

Kenniswerkers aan de macht?

*Onderzoek naar
de machtsverhouding tussen
kenniswerkers en managers
en hun
beïnvloedingsstrategieën*

The logo of Erasmus University Rotterdam, featuring the word 'Erasmus' in a stylized script font above the words 'ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM' in a smaller, sans-serif font.

Hartger Olivier
Januari 2012



Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master Sociologie: Arbeid, Organisatie en Management
1^{ste} Begeleider dr. P. Mascini
2^{de} Begeleider dr. F. Koster

Auteur:
Hartger Olivier
Studentnummer: 3371699

1. Inleiding	3
1.1 Probleemstelling	4
1.2 Relevantie	7
1.3 Tot slot	9
2. Kennis machtsbron voor de kenniswerker	10
2.1 De nieuwe geest van het kapitalisme	10
2.2 Strategieën van kenniswerkers om hun werksituatie te beïnvloeden	12
2.3 Beïnvloedingsstrategieën van managers als reactie op de veronderstelde sterke positie van kenniswerkers	15
2.3.1 <i>Beheersing van de kennis van kenniswerkers</i>	15
2.3.2 <i>Technocratische en socio-ideologische vormen van beïnvloeding</i>	16
2.4 Kritiek op de veronderstelde sterke positie van de kenniswerker	19
3. Methodologie	23
3.1 Case-selectie	23
3.1.1 <i>Typen kenniswerkers</i>	23
3.1.2 <i>Beschrijving van de organisaties</i>	26
3.1.3 <i>Verantwoording voor de keuze van de respondenten in de organisaties</i>	28
3.2 Methode van dataverzameling	30
3.3 Data-analyse	30
4. Onderzoeksbevindingen: De machtsverhouding	34
4.1 De afhankelijkheid van de manager ten opzichte van de kenniswerker	34
4.1.1 <i>Kennis en vaardigheden</i>	34
4.1.2 <i>Netwerk</i>	38
4.2 De andere kant van de medaille: de afhankelijkheid van de kenniswerker	41

4.2.1	<i>Kenniswerker kan de organisatie niet verlaten: positie op de arbeidsmarkt</i>	41
4.2.2	<i>De kenniswerker wil de organisatie niet verlaten</i>	43
4.3	Van interpretaties aan factoren naar een machtsverhouding	46
5.	Onderzoeksbevindingen: De beïnvloedingsstrategieën	48
5.1	Beloningen van managers is niet het enige dat kenniswerkers motiveert	48
5.2	Controle van resultaten als basis voor technocratische controle	51
5.3	Autonomie en verantwoordelijkheid: een twee-eenheid	53
5.4	De adviserende rol van de manager en de senior	55
5.5	Tot slot: de gevonden machtsverhouding en beïnvloedingsstrategieën	58
6.	Conclusie en discussie	60
6.1	Conclusie	60
6.2	Discussie	62
	Literatuurlijst	66
	Bijlage 1: Organisaties en respondenten	69
	Bijlage 2: topiclijst kenniswerker en manager	70



1. Inleiding

Kennis speelt een steeds belangrijkere rol in de huidige samenleving. De traditionele economie van goederen, kapitaal en arbeid maakt plaats voor een economie gebaseerd op kennis (Kessels & Keursten, 2001). Steeds vaker is kennis een vorm van kapitaal waarmee organisaties waarde toevoegen aan producten of diensten. Het toegenomen belang van kennis in de samenleving lijkt ook invloed te hebben op interne organisatieprocessen, waaronder de hiërarchische verhoudingen in de organisatie. Met name kenniswerkers worden vaak gezien als werknemers die, op basis van hun kennis, hun machtspositie ten opzichte van hun manager hebben kunnen versterken. Deze sterke machtspositie van kenniswerkers in de organisatie, die in dit onderzoek ter discussie wordt gesteld, is gebaseerd op de waardevolle kennis die het eigendom is van kenniswerkers (Strikwerda, 2002) en de sterke concurrentiepositie van kenniswerkers op de arbeidsmarkt die voortkomt uit deze kennis. Vaak wordt gedacht dat juist deze kennis hen voor veel organisaties interessant maakt. En dat het vertrek van zo'n kenniswerker, voor organisaties een groot verlies van relevante kennis als gevolg heeft. Zo stelt Reed (1996) dat het voor organisaties moeilijk is om de kennis van de kenniswerker te behouden, omdat het moeilijk is om deze kennis te standaardiseren en vast te leggen in routines of protocollen (Reed, 1996). Op basis van deze ideeën lijkt de kenniswerker dan ook onmisbaar voor de organisatie. Hun waarde voor de organisatie en hun sterke positie op de arbeidsmarkt, maakt dat zij vaak getypeerd worden als werknemers die erg onafhankelijk zijn van de organisatie en die lastig te beheersen zijn door managers (Bergström, Hasselblad & Kärreman, 2009). Organisaties lijken op zoek te moeten naar nieuwe manieren om deze kennis en de bezitter ervan te beheren, terwijl kenniswerkers hun positie in de organisatie proberen te behouden.

Deze sterke concurrentiepositie, de toegenomen autonomie in de werkzaamheden van de kenniswerker en de onafhankelijkheid van de kenniswerker ten opzichte van de organisatie, is althans het beeld waarmee de kenniswerker en zijn verhouding met de organisatie vaak wordt getypeerd. In dit onderzoek wordt de onafhankelijkheid van de kenniswerker ten opzichte van de manager echter in twijfel getrokken en wordt verklaard

wat dit betekent voor de strategieën van de manager en de kenniswerker om deze verhouding te beïnvloeden. Aanleiding om te twijfelen aan de onafhankelijkheid van de kenniswerker is allereerst de verwachting dat kennis een ingewikkeld concept is dat niet altijd bijdraagt aan de onafhankelijke positie van de kenniswerker ten opzichte van de organisatie (Alvesson, 1993) en ten tweede dat de afhankelijkheidsrelatie tussen kenniswerker en hun managers op meer factoren, dan alleen kennis, is gebaseerd.

