

# 'De toekomst is aan het netwerk'

"Maak werk van kenniswerk!": dat is het dwingende besluit van een studie die Kessels-Smit voor Agoria over het fenomeen maakte. Pas door het probleemoplossend vermogen van je medewerkers in te schakelen, kun je volgens onderzoeker Bert Smits immers het verschil maken. En zeker met het nakende afscheid van een generatie babyboomers in het achterhoofd mogen bedrijven een tandje bijsteken als ze niet veel kennis willen kwijtraken.

TEKST: MATTHIEU VAN STEENKISTE

*"Onze economie wordt sowieso meer en meer een kenniseconomie waar mensen niet alleen een dagelijkse routine moeten kunnen herhalen, maar ook in staat moeten zijn om problemen op te lossen", stelt Smits. En het begrip kennis mogen we breed zien. "Het kan net zo goed gaan om de beste manier om een bestelwagen in te laden, bijvoorbeeld, want het is een misvatting te denken dat enkel een laborant in witte jas die nieuwe processen bedenkt een kenniswerker is. Ook een baliemedewerkster die erin slaagt zich zo te organiseren dat ze alle taken veel efficiënter afgehandeld krijgt, draagt bij tot de productiviteit. Het besef dat iedereen ogen en hersens heeft en die best kan gebruiken als je daar om vraagt, is dus essentieel."*

Dan is de vraag: hoe haal je die kennis boven? Alvast niet door iedereen te laten opschrijven wat hij weet, en dat netjes in een computersysteem te klasseren. "Dat werkt niet. Als mensen iets goed hebben gedaan, nemen ze niet de tijd om netjes neer te schrijven hoe ze dat deden. En uiteindelijk eindig je met zo'n hoop informatie dat niemand meer nog zicht heeft op wie wat waarover weet. En de uitdaging is net om op het

*juiste moment te weten waar die kennis zit en hoe die geactiveerd te krijgen. En daarnaast zit je met het probleem dat mensen ook niet altijd beseffen over welke kennis ze beschikken. Wat ze kunnen of weten is voor hen vanzelfsprekend. Je hebt iemand anders nodig om te beseffen dat je voor bepaalde zaken bij die persoon moet zijn. Je moet hem expliciet vragen: 'hoe doe je dat?'"*

Er gaan stemmen op om de kenniswerker binnen bedrijven als een aparte soort te behandelen, maar in die benadering gelooft Smits niet. "Het idee is ooit ontstaan om hen als een aparte juridische groep te definiëren, naast arbeiders en bedienden, zodat je over hun vraag naar een ander loon en positie met de vakbond kunt onderhandelen. Want een kennismedewerker is iemand die op een bepaald moment kenniswerk levert. En dat doe je niet per sé tussen de uren. Je bent niet slim tussen negen en vijf, dat kan net zo goed onder de douche zijn of 's avonds in je zetel. En dat wil men ook gehonoreerd zien. De wetgeving laat dat inderdaad wel toe, bleek na onderzoek, maar het werd daarbij ook wel duidelijk dat zo'n onderscheid totaal onzinnig is. Je hebt gewoon medewerkers die af en toe kenniswerk doen. En verder

*"Als mensen iets goed hebben gedaan, nemen ze niet de tijd om netjes neer te schrijven hoe ze dat deden."*

*moet je het zo juridisch eenvoudig houden, zodat je als bedrijfsleider kunt differentiëren en personaliseren op basis van persoonlijke verwachtingen."*

## URGENT EN INTRIGEREND

Hoe maak je van je medewerker een kenniswerker? Het is een zaak van de vraag juist te stellen, zo blijkt. "Uit onderzoek voor de Nederlandse overheid, ontdekten we dat het belangrijk is dat je bij de medewerkers een intrigerend en urgent vraagstuk lanceert. Als het belangrijk en uitdagend is en je je mensen dat ook zo laat ervaren, is de kans

veel groter dat iemand het probleem in het achterhoofd heeft als hij bijvoorbeeld op een receptie praat met iemand die de sleutel tot een oplossing heeft. Je moet zorgen voor focus."

Eén en ander vraagt een grote mentaliteitswijziging bij bedrijfsleider, en een andere manier van werken. "Zeker in kennisintensieve sectoren heeft men vaak schrik om kennis te delen. Medewerkers verlaten het bedrijf soms nadat men verschillende jaren in hun opleiding heeft geïnvesteerd, en dat ziet een baas niet graag gebeuren. Maar je kunt er ook anders op reageren. Zo ken ik een bedrijf waar men zich er rekenschap van gaf dat hun vlakke organisatiestructuur weinig groeiperspectief bood, en het dus onvermijdelijk was dat hun mensen na een aantal jaar opleiding opnieuw vertrokken. En toch vonden ze dat niet erg."

