



Kessels & Smit, *The Learning Company*

Onderzoeksrapport: Maak werk van kenniswerk!

Onderzoek naar kenniswerk(ers) in opdracht van AGORIA

Marloes van Rooij, Suzanne Verdonshot, Luk Dewulf, Bert Smits

8 juli 2008

VOORAF	3
INLEIDING	4
WIE IS DE KENNISWERKER?	6
KENNISWERKER ALS VERNIEUWER	6
KENNISWERKER ALS VERBETERAAR	7
KENNISWERKER ALS SPECIALIST	8
WAT KAN DE KENNISWERKER?	9
EFFECTIEF OMGAAN MET INFORMATIE / LEERVERMOGEN	9
INITIATIEF NEMEN	10
CONTACT MET ORGANISATIE EN KLANT	10
WERKEN VANUIT EIGEN MOTIVATIE	11
WAT ONDER-STEUNT DE KENNISWERKER?	11
ONDERSTEUNING DOOR LEIDINGGEVENDEN	11
<i>Link leggen met organisatie als geheel</i>	11
<i>Leiding geven zonder inhoudelijk te sturen</i>	12
<i>Vrijheid bieden</i>	13
<i>Vertrouwen geven</i>	14
<i>Waardering uiten</i>	15
ONDERSTEUNING VAN KENNISWERKERS VANUIT HR	15
<i>Loopbaanmogelijkheden en –begeleiding binnen de organisatie</i>	15
<i>Compensation en benefits</i>	19
ONDER-STEUNING VAN KENNISWERKERS VANUIT DE WERKOMGEVING	20
<i>Toegang tot kennisbronnen</i>	20
<i>Hulpmiddelen om ontwikkelde kennis vast te houden</i>	21
<i>Ruimte om nieuwe kennis te ontwikkelen</i>	23
ONDERSTEUNING VANUIT DE FYSIEKE PLEK	23
<i>Locatie van de werkplek</i>	23
<i>Inrichting van de werkplek</i>	25
SAMENVATTING: HOE MAKEN WE ER WERK VAN?	25
WIE IS DE KENNISWERKER?	25
OPTIMALISEREN KENNISWERK? HOE BEHOUDEN KENNISWERKERS IN MIJN ORGANISATIE? LEIDING GEVEN?	26
INSPIRERENDE VOORBEELDEN	28
HOE TREK IK NIEUWE KENNISWERKERS AAN?	29
HOE BEHOUD IK DE RELATIE MET MIJN KENNISWERKER ALS HIJ WEGGAAT?	29

Vooraf

Voor u liggen de resultaten van een langlopend onderzoek naar kenniswerkers in de technische sector in België. Een onderzoek dat gestart is in opdracht van Agoria, federatie van de technologische industrie en dat bijdraagt aan inzicht over wie de kenniswerker is, wat hij kan en wat er nodig is om hem daar optimaal te ondersteunen.

In dit boekje vindt u een overzicht van de verschillende opbrengsten van het onderzoek. De tekst neemt u mee langs de verschillende bevindingen, conclusies en tools die eruit voortkomen. De basistekst vertelt u in logische volgorde de inzichten die het onderzoek heeft opgeleverd. Zo starten we bij een beschrijving van de kenniswerker: wie is het eigenlijk? Daarna gaan we in op wat de kenniswerker kan en hoe dat eruit ziet in de dagelijkse praktijk. In het derde hoofdstuk zetten we op een rij wat de kenniswerker nodig heeft om zijn werk optimaal te kunnen doen. Het vierde hoofdstuk vat deze bevindingen samen en verbindt dat aan concrete tips voor leidinggevendenden van kenniswerkers: wat kunnen zij doen om kenniswerk optimaal in te zetten in hun organisatie?

U kunt het verhaal lezen op de manier zoals u dat wilt: start bij de vraag die u het meest bezighoudt, of begin achteraan bij de samenvatting. Ook kunt u uw route bepalen aan de hand van de gekleurde kaders die u terugvindt:

- Bent u nieuwsgierig naar de inhoudelijke ideeën over kenniswerk, let u dan vooral op de oranje blokjes. Zij vertellen u meer over de overkoepelende bevindingen uit interviews.

- Zijn het vooral praktische voorbeelden die u aan het denken zetten? Kijk dan eens naar de rode vlakken: zij geven bij veel van de bevindingen een concreet citaat, inspirerend praktijkvoorbeeld of best practice van de deelnemers uit het onderzoek.

- De groene kaders bieden steeds een overkoepelende reflectie. Zij vertellen u meer over de onderliggende principes, de overkoepelende dilemma's en de werkzame mechanismen.

- Mocht u meer willen weten van het onderzoek zelf, zoals de aanpak in de interviews, de verantwoording van keuzes en de werkwijze in de analyse, dan kunt u dit vinden in de blauwe kaders.

- De paarse blokken verwijzen steeds naar instrumenten die we ontwikkeld hebben gedurende het onderzoek. Deze instrumenten zijn in de vorm van een kenniswerker-test online beschikbaar. In de paarse blokken verwijzen we steeds naar deze instrumenten.

Veel leesplezier!

Inleiding

Agoria, federatie van de technologische industrie, stelt vast dat de werkomgeving van haar leden verandert nu de samenleving zich steeds meer ontwikkelt tot een kennissamenleving. Het werk in de technologische sector wordt in toenemende mate gestuurd door technologische innovaties. Dit vraagt van de medewerkers zelfstandigheid in het vinden van nieuwe oplossingen voor nieuwe vragen. Agoria vindt het als koepelorganisatie van de technologische sector belangrijk dat zij de ontwikkeling naar een kennissamenleving en de vragen die dat oplevert, kan ondersteunen bij haar leden. Uit eigen onderzoek onder de leden bleek al gauw dat het opstellen van een nieuw statuut (naast de bestaande statuten van arbeider en bediende) niet de oplossing zou zijn. Daarom initieerde Agoria in 2007 een onderzoek naar kenniswerk en de ondersteunende factoren.

Reflectie

Tijdens een groepsinterview met de HR-directeuren kwam volgend dilemma naar boven:

Willen we wel grondig sleutelen aan de statuten?

- De huidige situatie is niet ideaal maar toch is er veel mogelijk binnen de huidige statuten
- Werken aan een nieuwe wetgeving brengt risico's met zich mee omdat je in de onderhandelingen ook iets te verliezen hebt.

België is zoals andere ons omringende landen al geruime tijd geëvolueerd naar een kenniseconomie. Waar we ooit onze toegevoegde waarde haalden uit onze productiecapaciteit, moeten we die nu vooral putten uit onze innovatiekracht zowel op het vlak van producten en diensten als processen. De grote productiecapaciteit is te vinden in lage loonlanden. Als bedrijven zich willen kunnen handhaven in een steeds sneller evoluerende samenleving, dan is het cruciaal om fors te investeren in een continu proces van verbeteren en vernieuwen. Dat vraagt ook iets van de medewerker: hij¹ zal zich moeten mee-ontwikkelen en steeds vaardiger moeten worden om zijn kennis te blijven ontwikkelen, om dat te kunnen toepassen in zijn organisatie. Met andere woorden: in een kenniseconomie is het belangrijk het vermogen te vergroten van individuen, groepen en organisaties om kennis te ontwikkelen en dit toe te passen in de verbetering en vernieuwing van producten, diensten en processen. Kenniswerk bestaat dan vooral uit het opsporen en verwerken van relevante informatie, het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden op basis van deze informatie, en deze toepassen ter verbetering en vernieuwing. Dergelijke ontwikkelingen maken het nodig om dieper in te gaan op wat kenniswerk nu eigenlijk betekent, wat een kenniswerker daarbinnen doet en wat een organisatie kan doen om deze medewerkers aan te trekken, te behouden en aan zich te binden.

¹ Overall waar 'hij' staat, kan vanzelfsprekend ook 'zij' worden gelezen en andersom.

Ook vanuit de praktijk blijkt een duidelijk belang van een onderzoek naar kenniswerkers. Bedrijven stellen vast dat hun personeelsbeleid en organisatiestructuur niet altijd even goed is afgestemd op aantrekken en vasthouden van medewerkers die beschikken over (bedrijfs)specifieke kennis. Het gaat om een generatie die iets anders wil op het vlak van work-life balance. Daarnaast zit voor hen de zekerheid niet in één job en één bedrijf. Ze willen meer regie voeren op jobinhoud en jobvoorwaarden en streven meer naar een vorm van persoonlijk ondernemerschap. Bovendien zijn ze zich meer en meer bewust van hun marktwaarde. De uitdaging bestaat er in om op zoek te gaan naar nieuwe werkbare principes opdat een bedrijf zich aantrekkelijk kan maken en blijven voor deze cruciale groep medewerkers.

“Zonder kenniswerkers is er geen toekomst voor een bedrijf. Zij zijn de motor, de nieuwe ideeën. Al het andere ondersteunt daarin.” (medewerker Tyco)

Onderzoek

Onderzoeksvragen

1. Wat verstaan we onder een kenniswerker?

Wat zijn de belangrijkste kenmerken van een kenniswerker?

Hoe ziet dat werk er uit in de dagelijkse praktijk?

Wat levert kenniswerk op?

2. Hoe kun je een kenniswerker ondersteunen?

Wat heeft een kenniswerker nodig om zijn werk goed te kunnen doen?

