

VOORPUBLICATIE



NEXT Y-GENERATIE (25-35+)

De Next generatie en nieuwe

samenwerkingsvormen

HOE EEN (KENNIS)BRUG SLAAN TUSSEN TWEE
GENERATIE KENNISWERKERS IN TIJDEN VAN VERGRIJZING

Peter E. Beerten

Begeleider: Prof. Leo Witvliet

METHODIEK
EN CASE IN
EINDPUBLICATIE
SEPT '13

ONDERZOEKS-
RESULTATEN
NEXT Y
GENERATIE

KENNISBRUG

TEAMWORK

KENNISWERKER

VERGRIJZING

FLEXIBILISERING

Z-GENERATIE (20+)

LEAN

KENNISFLEXIBILISERING

KENNISDELING

PROCESMANAGEMENT

Bibliografie - Hoe ver moet je teruggaan?



Als jonge gegradueerde in de toegepaste communicatie werd ik al geboeid door bedrijven die in een traditionele werkomgeving gedurfde veranderingen doorvoerden. Vandaar dat het New European Product¹, waarmee British Airways het traditionele klasse systeem in 1981 doorbrak mij een ideaal onderwerp voor mijn scriptie leek.

In de 80-er jaren werd mij vervolgens als jonge trainee door mijn Japanse manager bijgebracht hoe je met het kwaliteitsdenken medewerkers in zowel productie als dienstomgeving tot hogere prestaties kan brengen.

Dat bracht me in de 90-er jaren dank zij de Association for Quality and Participation – Ohio in contact met het gedachtegoed van Dr. E. Deming-MIT². Ik bouwde toen als zelfstandig procesdeskundige mee aan kwaliteitssystemen die bedrijven als Heineken, Master Foods, deSter,... in staat stelde om hun productie en dienstenprocessen d.m.v. een procesverbeteringsmodel ‘lean’ in te richten. Ik kreeg al snel door dat de resultaten op vlak van efficiëntie vooral afhankelijk waren van de medewerking van DE kenniswerkers³.

Begin jaren 2000 merkte ik als senior trainer en projectmanager (EPI-Alexander Proodfoot), van verandertrajecten binnen Waternet, TBI, Connexion en E-on, dat ik het management aan hun beloofde ‘lean’ inzichten en besparingen kon helpen, maar dat ik meer moeite had om de kenniswerkers in de gewenste ‘lead’ en ‘drive’ te krijgen.

Als interim manager zocht en kreeg ik in de daarop volgende tien jaar meer speel- en beslissingsruimte om de kenniswerkers van Heineken Malt, Mondriaan Educatie, Lindegas en Nedtrain meer betrokken te krijgen in de uitwerking en installatie van de proces- en structurele veranderingen. Deze aanpak zorgde er voor dat veranderingen meer gedragen werden door management en kenniswerkers en zelfs voortgang kregen na mijn vertrek.

Drie jaar geleden zag ik de eerste tekenen van vergrijzing toeslaan en kennis verdampen waardoor jonge kenniswerkers en management in voortgangsproblemen terecht kwamen. In het teken van mijn Executive Masters startte ik

onder begeleiding van Prof Leo Witvliet – Nyenrode en i.s.m. bedrijven waaronder Shell, LindeGas, FEI en studenten uit TU-Delft, TU-Eindhoven en Hoge School Utrecht onderzoek naar hoe een andere of betere samenwerkingsvorm tussen de oude (x)en nieuwe generatie (y/z) kennis-werkers de vergrijzing en het daaruit vloeiende kennisverlies kan tegengaan.

Dit gaf me nog eens aan dat je in dit soort van vraagstukken niet om de kenniswerker heen kan, zeker als je voor een lange termijn oplossing gaat.

I. Inleiding

1. Doel van dit boek

Dit boek is gericht aan allen die met kenniswerkers (X,Y,Z) kenniswerk, kennisdeling, kennisbeleid en/of de daaruit vloeiende uitdagingen zoals vergrijzing, flexibilisering e.a. te maken hebben.

Dit boek heeft niet de ambitie om al deze fenomenen in detail te behandelen noch panklare oplossingen aan te bieden. Wel krijgt de lezer a.d.h.v. een praktisch onderzoek (hoofdstuk III) en een real life (in ontwikkeling) binnen de productie en dienstenumgeving enerzijds een inzicht hoe het staat met de verwachtingen van de nieuwe generatie kenniswerkers en anderzijds hoe je binnen de organisatie tot een betere kennisopbouw, -onderhoud en -deling kan komen.



Het onderzoek heeft ook geleid tot een methodiek die in het boek a.d.h.v. een case wordt toegelicht. Zo hoop ik ook een bijdrage te kunnen leveren aan de professionals die op zoek zijn naar een methode die kan helpen in het flexibiliseren van zowel diensten als productieprocessen. Een (kennis)flexibilisering die er voor zorgt dat kennis sneller en efficiënter onder en tussen alle generaties X, Y en binnenkort Z kenniswerkers wordt gedeeld. Wat toelaat om met minder toch eenzelfde tot betere prestatie neer te zetten.

Na een 20+ jarige carrière als bestuurlijk procesdeskundige en dit onderzoek, besef ik maar al te goed dat er nog een hele weg te gaan is alvorens we kunnen stellen dat we de kenniswerker nu echt begrijpen en we de samenwerking dan ook op het gewenste niveau hebben. Maar gelukkig zijn we met meer die zich in dit boeiende fenomeen van kenniswerking verdiepen, toch ?

Speciale dank aan mijn vrouw Yvonne en Prof. Witvliet die keer op keer geduldig de verschillende versies op inhoud en vorm hebben doorgenomen. En niet te vergeten de commissarissen, bestuurders, managers en kenniswerkers van Shell, LindeGas, FEI, Nedtrain, TU's Delft en Eindhoven en HU-Utrecht die ondanks hun drukke agenda's toch steeds tijd voor mij hebben weten te maken.

2. Het werkkader van het onderzoek :

Zoals Prof Verstraeten dit in zijn boek *Leiderschap met hart en ziel* aangeeft :
 “Standaardoplossingen hebben in een zich razendsnel veranderende wereld geen zin meer ; een wereld waarin ‘de enige constante de verandering is ‘ en ‘de onzekerheid het enige is waarover we zekerheid hebben”.



De ‘Next’ (Y) generatie (1982-2001) die recentelijk is toegetreden tot de bedrijfsomgeving, blijkt hier zich goed van bewust te zijn. En neemt vandaar afstand van de traditionele manier van bedrijfsvoering (zie bijlage – Kenniswerker generatie Y, Next of Einstein). Met hun bredere kijk op de wereld en behoefte aan strategische betrokkenheid, zoeken zij de ruimte op in een flexibiliserende arbeidsmarkt met een toenemende vergrijzing.

Beide partijen, de huidige leiding (Raad van Bestuur of RvB, Raad van Commissarissen of RvC, Ondernemingsraad of OR) en kenniswerkers (=KW³) spreken in het onderzoek van een disconnectie. Een disconnectie die zich uit in verschillende gradaties, i.e.: “het huidige samenwerkingsmodel functioneert niet meer optimaal” of “er is sprake van een vertrouwensbreuk”.

In deze tijd van toenemende vergrijzing (zie De Nederlandse arbeidsmarkt 2011-2015- Intelligence Group) heeft de bedrijfsleiding behoefte aan een betere, hogere

participatie van zowel de huidige(X-generatie 1956-1985) als de nieuwe Y generatie aan het complexer wordende bedrijfsproces.

