



Interactie als bron van concurrentievoordeel

Interactie is het nieuwe ei van Columbus. Zonder interactie geen vooruitgang. Als we 'interactie' goed inhoud en vorm weten te geven, dan komt alles goed. Wat is tegenwoordig niet gestoeld op interactie? De overheid zegt interactie belangrijk te vinden, wil meer in gesprek met de burger. Het hoger onderwijs dweept ermee: leren vindt plaats door interactie. Denk ook aan de termen die daar in zwang zijn: samenwerkend leren, teamleren, collectief leren enz. Innovatie vindt plaats door interactie en nog eens interactie van het onderwijs met haar omgeving, waaronder het bedrijfsleven. Maar niet alleen overheid of onderwijs, ook het bedrijfsleven draait op interactie. Allerlei interacties met allerlei omgevingen vinden plaats, routinematig maar in toenemende mate ook *minder routinematig*. Het nieuwe is dat steeds meer werknemers worden geacht *complexe en unieke* interacties uit te voeren: met andere medewerkers, met klanten, met leveranciers. Daarbij nemen ze complexe beslissingen op grond van hun (vaak impliciete) kennis, oordeel, ervaring, intuïtie en instinct.

McKinsey-auteurs Johnson, Manyka en Yee stellen in hun bijdrage aan dit nummer dat de relatief hoge beloningen die daarvoor opgebracht moeten worden, bedrijven dwingen naar manieren te zoeken om deze talentvolle en waardevolle werknemers zo productief mogelijk te maken. Daarmee zouden nieuwe en dit keer niet zo gemakkelijk te kopiëren concurrentievoordelen kunnen worden ontwikkeld. Ze lijken een punt te hebben, alhoewel het meteen wel de vraag oproept van: hoe vaak hebben we dit al eerder gehoord?

Het is goed dat de auteurs de schijnwerpers richten op interactie als allesdoordringend fenomeen, en ook als de sleutel tot succes. Jammer is alleen dat zij in dit verband reeds ontwikkelde denkbeelden en terminologie kennelijk hebben gemist (of genegeerd?) in de inmiddels niet geringe literatuur op dit gebied. Zo komen zij vanuit het in brede kring geaccepteerde begrip 'impliciete kennis', via de begrippen 'impliciet werk' en 'impliciete interacties', tot het enigszins kolderiek aandoende begrip 'impliciete medewerker'.

Waar bovengenoemde auteurs vooral de boodschap uitdragen en onderbouwen *dat* het productiever maken van genoemd soort werk van belang is, gaat Davenport in zijn jongste boek *Thinking for a Living. How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers* met name in op *hoe* je dat dan kunt doen. Aan het eind van dit nummer wijd ik aan dit boek een korte bespreking.

De McKinsey-auteurs werpen aan het slot van hun bijdrage nog de vraag op hoe je nu precies interactief werk meet, zodat je daar een adequate beloning aan kunt koppelen. Zouden ze die vraag nu echt willen beantwoorden? Als je dat werk meetbaar zou kunnen maken, dan zou je het toch ook kunnen kopiëren? Weg weer het beloofde concurrentievoordeel. Met hun vraag werpen ze meteen een paradox op. *De paradox van het impliciete werk*, noemen we die dan maar even.

Verder in dit nummer nog verschillende andere interessante bijdragen over de vraag hoe we de performance van ondernemingen kunnen verhogen. Veel leesplezier!

Peter Schramade