Van wie heeft hij dat nodig?

Wat vraagt dat van de (fysieke) werkomgeving?

3. Op welke bedenkingen en moeilijkheden botst het management in het omgaan met kenniswerkers en welke interventies verhelpen die belemmeringen?

Wat is voor managers belangrijk in de omgang met kenniswerkers?

Wanneer wordt het lastig (concrete voorbeelden)?

Waarom, wat maakt dat lastig?

Wat heeft het management nodig om daar verandering in te brengen?

Welke interventies en instrumenten helpen daarbij?

Onderzoek

Onderzoeksonwerp

Het onderzoek is uitgevoerd in vijf organisaties. Samen met de HR-verantwoordelijke is per organisatie een selectie gemaakt van de mensen die geïnterviewd zouden worden. Dat waren in elk geval: 1) een kenniswerker; 2) een leidinggevende van kenniswerkers; 3) een (andere) HR-verantwoordelijke. De selectie van deze mensen was op initiatief van de HR-verantwoordelijke met wie we spraken omdat we wilden aansluiten bij hun behoeften en definitie van kenniswerk.

Organisatie	# respondenten tijdens startinterviews met HR	# respondenten tijdens onderzoeksdag
Atlas Copco	1	5
IBM	1	4
Tyco	1	5
TechData	1	9
Barco	1	7

Onderzoeksdagen bij de vijf bedrijven

Na de selectie van respondenten, zijn we bij elk bedrijf één dag op bezoek gegaan. Tijdens die dag vonden interviews plaats diverse medewerkers. Dit waren diepte-interviews van ongeveer een uur en 'wandelingsgesprekken', korte, vaak ongeplande gesprekjes over het thema. Na elke onderzoeksdag werd een poster/powerpoint gemaakt van de bevindingen. Die werd aan de deelnemers gestuurd ter validering. Uitzondering is Barco: daar is de terugkoppeling mondeling gedaan.

In de verkenningsfase van dit onderzoek werd een groepsinterview gehouden met een 15-tal HR-Directeurs van grote Belgische bedrijven. Daarin werd het thema samen met hen verkend. Belangrijke vragen waren: wat is een kenniswerker

hoe geef je leiding aan een kenniswerker

wat zijn knelpunten

wat zijn best practices

De bevindingen uit deze gesprekken zijn ook terug te vinden in de lopende tekst.

Wie is de kenniswerker?

Uit het onderzoek komen drie typen kenniswerkers naar voren: de kenniswerker als vernieuwer, de kenniswerker als verbeteraar en de kenniswerker als specialist.

Instrument

Is mijn medewerker een kenniswerker of niet?

Of een medewerker wel of geen kenniswerker is, wordt niet enkel bepaald door kenmerken van de medewerker zelf. Ook de manier waarop de leidinggevende de medewerker ondersteunt en de manier waarop de fysieke werkplek het kenniswerk faciliteert, speelt hierbij een rol. Dekenniswerker-test helpt je om te bepalen of een medewerker een kenniswerker is.

Kenniswerker als vernieuwer

De geïnterviewden associëren de kenniswerker het meest met 'de innovator': de uitvinder die in zijn laboratorium of werkplaats nieuwe ideeën ontwikkelt die het bedrijf sprongen vooruit gaat helpen. Dit type kenniswerker werkt vaak in een R&D-afdeling en ontwikkelt daar nieuwe producten.

"R&D is het mooiste voorbeeld van kenniswerk, het uitvinden van nieuwe producten." (medewerker Tech Data)

"Door mijn kennis en ervaring heb ik vrij goed zicht op de firma. De bedoeling is om het altijd breder te bekijken, ik kijk altijd naar de impact op verschillende divisies. En ik probeer zaken altijd te onderzoeken om na te gaan of iets beter kan. Ik word aangesproken omdat ik een andere invalshoek kan bieden en heb veel ideeën. Vragen waar iemand bij vastloopt komen bij mij terecht". (medewerker Tech Data)

Het gaat hier niet enkel om het verzamelen van informatie of het "uitvinden", het gaat hier nadrukkelijk ook om het ontwikkelen van iets dat de organisatie verder helpt.

Kennis- werker als verbe- teraar

Daarnaast onderscheiden de geïnterviewden de kenniswerker als probleemoplosser of verbeteraar. Waar de kenniswerker als innovator werkt aan nieuwe producten of diensten, werkt deze kenniswerker vaak vanuit klantvragen en problemen die zich voordoen. Hier gaat het om verbeteringen in werkprocessen, diensten en soms ook producten vanuit de urgentie van de dagelijkse praktijk. De aanleiding voor dit soort verbeteringen komt van de klant vandaan of is het initiatief van de kenniswerker en/of zijn collega's zelf vanuit problemen met de traditionele manier van werken. Het kan ook gaan om een probleem dat de kenniswerker voorziet voor de toekomst.

Praktijkvoorbeeld

Verbetering van een werkproces bij 2 organisaties

"Een grote klant wilde dat papier en cartridges in omdozen komen, niet in kleine doosjes. Maar omdat we in ons systeem eerst de restjes moeten gebruiken, gaat dat wel eens fout. Nu hebben we voor het stuk werk voor deze klant een andere zone ontwikkeld waar de strategie anders is, zodat de partijen in omdozen worden verstuurd en niet in losse pakketjes. Dus die behoefte van de klant integreren we tot een oplossing die voor iedereen goed doet". (TechData)

"Door feedback van falingen van eigen producten zien we verbetermogelijkheden. We onderzoeken dan oorzaken om in samenwerking met de klant of leverancier tot een oplossing kunnen komen. De ervaring staat centraal: als ik niet weet van het bestaan van een probleem, kan ik ook geen waarde toevoegen. Het gaat dus om mensen die laten weten dat ze iets nodig hebben. Die partner is cruciaal. Daarop kunnen we dan testen: ik heb iets ontdekt, zullen we dat uitproberen". (AtlasCopco)

Een vraag van een klant, die bijvoorbeeld voortkomt uit een probleem, is stimulerend voor de kenniswerker als probleemoplosser omdat er ook direct iemand is op wie de nieuwe oplossing kan worden uitgetoet. Immers, dan kan de kenniswerker ook direct het resultaat van zijn idee zien.

Naast de vragen die komen vanuit klanten wordt de kenniswerker ook

geacht voor dit soort ideeën zelf initiatief te nemen. Belangrijk daarbij is dat de kenniswerker zich bewust is van zijn omgeving: de probleemoplosser weet dus wat er speelt en hoe het één invloed heeft op het ander.

Kennis- werker als specialist

Kenniswerkers zijn volgens de respondenten ook de inhoudelijk specialisten met veel kennis op een bepaald terrein. Die specifieke kennis maakt ze onmisbaar voor de organisatie. Deze kenniswerkers - ook wel omschreven als 'de fundi's' - vergaren kennis binnen een bepaald domein. Het verspreiden en bruikbaar maken van die kennis voor het bedrijf is daar onderdeel van. En hier geldt: de specialisten doen dat op zo'n manier dat anderen (de innovators of probleemoplossers) op basis daarvan nieuwe producten of diensten kunnen ontwikkelen. Belangrijk voor de specialist is dat hij weinig zorg hoeft te hebben voor de randzaken zoals personeel, budget of commercie.

"Een echte kenniswerker begint met veel plezier aan een ander vakdomein en zorgt dat hij daar specialist in wordt". (medewerker AtlasCopco)

"Een kenniswerker heeft pas een toegevoegde waarde als hij kan bijdragen aan het oplossen van problemen in de organisatie. Alleen kennis vergaren zoals een fundamenteel onderzoeker doet, is dan waardeloos, het heeft dan nog geen betekenis" (medewerker Atlas Copco)

Het onderscheid in deze drie typen van kenniswerker betekent niet dat de kenniswerker altijd één van de drie is. Bij veel voorbeelden uit de praktijk, zien we dat de typen elkaar overlappen. Zo kan de innovator heel goed vertrekken bij een concreet probleem en toewerken naar een oplossing. En de specialist kan innovator worden wanneer hij op zijn vakgebied een nieuwe denklijn ontwikkelt.

Instrument

Welk type kenniswerker ben je en welk type kenniswerk doe je?

De kenniswerker-test helpt om na te gaan met welk type kenniswerker je mee te maken hebt. Het laat zien of het hier met name gaat om een specialist, of meer om een probleemoplosser of innovator/vernieuwer. Ook helpt het instrument zichtbaar te maken hoe deze kenniswerkers hun bijdrage leveren aan verbeteringen en vernieuwingen in de organisatie.

In de groep HR-directeuren die in de verkenningsfase zijn geïnterviewd, was overeenstemming om de categorie van de “people managers” uit te sluiten van de definitie van kenniswerkers:

- “De missie van de people manager is om bezig te zijn met mensen en barrières weg te nemen”.
- “Generalistische managers dienen bevreesd te zijn voor hun toekomst”

Het klassieke beeld van een kenniswerker is dat van iemand die op z'n eentje werkt en die een manager nodig heeft om hem te managen (vakidoot of de medewerker die in R&D zit). Het wordt steeds belangrijk dat zo'n medewerker én kenniswerker is én het vermogen heeft om zichzelf te sturen én nog andere skills. Als kennis in een organisatie moet stromen, dan is het beeld van zo'n klassieke kenniswerker een hinderpaal voor de organisaties.