Het doel van het onderzoek is dan ook om enerzijds vast te stellen of er wel degelijk een disconnectie is en hoe die zich manifesteert tussen leiding en KWs. Anderzijds vanuit het verwachtingspatroon van de jonge KW-Y, te kijken hoe we hier beter mee kunnen omgaan om tot een betere samenwerking te komen als het gaat over kennisdeling tussen de huidige leiding en die van morgen.

De uitdaging is niet hoe we op korte termijn met de bekende materiële middelen ons een weg banen in de war for talent. Maar eerder kiezen voor de duurzame lange termijn oplossing, waar we op basis van de narratieve configuratie⁴ van de Next KW begrip en connectie realiseren d.m.v. nieuwe samenwerkings- en kennisdelingsvormen.

II. Highlights en wat er aan het onderzoek vooraf ging

1. Kennis management of mens(en)kennis?

Was het kennis management 10-15 jaar geleden nu zo'n echt succes? Iedereen die toen met kennis te maken had, herinnert zich nog de intense oefeningen waar alles wat op kennis leek in map, folder of zelfs digitale vorm moest 'geboxt' worden. Een titanenwerk, waar ik als jonge consultant zelf ook nog aan heb deelgenomen, leidde tot een aantal handige introductie sessies en workshops voor startende werknemers en dat was het dan...

De KWs van wie men verwacht had dat zij de 'kennis-base' gingen up-to-date houden en aan de volgende generatie zouden doorgeven, lieten het afweten. Hoe kan dat nu dat een zo'n belangrijk thema waar iedereen oorspronkelijk zo enthousiast over was, in de meeste gevallen werd losgelaten en er nu verkommerd en achterhaald bij ligt?

KWs blijken in de praktijk niet zo echt veel met kennisarchieven en databases te hebben. "Wat is het nut ervan", hoor ik vaak zowel de oudere als jonge KW zeggen, "als je weet dat 80% van je operationele benodigde kennis en informatie op het internet terug te vinden is". Terecht of onterecht? De overige 20% specifieke strategische kennis, waarmee men zich van de concurrent wenst te onderscheiden, krijgt daarenboven hoe langer hoe meer een kortere vervaldatum mee.



Ook merk ik in het onderzoek dat de huidige KW niet zo makkelijk te motiveren is om iets te spijkeren dat de volgende dag al achterhaald blijkt te zijn. En vele KWs zien meer brood in het sneller toepassen van kennis dan het ergens in een stoffig archief onder te brengen.

Het management speelt nog vaak met de gedachte van ‘als we de KW ondersteunen en verplichten om a.d.h.v. de bekende ERP⁵-systemen DE kennis te delen, deze in de organisatie wel zijn weg naar de volgende generatie weet te vinden’. Houden we dan voldoende rekening met het mensaspect en de overdraagbaarheid van kennis? Meer en meer stellen we vast dat we niet zozeer toegang moeten krijgen tot de kennis maar wel tot de kenniswerker om de juiste kennis tijdig over te dragen.

Met de Next generatie KWs worden we nog meer met de neus op de feiten gedrukt.

De jonge KWs lopen niet echt warm voor het vastleggen van kennis daar ze nu al dagelijks handig omgaan met de kennis in ‘the Cloud’. Kennisdelen doen zij ook ieder moment van de dag, zonder de behoefte het te willen vastleggen, via het social netwerk, email, Skype, twitter, blog, facebook e.a. Culture shock voor de oude generatie bestuurders? Of gewoon een andere/betere manier van werken?

2. Extra druk op de oude samenwerkingsvorm?

Van reeds bekende werken en onderzoek vernemen we dat de oude hiërarchische samenwerkingsvorm het management en de jonge KW niet meer volledig in hun taken en verantwoordelijkheden ondersteunt. Het oude hiërarchische model heeft o.a. de neiging om makkelijk in te gaan op het creëren van nieuwe lijn en staf functies die een snelle samenwerking en kennis-deling vaak in de weg zit. De dagelijkse primaire informatie en middelen nodig voor kwalitatieve productie vinden dan niet snel genoeg hun weg naar de KWs.

In een hoog concurrentiële marktomgeving waar de complexiteit van de toegepaste technologie toeneemt, hebben zowel bedrijfsleiding als KW behoefte aan een wendbare of flexibele organisatie. Een organisatie waar beide bereid zijn om invulling te geven aan de veranderende rollen en verantwoordelijkheden.

De jonge medewerker en KW krijgt zelf meer behoefte aan ruimte om zijn kennis tot ontplooiing te brengen. Dit om met de verscheidenheid aan uitdagingen te kunnen omgaan. Een win-win situatie waar de werkgever bereid is om de organisatie zo in te richten dat de noodzakelijke kennis, vaardigheden en gedrag hiervan een resultante worden.

Voor het nieuwe organisatiemodel wordt het een uitdaging om de kennis sneller op het juiste ogenblik en op de juiste plek in te zetten. De Next generatie kiest meer voor het praktisch zelf lerend vermogen en minder voor de lange carrière paden.

3. De flexibele, kennis delende organisatie, de logische stap?



Ik merk dat de flexibele, kennis delende organisatie begint met het in kaart brengen van zijn primaire processen en zijn primaire benodigde versus bestaande kennis. Zo komt men snel achter de bestaande kennisgaps en hoe die dienen ingevuld te worden om de organisatie in de mogelijkheid te stellen om een continu kwalitatief proces, product en/of service te handhaven.

Een flexibele werkstructuur en aanverwante processen laten toe om kennis sneller en efficiënter te delen en te borgen onder de KWs van verschillende betrokken afdelingen (=de netwerkorganisatie¹³). De oudere generatie X KW betrokken bij hoog technologische of innovatie processen heeft door zijn opleiding en omgeving het zelf ook moeilijk zich open te stellen of mee te werken aan een open netwerkende en kennisdelende organisatie. Zij dienen overtuigd en gecoached te worden in een samenwerkingsvorm waar er geen plek meer is voor preferente kenniskransjes.

KWs zowel ruimtelijk als project technisch gezien samenbrengen is vaak de aangewezen aanpak om tot een nauwe samenwerking en verstandhouding onder KWs te komen.

Een flexibele werkstructuur laat toe dat KWs sneller met elkaar in overleg kunnen komen en kennis kunnen delen. KWs komen dan in een ‘multiple’ matrix structuur terecht waar ze enerzijds één of meerdere werkprocessen mee aansturen en anderzijds deel uitmaken van één of meerdere verbeter- of innovatieteams. ‘Multi-tasking’ wordt in het onderzoek door de Y-gen veel minder als een last eerder als een stimulans en uitdaging beschouwd.

Het werken in flexibele werkprocessen houdt in dat de KW's gestimuleerd worden door hun 1^e lijnsmanager⁸ om het werkproces continu te optimaliseren daar waar functioneel mogelijk. De flex-kenniscultuur staat voor 'alles is bespreek en veranderbaar'.

Medewerkers wennen aan het idee: "van morgen breken we het proces op om tot een meer rendabele vorm te komen". Het management en de Directie staan dan ook open om onderbouwde procesveranderingen, die door de 1^e lijnsmanager en zijn operationeel (kennis)team aangebracht worden, binnen 48-72u a.d.h.v. 1 A4 of 5 power point sheets af te handelen. En dit zowel in de MKB als multinationale organisatie.

4. De opportuniteiten : we kunnen het grotendeels zelf oplossen

Het paradoxale in deze thematiek is dat ondanks de wickedness, het management dit kennisvraagstuk zonder externe inbreng, m.a.w. zelf wil oplossen. Een gunstige kentering die concrete kansen creëert voor de sinds de jaren-tachtig-fel-besproken-kenniswerker.

