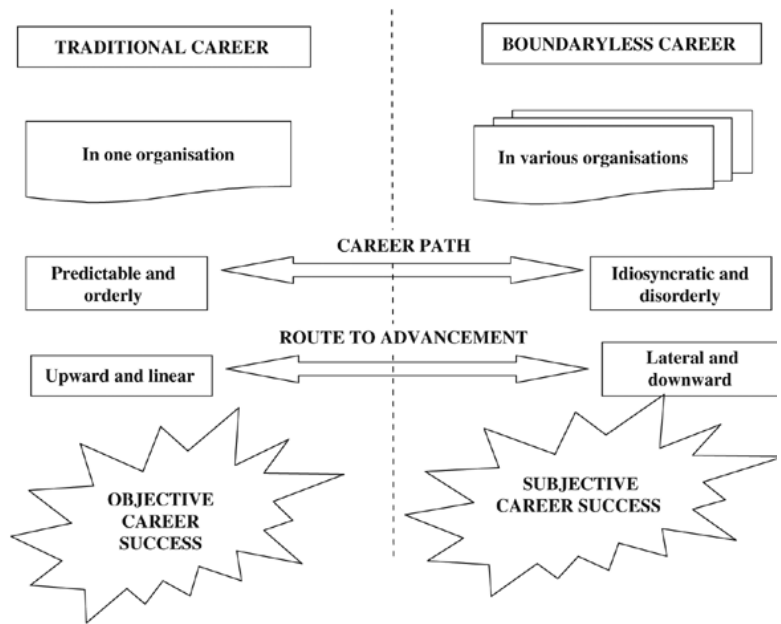
Vanuit het perspectief van de organisatie worden verschillende carrièreladders beschreven die rekening houden met de loopbaanontwikkeling van kenniswerkers (Timmermans, 2004):

- De klassieke loopbaan: junior, medior, senior, projectmanagement en eerste-lijnsmanager
- Duale loopbanen: dichotomie waarbij de loopbaan zich verder zet als expert of manager
- Triple loopbanen: ofwel expert, ofwel manager, ofwel projectmanager/ accountmanager

Daarnaast is er het perspectief van de kenniswerker zelf. Marti en Enache (2008) beschrijven hoe individuen in een kenniseconomie in toenemende mate controle nemen over de eigen ontwikkeling, carrière en bestemming. Steeds meer wordt het idee losgelaten van een onderneming die hen tewerkstelt. Het traditionele carrièremodel dat uitgaat van een voorspelbare en opwaartse mobiliteit wordt steeds minder gebruikelijk. In de plaats daarvan komen meer diverse carrièrepaden die onvoorspelbaar en ongeordend verlopen en waarbij voornamelijk horizontale mobiliteit plaatsvindt. Dit leidt tot het ontstaan van een aantal nieuwe begrippen, zoals de "boundaryless" of "Protean career".

Het begrip "Boundaryless career" wordt door DeFillippi en Arthur (1996, in: Marti & Enache, 2008) gedefinieerd als een "opeenvolging van jobopportunities die verder gaan dan de grenzen van één werkgever". Beweging over de grenzen van organisaties omvat niet alleen een verandering van werkgever, maar ook een verandering van o.a. sector en geografische locatie.

Vaak gaat het ook over wisselende vormen van personeelsstatuut: vast of tijdelijk dienstverband, parttime of fulltime werken, het statuut van medewerker, zelfstandig of zelfs werkloosheid.



Een ander onderscheid dat wordt gemaakt is dat tussen een "protean career" en een "traditional organisational career". Dit onderscheid verwijst naar Proteus die volgens de mythe verschillende vormen kon aannemen om een gevaar te weerstaan. Hieronder vind je een overzicht van die kenmerken (Hall, 1976):

Issue	Protean career	Traditional organisational career
Who is in charge?	Person	Organisation
Core values	Freedom and growth	Advancement
Degree of mobility	High	Lower
Success criteria	Psychological success	Position level and salary
Key attitudes	Work satisfaction Professional commitment	Organisational commitment

Refer- entielijst

- Aalfs, N., & Van Boheemen, M. (2004). Op weg naar intern ondernemerschap, balanceren in spanningsvelden. *HRD-thema*, 4(1), 59-65.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2007). Inner work life, understanding the subtext of business performance. *Harvard business review*(May).
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard business review*, 69(3), 99-109.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 79-94.
- Groen, T., Vasbinder, J. W., & van de Linde, E. (2006). *Innoveren, begrippen, praktijk, perspectieven*. Utrecht: Spectrum.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organisations*. Pacific Palisades: Goodyear.
- Harrison, R., & Kessels, J. W. M. (2004). *Human resource development in a knowledge economy, an organisational view*. New York: Palgrave Macmillan.
- Jacobs, D. (2007). *Adding values, the cultural side of innovation*. Rotterdam/Arnhem: Veenman Publichers/ArtEZ Press.
- Kessels, J. W. M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit [tempting towards knowledge productivity]*. Inaugural Lecture University of Twente, Enschede.
- Keursten, P., Verdonschot, S., Kessels, J., & Kwakman, K. (2006). Relating learning, knowledge creation and innovation: Case studies into knowledge productivity. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, 3(4), 405-420.
- Kirton, M. M. J. (2003). *Adaption-innovation: In the context of diversity and change*. London: Routledge.
- Kolodovski, A. (2006). *Push-pull-thinking*. Roskilde: Risø National Laboratory.
- Maister, D. H. (1993). *Managing the professional service firm*. New York: Free Press.
- Marti, J. M. V., & Enache, M. (2008). Managing personal human capital for professional excellence: An attempt to design a practical methodology. *Knowledge management research & practice*, 6, 52-61.

- Moss Kanter, R. (2006). Innovation, the classic traps. *Harvard business review*, 84(11), 72-83.
- Oldham, G. R., Hackman, R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 395-403.
- Rock, D. (2006). *Quiet leadership, six steps to transforming performance at work*. New York: Harper Collins.
- Stam, C. D. (2007). *Knowledge productivity, designing and testing a method to diagnose knowledge productivity and plan for enhancement*. University of Twente, Enschede.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation, integrating technological, market and organizational change* (3rd ed.). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Timmermans, H. (2004). *Geen talent voor ondergeschiktheid*. Inaugurale rede voor het lectoraat Professional & Leadership Development. HAN, Nijmegen.
- Van Woerkom, M. (2003). *Critical reflection at work, bridging individual and organisational learning*. University of Twente, Enschede.
- Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J., & Jansen, J. J. P. (2006). *Slim managen en innovatief organiseren*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Walz, H., & Bertels, T. (1995). *Das intelligente unternehmen: Schneller lernen als der wettbewerb*. Landsberg: Moderne Industrie Verlag.
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: De praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.