Tegelijk zie je ook andere vormen van werkorganisatie en aansturing:

- nieuwe teamvormen ontstaan (bijv: virtueel team, projectteam)
- medewerkers gaan zelf aan projectmanagement doen
- medewerkers worden door meerdere mensen aangestuurd of hebben meerdere managers

Dit alles betekent dat je de “pure leidinggevende” niet meer vaak vindt in dezelfde rol en dat het steeds moeilijker wordt om HR-mensen uit de lijn te recrutereren. Tegelijk vraagt het veel tijd om mensen te ontwikkelen in de rol van leidinggevende. Ten slotte is er een duidelijke tendens om specialisatie en leidinggeven te combineren, onder andere vanuit het leaner maken van de organisatie.

Wat kan de kenniswerker?

In het onderzoek zijn verschillende bekwaamheden naar voren gekomen die iets zeggen over waar de kenniswerker goed in is. Binnen elk van de drie typen spelen vergelijkbare vaardigheden een rol, te weten:

- Effectief omgaan met informatie/leervermogen
- Initiatief nemen
- Contact met de organisatie en de klant
- Werken vanuit eigen motivatie

Effectief omgaan met informatie / leervermogen

Onderdeel van het kenniswerk is het kunnen omgaan met informatie. Dat betekent: het opsporen van nieuwe informatie, het leggen van verbanden tussen verschillende stukken informatie en het toepasbaar of beschikbaar maken van de kennis die zo ontstaat. Heel belangrijk daarbij is het gebruik van bestaande kennis, datgene wat er binnen de organisatie al is. Omgaan met informatie betekent dus ook samenwerken met collega's.

“Een kenniswerker maakt gebruik van niet triviaal beschikbare informatie om zijn taken te vervullen. Dat betekent: actief op zoek gaan naar nieuwe informatie of nieuwe verbanden leggen tussen bestaande informatie”. (medewerker TechData)

“Collaboration and sharing is important: no one has the total view, so use the sources around you, and help others to find their information”. (IBM)

“het gaat om kennis opdoen: op de hoogte zijn en daar actief naar zoeken. Door literatuur en boeken. Je neemt dat wat voor handen is tot je”. (medewerker AtlasCopco)

Initiatief nemen

Een tweede relevante vaardigheid voor elk type kenniswerker is het zelf initiatief nemen tot vernieuwing en ontwikkeling. De kenniswerker wacht niet totdat hem gevraagd wordt iets nieuws te creëren, een oplossing te bedenken of nieuwe expertise te ontwikkelen. Hij is actief op zoek naar kansen binnen en buiten de organisatie waaraan hij toegevoegde waarde kan leveren en neemt daar verantwoordelijkheid in. De prikkel om dat te gaan doen, verschilt per type kenniswerker. De specialist zal vanuit eigen nieuwsgierigheid op zoek gaan naar verdieping. De vernieuwer wordt geprikkeld door vragen uit praktijk of wetenschap die hem het gevoel geven: ‘dit kan slimmer’. En de probleemoplosser krijgt zijn trigger vanuit eigen ervaringen of vanuit de klant.

Ik kwam hier op de vloer werken, we zaten midden in een veranderproject omdat er vanalles slecht liep. Toen heb ik een bundeltje gemaakt van alles wat mij opviel, dingen die niet goed gingen. En toen ben ik door mijn manager lid gemaakt van het groepje dat daarmee aan de slag was”. (medewerker TechData)

Contact met organisatie en klant

Eerder al kwam het belang van verbinding met de organisatie aan bod. De kenniswerker voert zijn werk niet uit in afzondering: kenniswerk is niet vernieuwen om het vernieuwen. Er is altijd de organisatie die zijn voordeel moet kunnen doen met het werk van de kenniswerker. Het contact met de klant, zowel intern als extern, is van belang om de oplossing die je bedenkt precies daarop te laten aansluiten.

“We moeten weten wat er bij de klant speelt, weten wat hun problemen zijn. Dat is nodig om de juiste informatie uit de organisatie te halen”. (medewerker AtlasCopco)

Hierbij gaat het er ook om de organisatie als geheel te zien. Een goede kenniswerker ziet waar zijn bijdrage past in het geheel en welk effect dat heeft op de andere werkzaamheden zodat hij zijn werk optimaal kan doen. Een kenniswerker kan met andere woorden een klant pro-actief benaderen en als het ware toekomstige behoeften vertalen in een huidige vraag naar nieuwe kennis.

Werken vanuit eigen motivatie

Het punt dat we het meest terugzagen in de interviews, is dat de kenniswerker in staat moet zijn te werken vanuit eigen motivatie. De nieuwsgierigheid voor een bepaald thema en de hang naar groei maakt dat de kenniswerker slim kan zijn op zijn vakgebied.

“Ik wil mezelf zien groeien. Dat kan in kennis: dat ik vandaag iets nieuws heb geleerd over iets waar ik gister nog niet van wist. Maar ook op sociaal gebied: wat mij wel intrigeert is hoe ik andere mensen kan betrekken bij mijn denkproces. Ik wil aan het eind van het jaar kunnen zeggen dat ik een aantal dingen heb bijgeleerd”. (medewerker AtlasCopco)

Wat ondersteunt de kenniswerker?

Omdat een belangrijke aanleiding voor het onderzoek lag in de vraag van Agoria hoe zij haar leden kan ondersteunen in de ontwikkeling van kenniswerk(ers), onderzochten we ook welke factoren en mensen ondersteunend zijn aan de kenniswerker. Daarin blijken vier invalshoeken in te onderscheiden: de leidinggevende, HR, de werkomgeving en de fysieke werkplek.

Instrument

Wat heeft deze kenniswerker nodig?

De kenniswerker-test kun je gebruiken als leidinggevende om samen met de kenniswerker na te gaan in hoeverre hij tevreden is met de ondersteuning die hij krijgt. Het instrument helpt in kaart te brengen waar hij erg tevreden over is en welke dingen hij bespreekbaar wil maken.

Ondersteuning door leidinggevenden

In de ontwikkeling van kenniswerk speelt de directe leidinggevende van kenniswerkers uiteraard een grote rol. Hij dient vanuit zijn functie een continue verbinding te leggen tussen het dagelijkse werk op de werkvloer en het strategische beleid van de organisatie. Vanuit die rol kan hij dus verbinden, aansturen, kaders bieden en ondersteunen. Uit het onderzoek blijkt dat vijf elementen daarin het beste werken wanneer men kenniswerk wil versterken:

- De link leggen met de organisatie als geheel
- Leiding geven zonder inhoudelijk te sturen
- Vrijheid bieden
- Vertrouwen geven
- Waardering uiten

Link leggen met organisatie als geheel

Voor zowel leidinggevendens van kenniswerkers als kenniswerkers zelf is het belangrijk dat iemand het werk van de kenniswerker in een groter verband plaatst. De leidinggevende is hierin een voor de hand liggend persoon: hij heeft vaak goed zicht op de andere belangen die spelen in de organisatie en kan op die manier betekenis geven aan de ideeën van kenniswerkers of

opbrengsten van kenniswerk. Ook prioriteiten stellen hoort daarbij: zowel in het bepalen van activiteiten (wat is nu belangrijk voor het bedrijf of onze afdeling) als in het werk van de kenniswerker zelf (om te voorkomen dat de kenniswerker zich door zijn nieuwsgierigheid 'verliest' in details). De leidinggevende kan op deze manier richtinggevende kaders bieden aan de kenniswerkers zodat die optimaal hun werk kunnen doen.

Ook kan de leidinggevende de kenniswerker gaandeweg al ondersteunen, bijvoorbeeld door budget te vinden voor de activiteiten of een idee aantrekkelijk te maken voor een breder gedeelte van de organisatie. Juist bij kenniswerk is dat vaak een uitdaging omdat de opbrengsten voor het bedrijf niet altijd direct zichtbaar zijn.

"Als iemand van productie een nieuwe machine nodig heeft, wordt dat heel gemakkelijk in cijfers uitgedrukt. Dat kan bij kenniswerk minder makkelijk, en dan moet je dus hun taal leren spreken". (medewerker AtlasCopco)

Het zichtbaar maken van de resultaten van kenniswerk is niet alleen belangrijk voor de organisatie als geheel, maar ook voor de kenniswerker zelf. Immers, ook hij weet pas of zijn aanpak of oplossing werkelijk werkt wanneer daarop feedback komt uit de praktijk.

"Een IT-er wil graag een dialoog met de eindgebruiker. Er zijn hier wel mensen weggegaan omdat ze enkel maar de problemen van het ander team doorkregen. Professionals willen ook zien of wat ze maken in de praktijk ook werkt". (medewerker Tyco)

Dergelijke ondersteuning vanuit de leidinggevende wordt door de kenniswerker gezien als investering in en waardering voor zijn werk.