Toch zal er nog een hele weg dienen afgelegd te worden in de (h)erkenning van de kenniswerker binnen alle afdelingen m.a.w van R&D tot en met Kwaliteitsdiensten. Ondanks dat de traditionele kenniswerker zo ongeveer een gemiddelde van 10-15 jaar lang een product of dienst van zeer nabij heeft gevolgd in al zijn ontwikkel en performance fasen, wordt hij/zij niet tot onvoldoende bij de (bij)sturing van zijn werkproces betrokken.

Dit resulteert dan ook vaak in de bekende kosten van non-quality met de daaraan verbonden reparatiekosten.

Maar dank zij de tijden van recessie ontstaat er meer toenadering tussen beide partijen. Beide partijen begrijpen maar al te goed dat het activeren van de verborgen kennis, m.a.w. het kennisdelen met meerdere partijen een spin-off kan geven in een beter begrip van de uitdagingen en onderlinge samenwerking. Een efficiëntere samenwerking die noodzakelijk wordt in complexere klantenvragen waar zowel de respons tijd als de kwaliteit van de praktisch toepasbare kennis in het spotlight staan.

5. De flexibiliserende Kenniswerker (= KW)

Wat opvalt in het werkveld is dat de nieuwe generatie (Y/Z) KW zich informeel een toegang forceert tot de onderhandelingstafel. In het onderzoek blijkt dat zij de rollen en verantwoordelijkheden van het operationeel management, HR en OR een meer praktische invulling willen geven. Dit hoeft



op zich geen bedreiging te vormen zolang dit een functionele vertaling krijgt in de werkstrategie, -structuur, -processen en –cultuur. Volgens de KWs hoeft een dergelijke flexibilisering niet te gebeuren d.m.v. één drastische maar eerder door meerdere en geleidelijke veranderingen. De KW van morgen zit er erg pragmatisch in. Ondanks dat hij/zij de oude traditionele hiërarchische waarden en normen onder spanning zetten, begrijpt de KW maar al te goed dat ieder bedrijf klein of groot dient te voldoen aan zijn markt- en aandeelhouders verplichtingen. Ook de Y-gen KW streeft naar verantwoorde innovaties om tot een rendabele klantentevredenheid te komen.

Maar voor de Next gen KW dient er nu wel meer ruimte te komen voor een duidelijk en transparant beleid waar hij/zij direct/indirect toegang en invloed op heeft. De flexibele ruimte of HNW⁶ geeft hier volgens de KW onvoldoende invulling aan.

Het CPB en arbeidsmarktonderzoekers geven aan dat de tijd dringt en dit a.d.h.v. vergrijzingscijfers die binnen eigen grenzen en quasi alle takken van sport blijven toenemen. (Onderzoek Intelligence Group : 2011-15 – tekort KW 500,000+)⁷ Daarnaast realiseren vele bestuurder zich tijdens een inventarisatie van de beschikbare kennis dat er sowieso anders dient omgesprongen te worden met het beheer en overdracht van kennis. De ambtelijke-over-gereguleerde kennisprocessen moeten nu eenmaal plaats maken voor processen die toelaten dat de kennis van vandaag ook vandaag wordt gedeeld en ingezet. Interne opleidingen die invloed hebben op de core processen behoren weer terug tot de core business.

En ‘as we speak’ gaan ook bedrijven in een zelfde regio, die erg afhankelijk zijn van de KW, met elkaar in overleg om met of zonder de ondersteuning van de overheid tot één gezamenlijke flexibele arbeidsschil te komen en zo de schaarser wordende KW met elkaar te delen. Deze laatste krijgt hiervoor de gevraagde verscheidenheid van uitdagingen én werkzekerheid (≠baanzekerheid) aangeboden

6. De informele kennisbrug



Menig onderzoeker kwam al tot de vaststelling dat er >20% kennis in verschillende vormen binnen quasi alle afdelingen van zowel productie als dienstenorganisaties niet actief wordt benut en/of ingezet.

Daarnaast bestaat ook het fenomeen van de ‘informele kennisnetwerken en –activiteiten’, waar kenniswerkers er hun persoonlijke database van ervaring en ontwikkelingen op na houden en dit in zeer beperkte kring delen. In de traditionele productieomgeving beschikt iedere senior-X-gen-medewerker over een dergelijk kennisnetwerk of maakt deel uit van een of meerdere.

De 1^e-lijns-managers⁸ (=X-gen) zijn zeer goed op de hoogte van het bestaan van het informele kennisnetwerk en maken daar ook graag gebruik van, wanneer de formeel beschikbare kennissystemen (van werkbeschrijving tot werkverslag) geen ondersteuning kunnen bieden in geval van complexe opdrachten in het primaire proces, product of dienst.

Datzelfde 1^e Lijnmanagement zijn ook vaak de ‘informele’ initiatiefnemers van de kennisbrug om kennis van de ene operationele afdeling naar de andere over te brengen om te vermijden dat eenzelfde kennis voor complexe vraagstukken extern wordt ingekocht. Een fenomeen dat zich spijtig genoeg te vaak in de praktijk voordoet.

In deze case zijn ook de 1^e lijnsmanagers de trekkers geweest die voor het samenbrengen van de juiste X-en-Y-gen-kenniswerkers hebben gezorgd.

Er zijn 5 verschillende fasen in de constructie van de kennisbrug, i.e. de oriëntatie, de voorbereiding, de ontwikkeling, de implementatie, de evaluatie en nazorg.

Alvorens de verschillende fasen toe te lichten in hun opzet, graag een situering van de case incl. beleving van de stakeholders. Meer hierover in het onderzoek en real life case.

2. De algemene vragen

- Herkennen we de bezorgdheid van de KW i.v.m. de disconnectie met de leiding en OR?
- Wat vind je ervan? Hoe beleef je het?
- Hoe wil/kan je het aanpakken? (Command versus Participatief)
- Hebben RvC, RvB en OR rollen toebedeeld gekregen binnen het Kenniswerkersbeleid?
- Hoe kan de samenwerking tussen RvC, RvB en OR hierin helpen?
- Draagt de overlegstructuur tussen RvC en RvB en OR voldoende bij om de betrokkenheid van de KW te bestendigen?
- Zijn er ook formele aanpassingen in de overlegstructuren noodzakelijk, om de samenwerking tussen RvC, RvB, OR en de KW op een hoger plan te krijgen?

3. Verdiepende vragen rond KW-beleid

- Is er een Kenniswerkersbeleid en -cultuur in de organisatie?
- Wat is het resultaat van ons KW-beleid tot op de dag van vandaag?
- Hoe rekruteren we in functie van ons beleid op Kenniswerking?
- Hoe toegankelijk is het strategisch proces voor de KW?
- Hoeveel ruimte is er voor het Kenniswerken of ondernemen?
- Op welke manier investeren we in onze KW of would-be ondernemers?
- Is er plaats voor de netwerkorganisatie?
- Hoe flexibel is onze organisatie?
- Hoe aandeelhouderswaarde combineren met faciliterend leiderschap?

4. De kernvragen

- Herken je een disconnectie tussen de KW en Leiding (RvB, RvC, OR)?
- Kan de samenwerking RvC, RvB en OR hieraan een positieve bijdrage leveren?
- Beschikt het bedrijf over een kenniswerkersbeleid en cultuur?
- Kan de HR-afdeling een rol spelen in en voor Kenniswerking en KW?