## INFORMATIE IS GEEN KENNIS

"Die medewerkers kwamen immers bij hun klanten terecht, en in hun ogen bleven dat dan ook een beetje hun medewerkers: ze werden een aantal keer per jaar uitgenodigd op netwerkbijeenkomsten waar de hele industrie dan samenkwam, en zo kwam er ook heel wat kennis terug naar hen. Dat is een goeie manier om je potentieel in te zetten. Het belangrijke idee is dat je niet alleen moet kijken naar het potentieel binnen je organisatie, maar ook naar de kracht van je netwerk, waardoor er veel meer interactie tussen binnen- en buiten mogelijk wordt. Zo maak je veel meer mogelijk."

Dat netwerkidee zal nog aan belang winnen, meent Smits. "Kijk maar naar Facebook of Linked In. En je ziet het ook meer en meer op bedrijfsgebied. Ik zie een evolutie naar kleinere organisaties, die met elkaar gaan samenwerken. Steeds meer zullen we zien dat mensen hun eigen zaak zullen opstarten, en verbanden zullen aangaan met andere bedrijven. Zo krijg je netwerken in een organisatiestructuur in plaats van mastodontorganisaties als BP, die het veel moeilijker hebben om onverwachte problemen op te lossen. Als je op het olievlak in de Golf van Mexico een hoop samenwerkende, kleinere bedrijven had opgezet, was dat veel gemakkelijker opgelost."

Krijg je dan niet eerder een concurrentieel systeem waarbij kennisoverdracht net minder evident wordt? "Toch niet. De vraag is wat kennis precies is. Een recept is geen kennis, maar slechts een deel van de kennis. Laat vijf mensen op basis van hetzelfde recept een béarnaisesaus maken, en je krijgt vijf verschillende resultaten. Er is iets



• Bert Smits:

"Laat vijf mensen op basis van hetzelfde recept een béarnaisesaus maken, en je krijgt vijf verschillende resultaten. Er is iets meer. Er is informatie, maar je moet ze ook op het juiste moment op de juiste manier kunnen inzetten. Dat is competentie."

meer. Er is informatie, maar je moet ze ook op het juiste moment op de juiste manier kunnen inzetten. Dat is competentie, en daar zitten veel taaiere en moeilijkere overdrachtprocessen achter. Het ► uitwisselen van informatie is dus niet gevaarlijk of bedreigend voor je business. Daarin zit net een kans op samenwerking. Je gaat mensen krijgen die hun eigen kennisprofiel gaan aanscherpen en zich richten op wat ze echt goed kunnen, en voor andere taken gaan partneren met mensen die daarin dan weer beter zijn. In plaats van concurrentie creëer je dus interdependentie. Je hebt elkaar nodig en niemand zal de pretentie hebben dat hij het alleen kan."

## JONG EN OUD IN ÉÉN TEAM

Ondertussen dreigt de kennis die we al hebben, langzamerhand te verdwijnen. Een golf baby-boomers staat langzamerhand op afzwaaien, en dreigt zijn verworven kennis met zich mee te nemen. Tijd dus dat bedrijven grotere inspanningen leveren om te zorgen dat de aanwezige kennis wordt overgedragen op de jongste generatie medewerkers. Smits haalt enkele tips aan. "Er zijn bedrijven waar een meester-gezelrelatie wel nog kan werken, maar dan is het zaak de jongere te leren expliciet vragen te stellen, maar ook dat de oudere zijn kennis gaat expliciteren. Daarvoor moet je hen een aantal technieken aanleren. Ten tweede zou het ook zinnig zijn de overgangstijd langer maken. Knip de band met oud-werknemers niet van de ene op de andere dag door. Als je me-

dewerker het bedrijf verlaat, is de kennis immers niet weg. Waarom zou je bijvoorbeeld geen groep net-gepensioneerden hebben, die beschikbaar blijven om hun kennis te delen, nog eens naar een evenement te komen,.. Opnieuw dus: lijnen trekken tussen binnen en buiten het bedrijf. Het moet niet zo zijn dat iemand vanaf zijn pensionering tot niets meer in staat wordt geacht. Waarom geen overgangperiode van vijf of tien jaar voorzien, waarin die medewerker langzaam in een ander leven kan rollen?"

Ten derde benadrukt Smits het belang van projectmatig werken. "Werk vanuit een vraagstelling en kijk dan wie de zin en de competenties heeft om daaraan mee te werken. Breng daar rond dan een team samen waarin jong en oud vertegenwoordigd zijn. Zo krijg je echte kennisoverdracht. Het heeft geen zin om de kennis die ze hadden in een systeem in te geven. Het is veel belangrijker om hun manier van kijken in het samenwerken op tafel te krijgen. Dat is de essentie. Ik geloof niet in het neerschrijven van protocollen. Dat haalt niets uit want op het moment dat die klaar zijn, zijn ze al weer achterhaald. En als je dan toch met systemen wil werken, maak dan ook netwerken van personeel zichtbaar: wie is met wie aan het werken op welk moment? Wie houdt of hield zich met welk vraagstuk bezig? Ik denk dat dat soort portfolio-systemen als Linked In veel beter werken. Je kunt de kennis immers niet loskoppelen van mensen: op dat moment is het informatie geworden die ergens rondzwervt. Dat idee moeten we loslaten." ●