"Dat is echte appreciatie, als je van hogerhand budget krijgt. Wij hechten daar waarde aan. Het bedrag is niet belangrijk, maar de betekenis ervan wel. Dan wil ik het voor het bedrijf zo efficiënt mogelijk doen". (AtlasCopco)

Leiding geven zonder inhoudelijk te sturen

Uit bovenstaande blijkt al dat de rol van de leidinggevende vooral gaat over het bepalen van de kaders waarbinnen het kenniswerk gedaan wordt. Op het inhoudelijke vlak ligt dat iets anders. Kenniswerkers hebben vaak kennis op zo'n specialistisch terrein of tot op zo'n diepgaand niveau dat een leidinggevende daar niet gemakkelijk op kan instappen:

"Je moet aanvaarden dat zo'n mensen aantal zaken beter of dieper weten dan jij weet. Dat niveau van detail is voor u, daar moet ik u op vertrouwen". (medewerker TechData)

Ondersteuning vanuit de inhoud is dus minder voor de hand liggend. Tegelijkertijd moet de kenniswerker zijn leidinggevende toch inhoudelijk betrekken. Immers, de leidinggevende moet in de communicatie naar

anderen staan voor wat het team in zijn afdeling doet. Van de leidinggevende vraagt dat vertrouwen in zijn kenniswerker(s), en het loslaten van alle 'ins and outs'. Dat dit niet altijd gemakkelijk is verwoordt één van de respondenten als volgt:

"Ik wil altijd de slimste zijn, dat heeft ook z'n nadelen (...). Ik moet delegeren en meer kennis uit mijn medewerkers halen. Ik heb de neiging om het zelf te gaan oplossen". (medewerker TechData)

Ervaringen uit de praktijk geven enkele praktische tips om toch aangehaakt te zijn bij het inhoudelijke proces van kenniswerk. Dit is weergegeven in het rode kader.

Praktijkvoorbeeld

Tips vanuit de praktijk om invloed te houden op de inhoud

- Bij een nieuw project kun je tips geven over waar bepaalde informatie te vinden is of welke collega hierover kan meedenken.
- Je kunt het denkproces van de kenniswerker stimuleren door vragen te stellen als: Hoe zou jij dit oplossen? Welke voor- en nadelen zie jij? Hoe groot is het risico?

Vrijheid bieden

De vorige twee punten leiden in feite vanzelf naar het derde punt: de mate van vrijheid die de kenniswerker krijgt of neemt. Vrijheid of ruimte, zoals de kenniswerkers het zelf noemen, is van groot belang voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën en kennis, omdat dat werk vraagt om creativiteit en intrinsieke motivatie. Teveel controle op inhoudelijke focus of tempo van werken belemmert dat; de kenniswerker kan niet slim zijn op een thema dat zijn aandacht niet heeft.

"Het bedrijf mag niet de nieuwsgierigheid van de kenniswerker beperken. De vrijheid om buiten de vanzelfsprekende kaders te stappen".

"Kenniswerk werkt niet door te zeggen: nu moet ik binnen een uur voor dat probleem een oplossing hebben. Ik bedenk het soms op de fiets!"

"Er was een directeur die tegen mij zei: 'uw mensen zitten te kletsen'. Dat ze babbelen, dat is belangrijk. De productiviteit van een kenniswerker zit niet in het voortdurend bezig zijn, maar in het innovatief zijn. De medewerker met de voeten op tafel kwam met een maand later met een gepatenteerde innovatie."

Uiteraard brengt die behoefte aan ruimte ook spanningen met zich mee. Die spanning zit 'm vooral in de tegenstelling met bestaande regels en werkwijzen. Afwijken van de gebaande paden roept immers vragen op bij andere mensen.

“Eén van mijn medewerkers had een enorme toegevoegde waarde. Maar dat ging in pieken. En daartussen rommelde hij een beetje. Mijn uitdaging was hem dat toe te laten. Maar de collega’s konden dat niet verdragen. Zijn middagpauze duurde bijna een uur. Ik heb dat toen tegen hem gezegd. En ik word daar ook weer op aangesproken door mijn leidinggevenden. Binnen onze afdeling is te laat komen of eerder weggaan not done. Controle en uniformiteit gaan samen in zo’n unit. Kenniswerk binnen zo’n systeem is heel lastig.”

Praktijkvoorbeeld

Ervaringen van leidinggevenden geven enkele handvatten om de balans te bewaren tussen bestaande regels en afwijkende aanpakken

- Per kwartaal samen met de kenniswerken definiëren wat nodig is.
- Monitoren op output, vijheid geven in de aanpak daarbinnen.
- Flexibiliteit bieden in werktijd (besteding, verdeling).
- Kaders scheppen en daarbinnen ruimte geven.
- Informele afstemming en ondersteuning door binnen te lopen, vragen te stellen en interesse te tonen.
- Argumenteren, elkaar overtuigen van de beste weg op basis van goede argumenten.

Vertrouwen geven

De punten die hiervoor genoemd zijn, vragen vertrouwen van de leidinggevende in zijn kenniswerker en bieden manieren om dat vertrouwen op te bouwen. Heel belangrijk is het dat dat vertrouwen ook wordt uitgedragen. Uit het onderzoek blijkt dat het uitspreken van waardering en erkenning een cruciale factor is in het stimuleren van kenniswerk. Vooral leidinggevenden merken dit op.

“Kenniswerkers hebben het nodig zich gerespecteerd voelen. Deze mensen uiten deze behoefte minder makkelijk. Ze halen hun motivatie uit de focus op het probleem”.

Waardering en vertrouwen zitten niet alleen in het geven van complimenten, maar ook in het aandragen van uitdagende vraagstukken en in het stellen van hoge verwachtingen en ambities.

“Ik kan deze job hier goed doen omdat mijn manager mij uitdagende vraagstukken geeft en (...) achter mij staat”.

“Ik kan dit hier doen omdat er vertrouwen is in mij omdat men verwacht dat hier iets gaat uitkomen.”

Waardering uiten

Naast behoefte aan zaken als kaders, overzicht en vertrouwen, blijkt uit het onderzoek ook hoe belangrijk waardering is voor het stimuleren van kenniswerk. De kenniswerker heeft behoefte aan waardering, en zelden gaat het dan om salaris. Het gaat om blijken van erkenning: het zichtbaar maken van hun werk, om uit te drukken van het nut en de opbrengsten ervan zijn voor het bedrijf. De manager kan daarop invloed nemen, bijvoorbeeld door:

- Persoonlijk aan de kenniswerker te laten weten dat je zijn bijdrage waardeert.
- Die waardering ook te uiten waar anderen bij zijn: bijvoorbeeld in een meeting.
- De prestatie van de kenniswerker te vertalen naar financiële waarde voor het bedrijf (bijvoorbeeld: stijging in verkoop van machines omdat ze stiller zijn gemaakt dankzij onderzoek van de kenniswerker).
- Een winstpercentage uit te keren als een aangedragen idee succesvol blijkt te zijn.
- Goede materiële voorzieningen te bieden (want daarmee toon je begrip voor en erkenning van wat de kenniswerker nodig heeft om zijn werk te kunnen doen).

“De meeste waardering haal ik eruit als mijn werkwijze echt succesvol blijkt te zijn! Ook stimulerend zijn de positieve reacties uit je omgeving. In mijn evaluatiegesprek werd dat erkend, de waarde ervan werd ingezien. En het moet persoonlijk zijn. Het kan zijn dat iets nog niet direct voor de organisatie werkt, maar dat je wel persoonlijke waardering krijgt. Als alles altijd waarde moet opleveren beperkt je dat in het experimenteren. Nieuwe ontwikkelingen komen voort uit proberen, ook doodlopende paden”.

Ondersteuning van kenniswerkers vanuit HR

Naast de ondersteuning van de kenniswerker vanuit zijn leidinggevende, speelt ook de HR-afdeling een grote rol in het behouden en stimuleren van de kenniswerker. Immers, het gaat de kenniswerker niet alleen om vrijheid, vertrouwen en uitdaging, maar ook om heldere afspraken en een loopbaanperspectief. De ervaring van de onderzochte bedrijven met kenniswerkers laat zien dat het daarin draait om

- a) de loopbaanmogelijkheden en -begeleiding en
- b) compensations en benefits

Loopbaanmogelijkheden en –begeleiding binnen de organisatie

Een belangrijk punt voor kenniswerkers is het carrièreperspectief dat zij hebben binnen de organisatie. Een veel gekozen strategie is om iemand die heel goed is in zijn werk te promoveren tot leidinggevende. Echter, zowel de leidinggevendenden als kenniswerkers zelf herkennen dat dat voor kenniswerkers niet vanzelfsprekend is. Zij halen juist veel voldoening uit het inhoudelijk bezig zijn en de stap naar management brengt hen verder weg van hun kracht. Maar ook een kenniswerker heeft behoefte aan

groeiperspectieven in het werk. De kenniswerker is daarmee op zoek naar:

- persoonlijke groei
- professionele invloed in de organisatie (serieus genomen worden, impact hebben)
- waardering voor het werk dat zij doen. Achterliggende gedachte hierbij is 'als je niet promoveert tot leidinggevende moet je het gevoel van waardering ergens anders uithalen'
- erkenning, het hebben van een noemer waaronder de kenniswerker zichzelf zowel intern als extern kan presenteren, waarmee zijn waarde voor het bedrijf direct helder is

"Ik wil graag meer impact op het bedrijf hebben. Daarom wil ik een stap hoger. Maar met één stap hoger verlies ik de voeling met techniek. Terwijl ik daarom ook enorm wordt geapprecieerd door mijn medewerkers. Ik kan nadenken, zaken oplossen, ze zeggen tegen mij 'gij zijt de eerste chef in 15 jaar dienst die snapt wat ik je nu uitleg'."