5. De ingezette onderzoeksmethoden

A. De kwalitatieve bedrijfssurvey

We maken gebruik van bedrijfssurvey, waar we d.m.v. kwalitatief onderzoek i.e.: interviews met leiding (RvB-lid en/of RvC-lid en/of OR-lid), 1-2 KWs (Y-generatie uit zowel R&D of productieafdeling) en hun 1^elijnmanager igv relevantie. Deze laatste groep wordt meegenomen om na te gaan in hoeverre zij een onderscheidende en steunende rol hebben naar de KWs toe.

B. De kwalitatieve groepssurvey

Naast de bedrijfssurvey worden er ook groepsinterviews (3-4 pers) opgezet met Y-KWs uit de hogere/academische wereld met minimum enkele jaren werkervaring om te toetsen in hoeverre zij hun meningen onderling delen en in hoeverre er buiten het bedrijf en in vertrouwde alumnihoek andere meningen en/of stellingen ontstaan.

C. Een real life case: Interne/Externe Kennisoverdracht

Organisaties worden meer en meer geconfronteerd met complexere producten en diensten die meer kennis en flexibele processen/kenniswerkers vergen .

In een projectopdracht binnen een landelijk actief dienstenbedrijf wordt er in het teken van een toenemende kwalitatieve vraag gekeken hoe er hier met een nieuwe (proces)inrichting, en kenniswerkersprofiel aan tegemoet gekomen kan worden.

Huidige aansturing, ploegensysteem, ontbrekende en/of lange theoretische opleidingen, vergrijzing, kennis verdeelde systemen bemoeilijken een effectief gebruik en inzet van kennis binnen deze organisatie.

Aan de hand van dit project worden KWs van verschillende generaties en disciplines samengebracht om een versnelde kennisoverdracht tot stand te brengen. Kennis nodig om binnen een nieuwe werkplaats efficiënter complexere opdrachten aan te pakken.

De jonge KW worden hiervoor d.m.v. snellere en efficiëntere opleidingstrajecten op een hoger kennisniveau getild. KW worden d.m.v. digitale kennisdragers ondersteund in een nieuwe cultuur van een vrije kennisdeling.

Deze kennisdragers worden enerzijds aangestuurd door ERP gestuurde werkopdrachten die zorgen voor een functionele link met de interne logistiek (productieplanning, magazijn, engineering, facturatie,...) en anderzijds gedreven

door de KW zelf die de praktische kennis vastleggen, opbouwen en delen met interne en externe partners.

6. De validiteit/waarde van het onderzoek

De waarde van het onderzoek zit hem niet in de kwantiteit maar in de kwaliteit van de interviews met 3 beursgenoteerde productiebedrijven (=15 interviews) en 3 groepsinterviews (3-4 Y-KWs) waar leiding (RvB, RvC, OR) en KWs uitvoerig aan het woord kwamen over hoe zij de (dis)connectie zien en op welke manier deze kan geoptimaliseerd worden.

Wanneer we het over de validiteit van dit onderzoek hebben, i.e. de wijze van vraagstelling, de definiëring van KW, de representatieve aantallen binnen het bedrijf en de bedrijven in totaliteit dan kan er heel wat afgedongen worden op de ‘wetenschappelijke onderbouw’.

Het doel is niet zozeer een wetenschappelijk niveau te bereiken maar eerder om bruikbare getoetste adviezen te formuleren in het teken van een optimalere samenwerking tussen 2 zeer verschillende generaties in tijden van sterke vergrijzing.

In een volgende stap zullen onderzoeker en promotor het onderzoeksmateriaal verder aanvullen met input van niet beursgenoteerde bedrijven en extra groepsinterviews.

IV. De bevindingen van het onderzoek

1. Leiding en KW (h)erkennen beide een disconnectie.

Wanneer we eerst de gegevens van de leiding doornemen vallen ons volgende zaken op :

De leiding ervaart en (h)erkent een zelfde disconnectie zoals die door de KW wordt aangegeven.

Oorzakelijk wijst de leiding zelf de volgende punten aan, die we ook bij de KW terugvinden :

- Een Alignment inzake missie, visie die ophoudt bij het 2de niveau en die in enkele gevallen door halsbrekende toeren van het 1e Lijns management wordt doorgezet tot op KWs niveau
- Veranderingen die voorgekookt zonder overleg en medewerking van de KW door de Directie worden doorgedrukt
- Een gebrek aan loyaliteit, respect en eerlijkheid tijdens diezelfde veranderingen naar de KW toe.
- Een ontbrekend KW-begrip, -beleid en recruitmentsysteem



A. De correctieve maatregelen van de leiding

Als de leiding dan specifiek ingaat op de uit te voeren correctieve maatregelen dan komen de volgende ideeën naar voren :

- Het definiëren van een duidelijk en transparant KW-beleid en strategie onderschreven door alle stakeholders. Een KW-beleid wat aangeeft dat kennisdeling key is voor de core business en KWs, zowel senior als de next generatie KWs dit als een vaste verantwoordelijkheid en taak dienen te beschouwen. En dat management hier ook de tijd en ruimte voor beschikbaar wil stellen zodat kennis snel en efficiënt in de vorm van opleidingen in verschillende vormen zijn weg kan vinden naar alle interne kennisgebruikers.

- Deze instelling past ook mooi bij de nieuwe generatie Y-kenniswerkers die momenteel alle afdelingen binnenstromen. Een generatie Y, en later Z, die snel toegang wil krijgen tot kennis en deze ook meteen wil inzetten a.d.h.v. technische uitdagingen. Het mogen inbrengen van ervaringen en noden is van cruciaal belang om deze en ook huidige generatie X te boeien en zo ook langer te kunnen binden. Dat dit onder de begeleiding en i.s.m. de lijn en HR dient te gebeuren is wel de wens van de leiding.
- Het bestuur beseft dat zij een meer communicatieve rol kan en dient te spelen inzake het toelichten van missie, visie, doelstellingen incl. het ondersteunen van het daaraan verbonden ‘failure-verwerking’. Deze laatste wordt nogal vaak onterecht enkel ondergebracht bij het 1^e lijns management, wat niet altijd in staat is om telkens de KW hierin op te vangen.
- In de toezichthoudende rol, ziet het bestuur ook mogelijkheden voor het RvC en de OR, om meer zijn kennis en ervaring in de vorm van adviezen in te brengen en te delen zonder dat de bekende rollen en verantwoordelijkheden hierin hoeven geschaad te worden.
De ‘operationele’ commissaris, die zijn weg kent in alle afdelingen en zich niet enkel door balans/winst- en verliesrekening maar ook door de KW's laat informeren, levert volgens de leiding bruikbare adviezen op in de werkrelatie commissaris/bestuurder.
- De X-gen directie ziet, in een volatielere marktomgeving, ook de voordelen in om de sterk hiërarchische structuur om te buigen tot een meer flexibele netwerkstructuur met een gezonde graad aan ‘delegation of command’¹⁰. Het spreekt voor zich dat dit geleidelijk dient te gebeuren en daar waar de KW's over een passende ondernemingsgeest beschikken. Iets wat op zijn beurt weer kan en dient gestimuleerd te worden. (zie lager 2)
- Het meer centraal plaatsen en beter opleiden van de 1e lijnmanager, die soms als enige nog een volle vertrouwensrol geniet bij de KW lijkt erg aangewezen.
- Hij/zij dient meer vertrouwd gemaakt te worden waar en hoe de informatie, kennis en middelen binnen de organisatie kan gevonden worden. En hoe d.m.v. passende managementvaardigheden de 1^e Lijns zijn team beter betrokken kan houden om o.a. actief deel te nemen aan interne veranderingstrajecten die tot betere werking en prestaties kunnen leiden (zie lager 3)
- De ondersteunende HR-systemen, i.e. assessment, beoordeling en ontwikkeling (van entree tot exit) dienen beter afgestemd te worden op de huidige behoeften en de beschikbaarheid van de nieuwe generatie kenniswerkers.