De verschillende bedrijven uit het onderzoek experimenteren met vormen om recht te doen aan deze groei-behoefte. De meest voorkomende aanpak is die van een meervoudige carrièreladder, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen bijvoorbeeld inhoudelijk kennisniveau of functionele positie. Echter, het werken met deze ladders blijkt niet altijd het gewenste effect te hebben. Eén van de belangrijkste redenen hiervoor is dat het hiërarchisch doorgroeien naar een functie als projectleider, autoriteit of technisch expert niet dezelfde erkenning met zich meebrengt als de meer bekende hiërarchische posities van teammanager of directeur. Op die manier brengt het zelfs extra problemen met zich mee: de kenniswerker is nu hiërarchisch gezien in de positie om een knoop door te hakken, maar wordt hierin niet serieus genomen door medewerkers, collega's of managers.

"De managementschaal wordt meer gewaardeerd dan ik als expert. Ik voel me daarom niet gewaardeerd en dat is juist wel nodig om lekker in je job te zitten. Pas als ik wegga zullen ze zien welke kennis ik meeneem".

Praktijkvoorbeeld

Carrièreladder naar diepte van kennis

Eén van de bedrijven uit het onderzoek werkt met een aparte carrièreladder voor kenniswerkers waarin gedifferentieerd wordt naar diepte van kennis. Zo komen zij tot vier niveaus van kenniswerkers, te weten:

- junior
- specialist
- master
- autoriteit

Dit model biedt een aantal voordelen, zoals helderheid over de vier niveaus en perspectief op de doorgroeimogelijkheden. Het biedt echter nog geen antwoord op de behoefte aan erkenning van binnen en buiten. Mensen willen naar buiten toe laten zien wat hun functie en waarde is. 'Ik ben teamleider' biedt in veel gevallen die helderheid. Aan een ander vertellen 'ik ben autoriteit op dit vlak' brengt echter een heel andere dynamiek met zich mee. Allereerst is het de vraag hoeveel helderheid dat aan een ander verschaft. Ten tweede hebben kenniswerkers het gevoel dat dat niet iets is wat men over zichzelf kan zeggen; dat is iets wat anderen over je zeggen.

Praktijkvoorbeeld

Triple career ladder

Een voorbeeld van de triple career ladder vonden we bij een tweede deelnemer uit het onderzoek. Binnen dit bedrijf wordt onderscheid gemaakt tussen de loopbaanmogelijkheden op het gebied van:

- management
- projectleiderschap
- kenniswerk

Projectleiderschap wordt – vooral als het gaat om langer lopende projecten – gezien als een goede manier om zichtbaar te zijn. Die zichtbaarheid wordt ook ervaren als een vorm van waardering. Het biedt aan iedereen in de organisatie helderheid over welke rol iemand heeft en welke taken of verantwoordelijkheden daarbij horen. Bovendien ervaren de leidinggevendenden van het bedrijf dat door projectmatig werken de expertiseontwikkeling van de kenniswerker min of meer te sturen is: het biedt kaders waarbinnen een kenniswerker aan de slag kan.

Carrièreladder met inhoudelijke- en managementmogelijkheden

Een andere organisatie uit het onderzoek werkt met twee ladders, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen de loopbaanmogelijkheden op het gebied van management en op het gebied van inhoudelijke, technische kennis. De managementladder is de traditionele ladder, waarbij medewerkers hiërarchisch kunnen opklimmen en de mate van verantwoordelijkheid en leidinggevende taken langzaam toeneemt. De technisch inhoudelijk ladder blijkt in de praktijk lastig te beklimmen. Het geeft niet de zichtbaarheid en erkenning waar behoefte aan is. Bovendien ervaren de kenniswerkers het als een lastige keuze die ze moeten maken: wil ik door als specialist of als leidinggevende? De kenniswerkers geven daarin zelf aan dat de keuze niet realistisch is: ook vanuit expertise kun je leidinggeven, en als leidinggevende kun je ook inhoudelijke kennis hebben. Bovendien kan juist het opdoen van ervaring in beide rollen waardevol zijn en de kwaliteit van het werk vergroten. En het roept de vraag op: als ik kies voor de ene, kan ik dan niet meer overstappen? Moet ik dan opnieuw onderaan beginnen?

In het onderzoek kwam nog een alternatief perspectief naar voren. Een andere aanpak om recht te doen aan de behoefte van de kenniswerker vertrekt vanuit de gedachte dat een carrièrepad niet vooraf kan worden bepaald, maar per persoon moet worden gecreëerd. Belangrijk uitgangspunt daarin is dat de kenniswerker zelf verantwoordelijk is voor zijn loopbaan: hij maakt het pad zelf en het is de taak van de organisatie en van de HR-afdeling om hen te begeleiden in het uitstippelen.

Ontwerpen van een individueel loopbaanpad

Bij één bedrijf worden medewerkers zodanig gestimuleerd om hun eigen loopbaanpad vorm te geven, dat er ook ondersteuning is voor een carrière buiten het bedrijf. Medewerkers kunnen met behulp van tests en andere instrumenten onderzoeken wat hun marktwaarde is en waar ze die het beste kunnen inzetten. Een andere organisatie uit het onderzoek heeft een nieuwe procedure ontworpen om de nieuwkomers beter te begeleiden in hun loopbaan. In het eerste jaar worden – naast de regelmatige, meer informele terugkoppeling tussen hem en zijn collega's en leidinggevende – drie gesprekken gevoerd met ondersteuning vanuit de HR-afdeling. Kort na de start van een nieuwe medewerker is het eerste gesprek, waarin de focus ligt op hoe hij zich voelt en wat hem opvalt. Na een half jaar volgt er een tweede gesprek waarin hem gevraagd wordt wat hij geleerd heeft tot nu toe en welke punten hij nog wil oppakken. Aan het eind van het eerste jaar wordt dan een derde gesprek gevoerd, waarin wordt gekeken of en hoe de samenwerking wordt voortgezet.

Die manier van kijken heeft een aantal gevolgen voor de ondersteuning vanuit HR: het zet een verschuiving in gang van instrumentele, procedurele oplossingen naar maatwerk en individuele begeleiding. Dat betekent niet dat er geen instrumenten meer nodig zijn. Hulpmiddelen zoals een

meetinstrument voor marketvalue skills of procedures rondom de inrichting van de proefperiode zijn manieren om ook in grote organisaties ruimte te maken voor een persoonlijke aanpak.

Welk uitgangspunt ook gekozen wordt, belangrijk is in elk geval het bewustzijn dat zowel de leidinggevende als de HR-medewerker en de kenniswerker zelf een rol hebben in de vormgeving van de loopbaan.

“Het is wel frustrerend, het verschil tussen projectmanager en hogerop. Er zijn weinig doorgroeikansen. Ik wil niet los van de techniek, maar ik zit nu echter al op het hoogste niveau. Dat betekent niet dat mijn job niet meer kan groeien: de complexiteit wordt groter, nieuwe technologie, ik moet steeds leren om bij te blijven”.

Instrument

Bepaal de marktwaarde van de kenniswerker

De kennis en vaardigheden van een kenniswerker bepalen voor een groot deel zijn marktwaarde. Het gaat dan om zijn expertise, de mate waarin hij autonoom kan werken en persoonlijk leiderschap voelt. Het gaat om zijn bedrijfskritische kennis en om zijn innovatievermogen. Tenslotte wordt de marktwaarde bepaald door het aantal alternatieve werkgevers dat de kenniswerker heeft of ziet. Als een KW zijn werkgebied definieert als Kortrijk en eromheen, dan beperkt dat zijn mogelijkheden. De kenniswerker-test helpt om samen met de kenniswerker zijn marktwaarde te bepalen.

Reflectie

Een van de problemen voor kenniswerkers is visibiliteit. Het wegvallen van veelzeggende functieomschrijvingen die vooral hiërarchisch georganiseerd zijn, doen de behoefte groeien om de eigen professionele identiteit te ontwikkelen en zichtbaar te maken. Als bedrijf ben je aantrekkelijk voor medewerkers wanneer je hen ondersteunt in zo'n personal branding. Voor meer informatie is deze website de moeite waard: <http://www.carrieretijger.nl/carriere/zelfmarketing/personal-branding>

Compensation en benefits

Uiteraard is naast een positief loopbaanperspectief ook het salaris van belang om kenniswerk te ondersteunen en te stimuleren. Salaris is een manier van beloning en wordt door de kenniswerkers als een vorm van waardering gezien.

Op dit moment blijkt vooral het feit dat de kenniswerkers als groep niet vertegenwoordigd zijn voor onduidelijkheid te zorgen voor alle betrokken partijen. Beslissingen over salaris, bonus of andere financiële beloningen worden vaak onderling gemaakt. Voor anderen is dan ondoorzichtig waarom iemand die bonus krijgt en hoe zo'n bonus tot stand komt. Waar het gaat om de verloning van de kenniswerker is dus behoefte aan heldere afspraken.

Een interessant vraagstuk dat hieraan raakt is: hoe bepaal je het salaris van een kenniswerker? Voor andere medewerkers zijn vaak al heldere maatstaven gedefinieerd, op basis waarvan een schaal of salaris wordt bepaald. Zoals eerder al vermeld, is dat in het werk van de kenniswerker minder gemakkelijk. Resultaten zijn niet altijd (direct) zichtbaar of vertaalbaar in financiële effecten.

Wel moet benadrukt worden dat salaris alléén niet de gewenste waardering oplevert: juist de combinatie met erkenning in het werk zoals door een compliment, zichtbaarheid van resultaten of een positief loopbaanperspectief maken de ondersteuning effectief. In de bedrijven die onderzocht zijn, zijn dan ook verschillende voorbeelden van alternatieve beloningen gevonden, zoals:

- Als je een innovatie aandraagt waarop in een later stadium door de organisatie patent wordt verkregen, krijg je een reward (bijvoorbeeld een percentage van de financiële opbrengsten van dat product of die dienst).
- Bij goede prestaties krijgt je flexibiliteit aangeboden (bijvoorbeeld de mogelijkheid tot thuiswerken of glijdende werkuren).
- Een opleiding (naar keuze) aanbieden.

Ondersteuning van kenniswerkers vanuit de werk-omgeving

Leidinggevenden en HR-ondersteuning maken beiden deel uit van de totale werkomgeving die de kenniswerker omringt. Er blijken echter naast die twee ondersteuners nog enkele andere elementen van belang te zijn in de omgeving van de kenniswerker om kenniswerk tot zijn recht te laten komen. Het gaat dan om:

- Toegang hebben tot kennisbronnen;
- Hulpmiddelen om ontwikkelde kennis vast te houden;
- Ruimte om nieuwe kennis te ontwikkelen.

Toegang tot kennisbronnen

Omdat kennis zo'n fundamenteel onderdeel is van het werk van de kenniswerker, is toegang tot de benodigde bronnen van groot belang. Hierin vonden we een onderscheid tussen drie typen kennisbronnen: wetenschappelijke kennis, opleidingskennis en ervaringskennis. Met het eerste, wetenschappelijke kennis, wordt de 'expliciete kennis' in de vorm van wetenschappelijke literatuur bedoeld.

"Internet is dan onvoldoende. Er wordt dagelijks gepubliceerd en wij hebben enkel toegang tot een abstract".

Tips uit de praktijk: begeleid surfen

Eén van de organisaties beschrijft hun 'parel', een systeem dat men zorgvuldig bijhoudt met cv, competentieprofiel en interessegebieden. Dat interactief systeem biedt informatie ('begeleid surfen') maar ook een lijst namen van mensen die veel van een bepaald onderwerp weten.

Ten tweede heeft de kenniswerker behoefte aan toegang tot kennis in de vorm van opleidingen. Dat betekent een verdieping van zijn bestaande kennis. Belangrijk daarbij is niet alleen de financiële ruimte, maar ook de ruimte om zelf in te schatten welke opleiding het meest relevant is

Bevinding

Uit het onderzoek blijkt dat veel kenniswerkers het gevoel hebben zich altijd te moeten verantwoorden voor de keuze van een opleiding. Goede afstemming tussen de kenniswerker en degene die het opleidingsbudget beheert is dus nodig: de kenniswerker wil graag zelf kunnen bepalen welke opleiding hem het beste helpt, maar de leidinggevende mag wel degelijk de kaders bepalen en toetsen in hoeverre de opleiding ook daadwerkelijk bijdraagt aan de doelen van de organisatie.

Ten derde is de mogelijkheid om naar conferenties te gaan ook een heel belangrijke. Het biedt de kenniswerkers zicht op de meest recente ontwikkelingen, geeft ruimte voor veel uitwisseling met vakgenoten of andere kenniswerkers en werkt inspirerend voor nieuwe ideeën.

"De grote operatoren spreken daar, die altijd voorop lopen en hun toekomstvisie delen".

Hulpmiddelen om ontwikkelde kennis vast te houden

Uiteraard gebruikt de kenniswerker niet alleen informatie uit externe bronnen, zoals de hierboven genoemde conferenties, opleidingen en wetenschappelijke literatuur. Ook het voortbouwen op bestaande kennis en ervaringen van het bedrijf is een belangrijk onderdeel voor kenniswerk. Hulpmiddelen om snel en overzichtelijk toegang te hebben tot die bestaande kennis zijn dus nodig. Daarvoor is allereerst een systeem nodig om informatie over klantcontact en inhoudelijke problemen eenduidig op te slaan.

"Nu hebben vier mensen contact met dezelfde leverancier en die informatie vind je dan op zeven verschillende manieren terug".

Ten tweede is er – naast de alledaagse uitwisseling tussen collega's - behoefte aan een meer gestructureerde aanpak om kennis te delen met anderen over ontdekkingen, suggesties, nieuwe aanpakken et cetera. Zo komt de kennis niet alleen terecht bij degenen die de kenniswerker regelmatig spreekt, maar ook in andere delen van de organisatie.

Een derde element is de overdracht van bestaande kennis naar nieuwe mensen. Een training aan het begin van de werkperiode is immers niet voldoende om alle bestaande kennis te laten zien. Hoe meer systeem er is in het vasthouden en delen van kennis, des te beter kan een nieuwe medewerker gedurende zijn ontwikkelproces zich de bestaande kennis eigen maken.

Echter, bovenstaande is makkelijker gezegd dan gedaan. Het vasthouden van kennis op een systematische, gestructureerde manier brengt namelijk ook een dilemma met zich mee. Het staat op gespannen voet met innovatie en wel om twee redenen. Allereerst omdat regels of procedures om opgebouwde kennis vast te leggen, vertragend kunnen werken en belemmerend kunnen zijn in het opsporen van nieuwe kennis. Ten tweede omdat het vastleggen een proces is dat gestart moet worden, terwijl de dagelijkse zaken gewoon doorgaan én veranderen.

“Ik werk al een aantal jaar impliciet aan een handboek voor hoe we moeten werken, de opzet processen, et cetera. Hoe combineer ik dat kristalliseren [van kennis en processen] met veranderen? Het werkt vertragend. Ook als we iemand speciaal zouden aannemen voor het maken van dat handboek, dan haalt de tijd hem in”.

Een manier om met dit spanningsveld om te gaan, is het combineren van verschillende hulpmiddelen. Het spanningsveld speelt met name op het moment dat men de kennis wil vasthouden met behulp van een technologisch systeem. Communicatie met collega's is een aanpak die al veel wordt toegepast en die door kenniswerkers als de belangrijkste manier wordt gezien om toegang te krijgen tot elkaars kennis. Technologie kan hooguit helpen bij het opsporen van en contact leggen met de juiste mensen. De technologie kan het opdoen en ontwikkelen van nieuwe kennis en het vasthouden ervan niet overnemen. Contact tussen mensen is en blijft cruciaal.

“Ik doe veel netwerkactiviteiten en stimuleer mensen om er naar toe te gaan. Alles is wel beschikbaar op intranet maar een netwerk [van mensen] helpt om sneller de oplossing te vinden. Dat is cruciaal”.

“Het is onmogelijk alles te documenteren daarom is schakelen met mensen van belang”.

Praktijkvoorbeeld

Tips uit de praktijk: Lotus Sametime

Een mooi voorbeeld van hoe technologie ondersteunend kan zijn aan menselijk contact is lotus sametime, dat gebruikt wordt in één van de deelnemende bedrijven. Het programma laat zien welke collega's op dat moment online zijn. Vervolgens kun je contact zoeken met die persoon en via een chat-vorm in gesprek gaan. Een gebruiker vertelt: “Zo kun je elkaar direct even contacteren, hij weet het of verwijst je door, zonder dat je elkaar echt stoort”.

Ruimte om nieuwe kennis te ontwikkelen

Voortbouwend op het vorige punt blijkt dus dat contact met collega's van groot belang is voor kennisdeling. Dat draagt bij aan het ontwikkelen van nieuwe kennis. Met 'ruimte' wordt dan dus bedoeld de ruimte om collega's op te zoeken in het werk, wanneer de kenniswerker dat nodig acht. Er moeten geen procedures in de weg staan om bij een ander binnen te kunnen lopen en in gesprek te raken. Zaken die daarbij helpen zijn:

- samenwerken met ervaren collega's
- een plek om elkaar te ontmoeten en koffie te drinken
- informele ontmoetingen
- brainstormen
- een goede sfeer
- het betrekken van de mensen thuis (partner, kind), bijvoorbeeld via een borrel of feestje

Ondersteuning vanuit de fysieke plek

Een werkomgeving die stimulerend werkt voor kenniswerk, is er één waar ruimte is voor kennisuitwisseling en -ontwikkeling, zonder al teveel procedures en systemen. Daarnaast is ook de fysieke werkplek nog van invloed op kenniswerk: de locatie, de inrichting en de werktijd.

Locatie van de werkplek

Waar het gaat om de locatie van de werkplek, is één van de eerste vragen die opkomt: is die werkplek thuis of op kantoor? En welke ondersteunt het beste de kwaliteit van kenniswerk? Het blijkt dat alle betrokkenen zowel voor- als nadelen ervaren.