Ook komt de traditionele HR-rol en verantwoordelijkheden onder spanning te staan. Er ontstaan nieuwe uitdagingen voor de HR-manager en zijn team (zie lager 4)

- Er ontstaat de behoefte om de beschikbare-, benodigde-, en ontbrekende kennis in het kader van de vergrijzing in kaart te brengen . Dit om dan een passende kennisdeling en -overdrachtssysteem i.s.m. interne/ externe kenniswerkers te ontwikkelen (cfr. Meister und Gezelle) – zie lager 5)

Met de externe kenniswerkers worden er strategische allianties of co-creaties¹¹ belegd om de technologische evoluties te kunnen blijven volgen en zo in de markt een proactieve rol te blijven spelen.

B. De kenniswerker brengt zijn accenten aan

De generatie Next kenniswerkers onderschrijven de voorstaande vaststellingen en passende acties. Zij leggen wel een aantal extra accenten op:

- meer betrokken worden en actief kunnen deelnemen in de strategische keuzes en de daaraan verbonden veranderingen binnen de organisatie.
Dit houdt in dat de nieuwe gen-Y graag meer voeling wil met hen die er over gaan en vandaar ook worstelt met de multinational cultuur van de grotere onderneming die minder makkelijk inzicht geeft in zijn keuzes en richting. Vandaar dat de MKB ondernemer erg in trek geraakt bij de Y-gen KW vanwege het dagelijkse directe contact en samenwerking.
- Een reden voor de grotere ondernemingen om de decentralisatie in eigen organisatie weer in te zetten en/of participaties te nemen in de kleinere en bewegelijke ondernemingen.
- Een managementstijl die weet om te gaan met de vereiste ondernemers- en creatieve ruimte in een plattere en toegankelijke netwerkorganisatie. Een stijl die meer coaching- dan aanstuuringsvaardigheden van de 1^e lijns manager vergt.
- De slagkracht en bewegingsruimte van de 1^e lijns manager te vergroten om de jonge KW d.m.v. beschikbare resources en kennis beter te coachen in hun groei en ontwikkeling binnen de organisatie.
- Toegang tot alle beschikbare interne en externe kennis zonder enige beperking. Bijna een vanzelfsprekendheid voor de nieuwe generatie KW die een organisatie zonder vrije kennisdeling als dysfunctioneel beschouwen. En waardoor ze in hun werk niet tot de treffende resultaten en/of doorbraken kunnen komen.

- De actieve bijdrage van RvC en OR in een projectomgeving
De jonge KW beschouwt de Commissaris en de OR-voorzitter van het bedrijf ook als KW's met heel wat ervaring in hoe de groei van een organisatie kan bespoedigd maar ook kan gedwarsboemd worden. In het kader van de netwerk-organisatie waar de flexibiliteit van werkproces en procesmedewerkers dienen toe te nemen, verwacht de KW een medewerking en bijdrage van beide spelers.
- De ondersteuning van HR of PZ in de ontwikkeling en groei van de jonge KW en dit door het creëren van afdelings- en bedrijfsoverstijgende ontwikkeltrajecten. Een uitdaging waar HR enerzijds dient bevrijd te worden van zijn traditionele administratieve taken en anderzijds de uitdaging aangaat als makelaar en co-creator in kenniswerk

2. De Leiding erkent de uitdaging en zet voorzichtig in

De leiding (h)erkent de disconnectie met de nieuwe generatie KW, het belang van de KW en het vergrijzingsfenomeen. Desondanks beschikt de leiding (RvC, OR en RvB) nog niet over een duidelijk beleid met aangepaste PZ-systemen en processen.

De hightech bedrijven hebben al een structurele vertaalslag doorgevoerd en hanteren de plattere bedrijfs- en projectstructuur waar de KW snel en efficiënt met zijn projectcollega's kan schakelen.

De netwerkstructuur met gedoseerde lijn aansturing en op maat staf ondersteuning heeft zijn waarde in de High Tech bewezen en is inzetbaar in alle productie- en dienstenbedrijven.

Diezelfde bedrijven zetten i.s.m. met concullega 's employability trajecten op waar men gezamenlijk KW deelt en geen baan maar werkzekerheid op lange termijn biedt.

3. De Next generatie zegt zijn vertrouwen in het oude samenwerkingsmodel op

De Next Generatie KW handelt naar zijn profiel. Het oude hiërarchische model en bijbehorende traditionele managementstijl wordt als louter dysfunctioneel beschouwd. Deze KW is pragmatisch en streeft naar een platte overzichtelijke organisatie waar hij dank zij ruimte en flexibiliteit snel kan schakelen met zijn collega KWs.



Ondanks de huidige economische crisis ,weet de KW dat de vergrijzing in de komende 2-3 jaar heftig zal toeslaan en dit zijn onderhandelingspositie zal verstevigen.

De relatie tussen leiding (RvB, RvC, OR) en KW wordt in vele medewerkers tevredenheidsonderzoeken (=MTO) als afstandelijk, vluchtig en oppervlakkig beleefd. De KW stelt enkel vertrouwen in zijn directe 1e Lijnmanager die hem/haar dagelijks opvangt en van de nodige resources voorziet. De KW toetst de concrete bijdrages/rol van OR, RvC, RvB en HR en beschouwt ze als onvoldoende, niet zichtbaar genoeg of als niet te plaatsen.

4. De rol van HR/PZ in verandering

De huidige rol van de PZ of HR afdeling wordt door de KW als achterhaald en in sommige gevallen als dysfunctioneel beschouwd. De traditionele verdragende personeel administratieve processen en procedures dienen plaats te maken voor de op maat opvang en begeleiding tot een snellere productieve inzetbaarheid.

De HR administrator ondergaat een transformatie tot HR-professional die instaat voor o.a. het opzetten van op maat ontwikkeltrajecten, intern en extern

makelaarschap. Voor dit laatste gaat hij/zij in co-creatie met zijn concullega's om gebruik te kunnen maken van een KW-pool systeem waar er voor een gedeelde match kan gezorgd worden tussen projectuitdagingen en profiel KW.

Diezelfde HR-professional gaat in overleg met de projectmanagers om na te gaan hoe er een passende flexibele schil van KWs kan opgebouwd worden. Om zo voor de komende jaren een match te verzekeren tussen benodigde know-how en het KW-korps (=strategische work force planning¹²).

Ook confronteert de HR-manager de leiding met nieuwe samenwerkingsmodellen waar de (Top)manager van morgen meer rollen combineert en vaker in de meewerkende modus terecht komt. (cfr zorg : de manager draait mee diensten igv tekorten).

HR bouwt i.s.m. de verschillende productie- (kennis)afdelingen kennisbruggen om de kennisdeling en -overdracht tussen verschillende kenniservaringsniveaus te verzekeren. De oorspronkelijke Meister und Geselle concepten krijgen terug tijd en ruimte om de kennis sneller en op het juiste gebruiksmoment in te zetten. De traditionele kenniskasten maken plaats voor de kennisnetwerken met interne/ externe partners, die ondersteunt worden door sociaal en technische media toegankelijk voor alle KW. En de Sr KWs worden gestimuleerd door hun prestatieplan en incentives om hun kennis dagelijks te delen on-the-job.