Onderzoek

Behoeftte aan thuiswerken niet zo groot als verwacht

Bij de start van het onderzoek was een aanname dat de keuze voor thuiswerk of kantoorwerk van invloed zou zijn op de mate van kenniswerk. Mede op basis van de ervaringen van de opdrachtgever, bleek dat de discussie over de mogelijkheden voor thuiswerk nogal eens oplaaide. Daarom hebben we tijdens de gesprekken steeds kort geïnformeerd naar de ervaringen en meningen hieromtrent van leidinggevende, kenniswerker en HR-medewerker. In de onderstaande paragraaf benoemen we de bevindingen en laten we zien dat de behoefte aan thuiswerken niet zo groot blijkt als verwacht. Wel zijn er verschillende suggesties gedaan door respondenten om de vrijheid en flexibiliteit die wordt geassocieerd met thuiswerken, op een andere wijze te realiseren.

Voordelen thuiswerken	Nadelen thuiswerken
Rust: weinig afleiding	Persoonlijk contact: er is minder onderling 'live' contact en juist de uitwisseling met collega's en onverwachte ontmoetingen kunnen zorgen voor nieuwe ideeën
Flexibiliteit: een goed idee direct kunnen uitwerken (dat wil zeggen: op elk moment van de dag of nacht)	Zichtbaarheid: voor anderen is niet zichtbaar waar je aan werkt of wat je aan het doen bent
Efficiency: besparen op verplaatsingstijd- en kosten	Bereikbaarheid: voor collega's ben je moeilijker bereikbaar (dat wil zeggen: ze kunnen niet zomaar bij je binnenlopen en weten niet precies hoe laat of wanneer je aan het werk bent)

De vraag blijkt niet zozeer te zitten in de keuze tussen thuiswerken of werken op kantoor, maar in het creëren van een fysieke werkplek die voldoet aan de voordelen van thuiswerken: rust, flexibiliteit en efficiency. Veel respondenten hebben al oplossingen bedacht om dit te realiseren:

- Rust: Aparte meetingrooms om geconcentreerd te kunnen werken.
- Flexibiliteit: Het inbouwen van lege momenten. Tijd vrijhouden waarop geen activiteiten of taken gepland worden. De werkplek zo situeren is dat de kenniswerker zich gemakkelijk naar collega's kan begeven.
- Efficiency: Werken in blokken zodat groepen collega's op verschillende tijden starten en eindigen. Een verplichte aanwezigheid tussen een bepaald tijdsblok, met daarvoor en daarna een eigen keuze om thuis te werken of op kantoor te blijven. Binnen de tijd waarop je met elkaar op kantoor bent, kunnen dan momenten worden georganiseerd om elkaar te ontmoeten, variërend van een brainstormsessie tot een korte ontmoeting in de koffieruimte.

"De 20% lege, ongeplande tijd: dat hadden we vroeger. Dáárin zat de creativiteit, de nieuwe ideeën het bedenken van dingen waar niemand aan dacht".

Om dit te realiseren is vooral de flexibiliteit van de leidinggevende van belang. De meeste respondenten vinden die mate van flexibiliteit op dit moment goed: er is ruimte om bijvoorbeeld een rapport thuis af te maken na een afspraak in je woonplaats of om de ene dag iets eerder weg te mogen als je een andere dag langer hebt doorgewerkt.

Inrichting van de werkplek

Voor de kenniswerker beperkt zijn werkplek zich niet tot het bureau op kantoor. Ook het grasveld thuis, de douche, de koffiekamer of een meetingroom is voor hen een plek om hun werk te kunnen doen: ook daar ontstaan ideeën. Vanuit die optiek kan elke plek een broedplaats van creativiteit worden. Het kenmerk van een goede werkplek voor kenniswerkers is dat het met name drie functies heeft. Het is een plek:

- waar je je kunt concentreren
- waar je anderen kunt ontmoeten
- waar je creatief kunt zijn

Idealiter is er op kantoor dus de ruimte om te kenniswerker te ondersteunen in deze behoeften. Het is daarin voor een groot deel aan de kenniswerker zelf om de gewenste omgeving te maken door zelf verschillende plekken op te zoeken of ontmoetingsplekken te creëren.

Samenvatting: hoe maken we er werk van?

Tot zover geven de bevindingen zicht op wie de kenniswerker is, wat hij doet en wat hij daarin nodig heeft. Daarmee zijn de eerste drie vragen die centraal stonden in het onderzoek beantwoord. In dit laatste hoofdstuk geven we antwoord op de vierde onderzoeksvraag: waar botst het management tegenaan in de samenwerking met kenniswerkers en wat kan dat verhelpen?

De antwoorden op de eerste drie vragen geven informatie over de vraagstukken, problemen of uitdagingen die de samenwerking tussen kenniswerkers, hun collega's en hun leidinggevenden oplevert. De belangrijkste obstakels waar het management tegenaan botst in het werken met kenniswerkers zien we terug in de vragen die managers zich daarover stellen. Deze vragen kwamen naar voren in de verschillende interviews met managers en zijn te clusteren in zeven kernvragen, te weten:

- Wie is de kenniswerker?
- Hoe geef ik leiding aan een kenniswerker?
- Hoe optimaliseer ik zijn kenniswerk?
- Wat zijn inspirerende voorbeelden uit andere bedrijven?
- Hoe behoud ik de kenniswerker in mijn organisatie?
- Hoe trek ik nieuwe kenniswerkers aan?
- Hoe behoud ik de relatie met de kenniswerker en zijn kennis, als hij weggaat?

Op basis van de voorgaande hoofdstukken, kunnen we de antwoorden op deze kernvragen formuleren.

Wie is de kenniswerker?

De kenniswerker is een medewerker die zich heeft aangepast aan de eisen van de steeds verder groeiende kennis-economie. Dat betekent dat hij het vermogen heeft om relevante kennis te ontwikkelen en die toe te passen in de verbetering en vernieuwing van producten, diensten en processen van de organisatie. Kenniswerk bestaat dan vooral uit het opsporen en

verwerken van relevante informatie, het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden op basis van deze informatie, en deze toepassen ter verbetering en vernieuwing.

Uit de ervaringen met kenniswerk in de technologische sector blijkt dat er drie typen kenniswerkers te onderscheiden zijn:

- De vernieuwer: ontwikkelt nieuwe ideeën en doet uitvindingen.
- De verbeteraar: start bij vragen of klachten van klanten die nu spelen of die hij voor de toekomst voorziet. Van daaruit ontwikkelt hij verbeteringen.
- De specialist: vergaart, ontwikkelt en verspreidt kennis rondom een bepaald domein.

De drie typen sluiten elkaar niet uit, maar kunnen elkaar juist versterken. Bovendien kan een kenniswerker zich ontwikkelen van het ene type naar het andere.

Optimaliseren kenniswerk? Hoe behouden kenniswerkers in mijn organisatie? Leiding geven?

Logischerwijs vragen managers zich ook af hoe zij de kenniswerkers optimaal kunnen benutten, hoe ze de kenniswerker kunnen behouden en wat zij daarin als leidinggevende kunnen doen. De drie vragen vallen al snel samen: om kenniswerkers te behouden is het belangrijk hun werk(plek) aantrekkelijk te houden en de manier waarop je leidinggeeft is daarin cruciaal.

Dat betekent concreet het volgende:

Het werk van de kenniswerker optimaliseren, lukt wanneer de randvoorwaarden voor kenniswerk zo goed mogelijk zijn vervuld. Zo heeft de kenniswerker behoefte aan ondersteuning vanuit:

- a) de leidinggevende
- b) het HR-beleid
- c) de werkomgeving
- d) de werkplek

Een belangrijk kenmerk daarin is de autonomie van de kenniswerker. Het gaat er niet om om alle wensen van de kenniswerker klakkeloos in te willigen, maar om erover in gesprek te gaan met de kenniswerker en samen verantwoordelijkheid te nemen voor het organiseren van deze randvoorwaarden. Met die gedachte in het achterhoofd blijken onderstaande aanknopingspunten het meeste effect te hebben.

Ad a) De leidinggevende speelt een belangrijke rol in het faciliteren van kenniswerk. Optimaliseren van kenniswerk en goed leidinggeven aan de kenniswerker gaan daarom hand in hand. Het betreft de volgende vijf elementen:

- De link leggen met de organisatie als geheel: het werk van de kenniswerker in het grotere verband plaatsen en daarbij richtinggevende kaders formuleren.
- Leiding geven zonder inhoudelijk te sturen: vertrouwen op het

kennisniveau van de kenniswerker, de kenniswerker bevragen op zijn visie en vooral op kaders blijven sturen.

- Vrijheid bieden: de kenniswerker ruimte geven om af te wijken van bestaande paden, zorgen voor informele afstemming en een mate van flexibiliteit in procedures en regelgeving.
- Vertrouwen geven: vertrouwen uitdragen naar de kenniswerker en de collega's, uitdagingen aanreiken, hoge verwachtingen koesteren.
- Waardering uiten: complimenteren, de waarde van het werk erkennen en uitdragen, juist als het niet direct zichtbaar is.

Ad b) Het HR-beleid kan goed op dit soort behoeften inspelen door ruimte te bieden in loopbaanmogelijkheden en financiële beloningen. Met loopbaanmogelijkheden moet worden aangesloten op de kwaliteiten en wensen van de kenniswerker: een promotie naar leidinggevende is voor een specialist niet altijd de meest aantrekkelijke stap. Belangrijke uitdagingen liggen voor hem wel in professionele groei door bijvoorbeeld opleiding, projectleiderschap of werkstages in het buitenland. Niet omdat het moet, maar omdat er de mogelijkheid is ("Uitgenodigd worden voor een cursus is anders dan ertoe verplicht worden"). Daarbij hoort een passende hiërarchische en financiële positie, met alternatieven van een goed salaris tot de mogelijkheid van winstuitkering van een werkzaam idee. Uitgangspunt daarbij is dat de HR-afdeling serieus wordt genomen als gesprekspartner en adviseur in dit soort zaken.