5. Oriëntering en op maat aanpak vereist



Ieder bedrijf heeft behoefte aan een kennisbeleid op maat. Hiervoor dient de beschikbare-, benodigde kennis van iedere afdeling in kaart gebracht te worden om vast te stellen waar er kennistekorten of gaps (incl. vergrijzing) zijn en hoe deze op welke

termijn dienen ingevuld te worden. (zie case) Het spreekt vanzelf dat een strategisch plan van de organisatie hierin sturend is.

Het management heeft in een aantal gevallen d.m.v. bijvoorbeeld de strategische workforce planning al inzichten gekregen welke werkprocessen, jobs en vaardigheden van strategisch belang zijn. Belangrijk hier is dat niet enkel de top-down perceptie maar ook de bottom-up inzichten hierin worden meegenomen. Want wanneer een dergelijke oefening plaatsvindt i.s.m. de KWs zelf, dan is de ervaring dat men niet alleen sneller tot het algemene kennisoverzicht en definiëring van de kennisgaps komt, maar ook hoe zij praktisch kunnen gecompenseerd worden.

De aanpassing van werkstructuur en systemen om KW tot een hogere productiviteit te brengen, is een oefening die op de volledige support van leiding, HR en KWs moet kunnen rekenen. En die stapsgewijs op basis van praktijkervaringen binnen en tussen elke afdeling dient ingevoerd te worden.

Zoals verschillende high Tech bedrijven dit al hebben aangetoond, hoort hier ook een specifieke kenniscultuur bij die de tijd en ruimte van alle geledingen dient te krijgen.

VII. Voetnoten

¹Afstudeerscriptie Peter Beerten - 1981 New European Product van British Airways in het licht van de Europese luchtvaartproblematiek

²Dr. Edward Deming ontwikkelde het procesdenken (PDCA) waarmee de Japanse industrie na WOII terug werd opgebouwd en geducht speler in de wereldeconomie werd.

³Kenniswerker (=KW) definiëren we als de vrouwelijke, mannelijke medewerker op alle niveaus, die over kennis (incl. vaardigheden en gedragsaspecten) beschikt die voor een belangrijke toegevoegde waarde zorgt naar het product of dienst van de organisatie.

⁴Narratieve configuratie – Johan Verstraeten Leiderschap met hart en ziel p 44
 “Deze narratieve configuratie, het schrijven van het eigen verhaal, het aanbrengen van coherentie in de veelheid van ervaringen, vereist een keuze die ook verlies van mogelijkheden met zich meebrengt.”

⁵ERP Enterprise Resource Planning. De term wordt gebruikt voor softwarepakketten die database technologie gebruiken voor het beheren en gebruiken van bedrijfsgegevens, inclusief data over klanten, producten, werknemers en financiële gegevens . Bron Encyclo – Online

⁶HNW Het Nieuwe Werken : een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem/haar, binnen bepaalde grenzen, de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij/zij werkt, waar hij/zij werkt, wanneer hij/zij werkt, waarmee hij/zij werkt en met wie hij/zij werkt – Bron Encyclo- Online

⁷Onderzoek Intelligence Group : De Nederlandse arbeidsmarkt 2011-2015.
 Paradoxe ontwikkelingen in een krappe arbeidsmarkt - 2011

⁸1e Lijn manager : zijn de managers die de medewerkers en kenniswerkers dagdagelijks aansturen en voorzien van alle middelen, kennis en coaching om hun taken te kunnen voldoen. Zij leiden vooral de nonsupervisory werknemers en zijn bekend als bureaumanager, sectieleider, foreman, supervisor, enz.

⁹Wicked problems : wordt beschreven als een complex sociaal-technisch probleem/uitdaging wat moeilijk tot onmogelijk op te lossen is met de traditionele management methodieken. Werd door C.West Churchman (Amerikaanse filosoof en Prof Ethiek Berkeley 1913-2004) in Management Science Vol14, No4 in 1967 geïntroduceerd.

¹⁰Delegation of command : Bismarck delegeerde specifiek omlijnde opdrachten incl. het bevel aan zijn generaals om zo makkelijker overzicht op het slagveld te houden wat resulteerde in successen tegen Napoleon III in de slag bij Sedan

¹¹Co-creatie : werd eerst gebruikt door Barbara Max Hubbard. (1929 US auteur en spreker) Begrip dat in de marketingwereld wordt gehanteerd om dmv interactieve productontwikkeling consumenten in staat te stellen om bij te dragen aan de ontwikkeling van een product of dienst

¹²Strategische work force planning : is een proces dat de organisatie ondersteunt in het definiëren en vertalen van hun 5 jaren plan in een jaar na jaar actieplan om de kritische en kern jobs te verzekeren, toekomstige vaardigheden en competenties te identificeren en het wervingsproces hierop af te stemmen

¹³Netwerkorganisatie

Een expliciet of impliciet samenwerkingsverband dat zich kenmerkt door semi-stabiele relaties tussen autonome organisaties

Bewust tussen Beide(n) ?! Over de dynamiek van een vak dat zijn positie ontleent aan het zijn van de ‘derde’ – Prof. Dr. Mr. Leo Witvliet – inaugurele rede okt2010

VIII. Bijlagen

1. Kenniswerkers Generatie Y of Next of Einstein (1982-2001)

Boschma en Groen (2007) beschrijven zeven kenmerken en eigenschappen van de generatie Einstein. Deze kenmerken zijn:

- Sociaal
 Waardering voor familiebanden en vriendschappen. Geld speelt een ondergeschikte rol. Het idee is dat je voor elkaar moet zorgen, dat je niet alleen op de wereld bent.
- Maatschappelijk betrokken
 Betrokkenheid bij alle mogelijke maatschappelijke onderwerpen, maar niet geïnteresseerd in aansluiting bij politieke en maatschappelijke instellingen.
- Functioneel
 Kiezen voor kwaliteit en functionaliteit.
 Door bewust te vergelijken kiezen voor het beste/mooiste/leukste.
- Trouw
 In een grote, commerciële wereld zoeken naar een eigen veilige plek. Die wordt thuis gevonden waar men dan ook graag (lang) blijft wonen. Het belang van familiebanden en vriendschappen is groot.
- Intimiteit
 Als tegenhanger van een steeds groter wordende wereld, zoekt men intimiteit. Kleine, knusse activiteiten zijn populair.
- Zakelijk
 Dankzij de overdaad aan media-inspanningen, hebben jongeren geen enkel geduld meer met onbelangrijke zaken die zij als onzin ervaren. Het moet snel, gemakkelijk en duidelijk zijn.
- Mediasmart
 Doordat deze generatie van jongs af aan getraind is in media, snappen ze reclame en zijn ze zelf de experts op dit terrein.



Naast de kenmerken en eigenschappen van de generatie Einstein kunnen ook een viertal centrale waarden worden onderscheiden (Boschma en Groen 2007).

Het gaat hierbij om authenticiteit in de zin van: jezelf zijn, ergens voor staan en duidelijk je eigen mening hebben. Deze authenticiteit wordt ook van anderen verwacht.

De tweede waarde is respect. Respect is bijzonder belangrijk en het gaat hierbij om respect voor je eigen kunnen, voor je authenticiteit, voor iedereen die iets heel goed kan. Nadoen is daarbij geen optie, je moet het zelf bedacht/gedaan hebben (authentiek).

Bij de derde waarde zien we een tweedeling tussen autochtone jongeren enerzijds en Turkse en Marokkaanse jongeren anderzijds. Voor autochtone jongeren is de derde waarde zelfontplooiing en dit is misschien wel de meest belangrijke waarde voor hen. Het gaat er om in het leven gelukkig te worden en plezier te hebben. Jezelf te ontwikkelen als mens. Een baan, en wat je daarin kunt leren, moet er aan bijdragen dat doel te bereiken.

2. Artikel - Van Totaal Kwaliteitsbeheer naar Kennisflexbeheer ?

Met het totaal kwaliteitsbeheer van begin jaren 90 zorgde het procesdenken voor een belangrijke optimalisatie van de werkprocessen binnen alle lagen en afdelingen van de organisatie. De medewerker kreeg toen in de rol van proceseigenaar, binnen weliswaar een stringente procesmethodologie, een gedeeltelijke (h)erkenning. De focus echter lag vooral op het 'proces' en de meetbare kwaliteitsprestaties voor klant en organisatie.

In het teken van de vergrijzing en vershraling van het kenniswerkerskorps komt de focus nu meer te liggen op de kenniswerker zelf. De rollen worden omgedraaid. Nu wordt het procesdenken middel en de kenniswerker het doel. Doch wat blijkt, de basis van de procesmethodologie van het Totaal Kwaliteitsdenken kan ons helpen in het visualiseren van het huidige complexe werkproces. Dit om de kennisflexibiliteit en de daaruit voortkomende kennisdeling of kennisflow van het werkproces en kenniswerker te toetsen en te optimaliseren waar nodig .

Ieder bedrijf en organisatie wordt in de komende 5 a 10 jaar hard geconfronteerd met een vergrijzing die richting 20 a 30% gaat. Een vergrijzing die bedrijven noopt om hun kennis op korte termijn beschikbaar te stellen en d.m.v. opleiding te delen met hun nieuwe generatie kenniswerkers. Op zich een haalbare kaart, ware het niet dat veel van deze productiebedrijven vanwege de recessie al een behoorlijke achterstand hebben opgelopen in hun interne opleiding of kennisdeling. En dat daarenboven de nieuwe generatie kenniswerkers op zoek zijn naar een flexibele manier van samenwerken met toegang tot het interne kennisnetwerk om d.m.v. ambitieuze projecten te kunnen groeien

Belangrijk wordt om als Directie zicht te krijgen welke primaire processen in welke afdelingen door de vergrijzing geraakt worden. Hoe hiermee op te gaan d.m.v. kennisverankering, kennisdeling, procesflexibilisering, of inbreng nieuwe generatie kenniswerkers.

3. Overzicht uitgevoerde interviews

A. De bedrijf survey

Shell :

- 1 x Directie/RvB-lid / 1 x 1^e Lijnmanager
- 2 x KWs (R&D afdeling)

FEI – Company

- 1 x Commissaris/ 1 x CEO/RvB-lid/ 1 x CFO/RvB-lid
- 1 x OR- voorzitter
- 2 x KWs (R&D afdeling)

LindeGas Benelux

- 1 x Commissaris/ 1 x CEO/RvB-lid
- 1 x OR- voorzitter
- 1 x 1^e Lijnmanager
- 1 x KWs (R&D afdeling)

B. De groepsinterviews

TU- Eindhoven : 3 x KWs (PhDs- Masters Wetenschap)

HU- Utrecht : 4 x KWs (Bachelors Toegepaste Communicatie)

TU- Delft : 3 x KWs (Ingenieurs Technische Bestuurskunde)

C. De feitelijke resultaten van de interviews

a. De kenniswerkers - (15p : R&D, Productie, Zorg, Diensten, MKB)

Vaststellingen en bezorgdheden :

- Er is disconnectie die gaat van valt wel mee tot overduidelijk aanwezig
- Commissarissen, VPs en OR-leden ik ken ze niet. Moet ik ze kennen ?
- Wat draagt de rol van een commissaris en OR-lid vandaag de dag bij ?
- Als bedrijf mijn belangen niet meer behartigt, dan ben ik weg. OR geen rol.
- Het werken bij is geen voorrecht meer, er zijn nog andere leuke bedrijven
- We zitten wel met een sterk aanwezige bureaucratie
- De rules en guidelines komen teveel van de top
- De inspraak van KWs tijdens veranderingen is onvoldoende
- Vertrouwen in bestaande stijl leiderschap ‘neemt af’ tot ‘hebben we verloren’

- HR is erg sturend en lijn krijgt weinig ruimte in de keuze van nieuwe KW
- 1^e lijnmanagers waarin we vertrouwen zitten tussen wal (Top) en schip (KW)
- Procedures van HR en ICT vertragen de bedrijfsprocessen en de KW
- MTO/beoordelingssystemen zijn window dressing/spel. Toegevoegde waarde?
- De OR heeft geen interesse in de individuele KW. En ik verwacht niets van OR
- Er is ruimte voor de extroverte KW en een beloftevol project.
- Er is niet echt een KW-cultuur en ontwikkelingsbeleid
- Voor ons telt job inhoud en een goede balans tussen werk/privé
- De top mist realiteitszin als het gaat over de klant/markt

Uitdagingen en Opportuniteiten

- De bedrijfsintro is erg standaard. Is er interesse voor mijn ambities ?
- Informele KW-netwerk onder afdelingen/bedrijven wordt te weinig benut
- Er moet eerlijker gecommuniceerd worden tijdens veranderingen
- Afstemming van nieuwe technologie met nieuwe skills en KW
- Bedrijf hoort missie/road map te hebben, dat mis ik. Kan ik hieraan deelnemen?
- HR kan een sleutelrol spelen in de ontwikkeling van KW
- Ik krijg niet echt een kick van de huidige ontwikkelingsplannen
- Lijkt me wel boeiend om flexibel voor verschillende bedrijven te werken
- Multidisciplinair werken d.m.v. interne omscholingstrajecten (werkzekerheid)
- Hoe staat het met de overdracht van de kennis van oude/nieuwe generatie ?
- Onze mening doet er ook toe . Laat ons meedenken i.v.m. nieuwe markt/ klant
- We hebben behoefte aan een plattere organisatie en meer direct contact
- In kleinere teams werken met de ‘meewerkende’ (top)manager.
- Kan OR niet meewerken aan nieuwe functies/arbeidsvoorwaarden morgen
- Kan commissaris deelnemen aan KW-begrip/binding adhv goedkope lunch?

De adviezen

- De KW heeft nu wel via R&D een plek in de board gekregen
- We beschikken voor onze projecten over een flexibele organisatiestructuur
- De netwerkstructuur met een gezonde dosis hiërarchie werkt.
- De 1^e lijnmanager is de geschikte persoon voor heel veel van mijn vragen
- Wij lossen al heel wat van de operationele problemen zelf op

b. De leiding aan het woord (10p : RvC,RvB,OR.1e Lijn)