Ad c) De werkomgeving is het meest aantrekkelijk als die toegang biedt tot kennisbronnen (zoals wetenschappelijke bronnen, opleidingen en conferenties). Verder zijn hulpmiddelen om kennis vast te houden erg belangrijk: dat kan een database of ander systeem zijn, maar kan ook gaan om uitwisselingsmomenten tussen collega's. Ten derde is de werkomgeving aantrekkelijk als er ruimte is voor het doorontwikkelen van kennis. Daarmee wordt vooral bedoeld op informele uitwisseling tussen collega's, de 'lege ruimte' om nieuwe ideeën op te doen.

Ad d) Tot slot is er nog het element van de fysieke werkplek. Op dit punt zijn de kenniswerkers het niet met elkaar eens. Afhankelijk van het type vraag dat je behandelt, heb je andere faciliteiten nodig (denk aan tools en apparatuur). De kern is in elk geval dat een goede werkplek een plek is waar je je kunt concentreren, waar je anderen kunt ontmoeten en waar je creatief kunt zijn. Hiervoor is geen uniek recept te beschrijven. Als leidinggevende kun je denken aan zaken als:

- Rust: Aparte meetingrooms om geconcentreerd te kunnen werken.
- Flexibiliteit: Het inbouwen van lege momenten. Tijd vrijhouden waarop geen activiteiten of taken gepland worden. De werkplek zo situeren is dat de kenniswerker zich gemakkelijk naar collega's kan begeven.
- Efficiency: Werken in blokken zodat groepen collega's op verschillende tijden starten en eindigen. Een verplichte

aanwezigheid tussen een bepaald tijdsblok, met daarvoor en daarna een eigen keuze om thuis te werken of op kantoor te blijven. Binnen de tijd waarop je met elkaar op kantoor bent, kunnen dan momenten worden georganiseerd om elkaar te ontmoeten, variërend van een brainstormsessie tot een korte ontmoeting in de koffieruimte.

De combinatie van al deze elementen maken de werkomgeving aantrekkelijk voor de kenniswerker. Daarmee zorg je als bedrijf dus dat je je kenniswerkers behoudt. Tegelijkertijd stimuleer je de kenniswerker met dergelijke faciliteiten om zijn werk optimaal te doen. En op die verantwoordelijkheid wil een kenniswerker ook graag worden aangesproken! Sturen op bovenstaande elementen betekent niet zomaar alles organiseren, maar juist ook initiatief laten bij de kenniswerker. Het gaat er dus vooral om de mogelijkheden te bieden en het gesprek erover te voeren.

Zo snijdt het mes aan twee kanten: de kenniswerker voelt zich uitgedaagd, werkt er prettig en levert zijn optimale inzet en het bedrijf behoudt zijn kenniswerker en kan optimaal van zijn kwaliteiten profiteren. Bovenstaande kenmerken van die werkomgeving geven de leidinggevende concrete aanknopingspunten voor zijn wijze van aansturing.

Inspirerende voorbeelden

Het onderzoek heeft een mooie inkijk geleverd in de werkomgeving van kenniswerkers in vijf verschillende bedrijven. Dat heeft tal van voorbeelden opgeleverd om kenniswerk optimaal te faciliteren en in te zetten. De belangrijkste vindt u verweven in de tekst van het rapport. In de rode kaders worden regelmatig voorbeelden, citaten of praktische tips aangehaald die we vanuit de onderzochte bedrijven hebben meegenomen. Een paar highlights:

- a) Multiple career ladders: de mogelijkheid voor kenniswerkers om zich op te werken naar inhoudelijke functies als master of autoriteit, of meer projectgerelateerde functies zoals projectleiderschap.
- b) Drie-gesprekscyclus: van focus naar ontwikkelpunten tot duurzame samenwerking
- c) Alternatieve beloningen: Als je een innovatie aandraagt waarop in een later stadium door de organisatie patent wordt verkregen, krijg je een reward
- d) De chatblocker: een hoofdtelefoon om geluid van buitenaf af te sluiten. Zo kun je continu gebruik maken van je collega's en kun je je van het geluid afzonderen wanneer je geconcentreerd wil werken.
- e) Lotus sametime: makkelijk en zonder al teveel te storen in contact zijn met je collega's.

**Hoe trek ik
nieuwe
kennis-
werkers
aan?**

Uiteraard is het, met de groeiende kenniseconomie, niet alleen relevant om de huidige kenniswerkers te behouden. Minstens zo interessant is het om nieuwe kenniswerkers aan te trekken. Bovenstaande vragen geven hiervoor al enkele aanknopingspunten: zo is het aanbieden van een uitdagend loopbaanperspectief, de toegang tot opleidingen of een volledig toegeruste werkplek al een mooie manier om je je als bedrijf aantrekkelijk te maken. Uit de interviews met kenniswerkers, HR-mensen en leidinggevende blijken de volgende elementen het best te werken in het aantrekken van nieuwe kenniswerkers, in willekeurige volgorde:

- Uitdagende carrièremogelijkheden (groei in hiërarchie, verantwoordelijkheid, inhoud)
- Begeleiding in het plannen van je loopbaan
- Mogelijkheid om kennis te verdiepen door naar vestigingen of partners in het buitenland te gaan en daar tijdelijk te werken
- Goede beloning
- Breed opleidingsaanbod met niet alleen 'sociale vaardigheden' maar ook trainingen op specifieke kennisdomeinen
- Het kunnen werken aan een interessant of uniek product
- Imago van het bedrijf: innovatiegericht, menselijk, 'we geven om je toekomst'

**Hoe
behoud ik
de relatie
met mijn
kennis-
werker als
hij
weggaat?**

Een laatste vraag die veel wordt gesteld door leidinggevendenden van kenniswerkers is op welke wijze men moet omgaan met het vertrek van een kenniswerker. De ervaring is dat er een gat overblijft: niet alleen omdat je een medewerker mist, maar omdat deze kenniswerker tevens een grote hoeveelheid aan kennis met zich meeneemt. Geschreven documentatie of een kennismanagementsysteem is dan niet te vergelijken met de ervaringskennis die in het hoofd van de kenniswerker zit. Het is dus van groot belang de relatie met de kenniswerker die weggaat, goed te houden. Dat betekent dat de kenniswerker een soort ambassadeur van je bedrijf moet willen zijn. Wanneer hij bij een leverancier gaat werken, maakt hij daarmee 'reclame' voor het bedrijf, wat de klandizie kan vergroten. En wanneer hij naar een concurrent gaat en positief zal blijven spreken over het bedrijf, kan dat uitwisseling op gang brengen. Zo kan zijn vertrek ook de aantrekkingskracht voor nieuwe mensen vergroten.

Op deze manier wordt de kenniswerker onderdeel van het externe netwerk van het bedrijf en blijft zijn kennis inzetbaar. Uiteraard geldt dat niet voor gepatenteerde kennis: juist in de technologische sector zullen ook (contractuele) afspraken moeten worden gemaakt over het verspreiden of inzetten van specifieke technisch inhoudelijke kennis.

Tips uit de praktijk: aantrekken, binden en vasthouden van werknemers

Al tijdens de verkenningsfase van het onderzoek konden de HR-directeurs tips geven voor het aantrekken, binden en houden van kenniswerkers. Het groepsinterview met hen leverde de volgende tips op:

- Profileer je extern als innovatieve speler: die boodschap alleen al heeft een sterke aantrekkingskracht op medewerkers. Mensen vermoeden een omgeving hierachter: ruimte, je ding kunnen doen, vlotte samenwerkingscultuur, uitdaging...
- Verschaf netwerkmogelijkheden: contacten hebben, de mogelijkheid van interactie met mensen uit andere bedrijven.
- Zorg voor goeie carrièreladders: zoek naar manieren om de kenniswerker op een andere manier te belonen.
- Lever interessante jobs: als mensen intern geen interessante job meer kunnen vinden, gaan ze het elders zoeken. Denk ook aan interessante projecten.
- Organiseer zelfsturende teams: zeker voor arbeiders die onmisbaar zijn als kenniswerker, is het werken met autonome teams een troef: de procesoperator die drie/vier jaar ervaring moet opbouwen krijgt in zijn team ruimte en vrijheid van handelen. Daar komen mensen op af, want dat is attractief.
- Geef autonomie en ruimte: geef mensen de ruimte om zelf hun job vorm te geven op een manier die bij hen past. Zorg voor een flexibele infrastructuur: letterlijk infrastructuur waar ze niet teveel naar moeten kijken: ik kan beslissen waar en wanneer ik iets doe.
- Geef kansen om te leren vanuit het werk: nieuwe uitdagingen leveren nieuwe leermogelijkheden: als mensen niet meer kunnen leren, zijn ze weg.
- Laat professionals hun 'job-identiteit' behouden: een mooi voorbeeld zijn de SAP-consultants. Ze verdwijnen als 'SAP' weggehaald wordt als naamkaart/term voor de functie.