De vaststellingen en bezorgdheden

- We herkennen een ‘vorm van’ tot ‘overduidelijke disconnectie’
- Alignment is er wel tussen Top en 2nd level , maar dan houdt het op
- De aansluiting tussen leidinggevende en KW verloopt slecht
- KW worden soms onterecht in een managers rol neergezet
- Door ontbrekende erkenning zoekt de productie-KW zijn heil nog in het materiële
- KW neemt soms moeilijk deel aan strategische oefeningen
- De top heeft vaak de neiging om ideeën/beslissingen naar beneden te gooien
- De top wordt niet meer geloofd in wat ze zeggen en beloven.
- KW zien een gebrek aan loyaliteit, respect en eerlijkheid tijdens veranderingen
- We kennen/begrijpen onvoldoende nieuwe generatie en clashen makkelijker.
- RvB, HR en KW zijn eigenaars en dienen er samen operationeel uit te komen.
- RvC en OR hebben enkele een observerende/vaststellende rol naar de KW toe
- OR nieuwe rol in het upgraden van de arbeider tot KW ligt moeilijk
- We denken nog steeds: KW's verlaten ons nooit, en er zijn er nog veel beschikbaar
- We geraken de jonge KW kwijt door ontbrekende communicatie en opvang
- Vroeger kreeg de KW nog de tijd om door de primaire processen heen te stromen.
- Management heeft vaak geen tijd meer om KW over strategie te informeren
- HR moet meer een doe rol opnemen in het KW-beleid en de ondersteuning ervan
- Top kooft veranderingen teveel voor, zonder KW hierin te betrekken
- Ons huidig recruitmentprocessen is niet afgestemd op de nieuwe generatie KW
- KW zitten niet alleen in R&D. Productie moet meer aandacht aan zijn KW besteden
- Hoe zorg je voor overdracht van kennisprocessen met 25-30 jaar aan kennis

De uitdagingen en opportuniteiten

- We moeten terug durven investeren in KW-beleid. (incl. socio)
- De 1^e Lijn moeten beter opgeleid worden om KW te begeleiden
- Er moet beter en specifieker met KW gecommuniceerd worden (missie, visie)
- Hoger management moet meer aanwezig zijn bij verwerken van failure
- De traditionele hiërarchie moet plek maken voor de delegation of command

- KW staan bekend en worden tijdens reorganisaties gespaard (zie MKB)
- Houdbaarheid checken van huidige assessment, beoordeling & ontwikkeling
- Het leren van en inzetten van nieuwe profielen 1e lijnmanagement
- Veranderingen meer i.s.m. jonge KW doorvoeren (cfr .Mitbestimmung)
- Geen KW boven KW stellen, werkt remmend op creativiteit/ondernemerschap
- Om KW langer te houden krijgen ze een speciale status i.p.v. een managers rol
- Er moet dringend tijd genomen worden voor de transitie van kennis
- Kennis zit nog te veel in hoofden en dient meer gesprejkerd te worden
- Introductie van incentives om kennis te delen en vast te leggen
- Management dient gecoached te worden in de communicatie met hun KW
- Het opzetten van een algemeen KW-programma van start tot LT-groei
- RvC heeft een rol in het toelichten van visies tussen jonge en oude generatie
- KW worden nog teveel administratief en procedureel getergd. HR-rol
- Flexibele inzet/deling van KW met andere bedrijven dient aandacht te krijgen
- Beter inzichtelijk maken van beschikbare kennis, vergrijzing & wensen van KW
- Ontwikkelen lange termijn ontwikkelingsplannen voor KW-Rol HR i.s.m. 1^e lijn
- HR dient beter vat te krijgen op opleidingstrajecten en instituten (lobby)
- Het herstellen van de kennisbrug d.m.v. Meister-Geselle principe
- Er moet een KW-ecosysteem komen i.s.m. lokale bedrijven (cfr Silicon valley)

De adviezen

- Top neemt terug tijd om met KW samen te zitten (incl. Feedback)
- Het 1^e lijn manager speelt een cruciale rol in de binding/aansturing van de KW
- De 1^e lijn manager zorgt voor de KW inzake benodigde resources
- De combi van netwerk en hiërarchische samenwerking functioneert
- In onze projectmatige bedrijfsstructuur overheerst netwerk over hiërarchie
- Kennisbeheer/overdracht gebeurt nu al i.s.m. interne/externe partners
- Top monteurs krijgen als KW een carrière pad aangeboden
- Regionale Hightech bedrijven onderzoeken employability KW-mechatronica



4. De Kennisflex methodologie©

1. Het verzamelen van KennisFlex informatie

Hier stellen de kenniswerkers de 5 fundamentele vragen omtrent

Kennisflexibilisering :

- Welke zijn de primaire kennisprocessen binnen afdeling/organisatie ?
- Wat is de status van elk van deze primaire processen (IST) ? :
 - Wie zijn de kenniswerkers en wat is hun status (vergrijzingsfactor!)
 - Wat is de status van de vastgelegde of gedeelde kennis (kennislaps)
 - Wat is de flex van het proces en materiaal
 - Wat is de ondersteuning vanuit het 1^e lijns management
- Welke is de gewenste t.o.v. de bestaande flexibiliteit binnen het proces ?
- Wat zijn de gevolgen van huidige vergrijzing en flex binnen het proces ?
- Welke acties kunnen de kenniswerkers ondernemen om de flex te verbeteren?

2. Het stellen van prioriteiten in onze KennisFlexbeleid

De prioriteitsprojecten zijn in de eerste plaats die primaire processen waar de kennis in grote mate dreigt verloren te gaan en de flex dient verhoogd te worden.

3. Definiëring van het project

Met een projectdefinitie gaan de kenniswerkers het werkterrein duidelijk afbakenen en dit a.d.h.v. het beoogde primaire proces en de gewenste graad van kennisflexibilisering

4. De primaire flex meting

Een primaire meting van de flexibiliteit van proces en kenniswerker. Dit om een beeld te krijgen hoe groot de flexibiliteit nu is en later wordt.

Kennisflex wordt gemeten a.d.h.v. de beschikbaarheid en het algemeen gebruik van de informele en formele kennis binnen de organisatie

5. Het proceskennisverloop

Geeft het schematisch overzicht van het kennisproces zoals men het nu kent en ervaart.

A.d.h.v. een proceskennisverloop diagram worden vooral die acties zichtbaar gemaakt waar de kennis dreigt of al verloren gaat. Dit laat alle betrokkenen toe om het kennisverlies of -vergrijzing te herkennen

6. de intermediaire procesmeting

Is een meting of analyse die de kenniswerkers inzetten om specifieke probleemgebieden e.g. vergrijzing , kennisgaps, verstarring tussen afdelingen,... naar voren te halen

7. Het oorzaak en gevolg diagram (OGD)

Van de belangrijkste probleemgebieden stellen de kenniswerkers een OGD op dat inzicht verschaft in de eigenlijke 4M-oorzaken (Mens, Methode, Materiaal, Management) van een ontbrekende kennisflexibiliteit.

8. De data-collectie strategie

De kenniswerkers gaan na of de geselecteerde oorzaken ook in de realiteit voorkomen telkens wanneer het probleem zich stelt.

9. De opstelling van het verbeterplan

A.d.h.v. de nodige acties gaan de kenniswerkers de geselecteerde oorzaken elimineren. (incl. ontwikkeling van het gewenste soll proces) De kenniswerkers maken een kosten/baten om tot de gewenste proces- en kennisflex te komen.

10. Voorstelling aan de stuurgroep

Het verbeteringsplan wordt aan een groep bestaande uit de betrokken kenniswerkers, 1^e Lijns Management en Directie voorgesteld en behandeld

11. Uitvoeren van het verbeteringsplan

Samenstellen van een taskforce (kenniswerkers & 1^e lijns) om de verbeteringen binnen het proces uit te voeren.

12. Beoordeling van de verbeteringen

Na de inbreng van de verbeteringen wordt er met de kennis-werkers nagegaan of de resultaten naar verwachting zijn.

13. Institutionaliseren van de verbeteringen

Wanneer de beoogde proces- en kennisflex binnen de geselecteerde primaire processen is gerealiseerd, worden de procesaanpassingen blijvend geïnstalleerd.