Met dit onderzoek wordt getracht meer inzicht te krijgen in de machtsverhouding tussen kenniswerkers en managers en wordt getracht op basis van dit inzicht een verklaring te geven voor het toepassen van strategieën van managers om het handelen van kenniswerkers te beïnvloeden, maar ook een verklaring te geven voor de strategieën van de kenniswerker om zijn sterke positie binnen de organisatie te behouden. Hierbij wordt de verhouding benaderd vanuit een constructivistisch perspectief. Relevant hierin is het verkrijgen van inzicht in de manier waarop kenniswerkers en managers op basis van hun interpretaties van kennis en andere factoren hun verhouding vormgeven. Met deze inzichten kan uiteindelijk een meer praktisch doel gediend worden, namelijk wat deze verhouding betekent voor de beheersingsstrategieën van de organisatie en de strategieën van de kenniswerker om zich te onttrekken aan deze beheersing.

1.1 Probleemstelling

Om inzicht te krijgen in de machtsrelatie tussen manager en kenniswerker, wordt onderzocht hoe managers en kenniswerkers de persoonsgebonden kennis interpreteren en wordt onderzocht of en hoe andere factoren een rol spelen in de verhouding tussen manager en kenniswerker. Op basis van dit inzicht wordt een verklaring gegeven voor de verschillende strategieën die zowel kenniswerkers als managers toepassen om de machtsverhouding in hun voordeel te beïnvloeden. In dit onderzoek staat daarom de volgende onderzoeksvraag centraal:

Hoe beïnvloeden de interpretaties die managers en kenniswerkers in de organisatie hebben van kennis en andere factoren hun onderlinge machtsverhouding en hoe verklaart dit de strategieën van managers en kenniswerkers om deze machtsverhouding in hun voordeel te beïnvloeden?

Enkele begrippen in de onderzoeksvraag hebben enige toelichting nodig. Zo komt allereerst het begrip kenniswerker vaak voor in de wetenschappelijke literatuur, maar wordt niet eenduidig gebruikt. Ondanks alle verschillen in het wetenschappelijk onderzoek, zijn er ook overeenkomsten in opvattingen te vinden die onderzoek naar kenniswerkers mogelijk maken. Eén aspect waarover in de literatuur overeenstemming is, is dat kenniswerkers complexe taken uitvoeren die een steeds grotere hoeveelheid aan kennis en probleemoplossende vaardigheden vragen. Daarbij leveren deze werkzaamheden kennis op en is denken de hoofdactiviteit (Benson & Brown, 2007). In navolging van Benson en Brown (2007) worden kenniswerkers in dit onderzoek getypeerd aan de hand van drie dimensies. Allereerst wordt het werk gekenmerkt door variatie en de dynamische natuur van de taken. In tegenstelling tot routinewerk zijn de werkzaamheden vaak erg verschillend. De tweede dimensie is de mate van onderlinge afhankelijkheid van het werk met andere taken die uitgevoerd worden in het team of de organisatie. Alle taken hangen dus met elkaar samen en zijn van elkaar afhankelijk. De laatste dimensie is de grote mate van autonomie die kenniswerkers hebben in de uitvoering van hun taken.

Twee andere belangrijke concepten in dit onderzoek zijn 'macht' en 'beïnvloedingsstrategieën'. De verhouding tussen kenniswerkers en managers, wordt vanwege de hiërarchische verschillen en de veronderstelde persoonsgebonden kennis van kenniswerkers, in sterke mate vormgegeven door macht. Macht is een vorm van beïnvloeding waarbij sprake is van een interactieproces tussen twee of meer partijen. Hierbij zijn initiatieven van de ene partij bedoeld om het gedrag van de andere partij te beïnvloeden (Lammers, 1993). Zo hebben managers er onder andere belang bij dat het gedrag van kenniswerkers erop gericht is om met hun kennis en vaardigheden zoveel mogelijk bij te dragen aan een positief resultaat van de organisatie. Aan de andere kant zullen kenniswerkers proberen deze kennis zoveel mogelijk in eigen beheer te houden, om hun positie ten opzichte van de organisatie zo sterk mogelijk te houden. Deze initiatieven zijn gebaseerd op iets waarover de machthebber controle heeft en dat door andere partijen, die daar geen controle en dus toegang tot hebben, als waardevol wordt beschouwd. Zo lijken kenniswerkers invloed uit te kunnen oefenen op managers op basis van hun kennis die interessant is voor die managers. En kunnen managers invloed uitoefenen op kenniswerkers,

omdat zij kenniswerkers toegang kunnen verlenen tot bronnen, zoals salaris of promotie. De beïnvloedingsstrategieën van kenniswerkers en managers worden gezien als vormen van machtsuitoefening. Wanneer in dit onderzoek dus wordt gesproken over beïnvloedingsstrategieën gaat het om de strategieën die erop gericht zijn om invloed uit te oefenen op het handelen van de ander en erop gericht zijn om de positie ten opzichte van de ander te behouden of te versterken.

In dit onderzoek zal dus een perspectief worden gehanteerd waarin de machtsverhouding tussen kenniswerkers en managers beschouwd wordt als een sociale constructie, waarbij hun gedrag niet bepaald wordt door de hiërarchische verhouding tussen beide, maar door de interpretatie die zij aan deze machtsverhouding geven. De machtsverhouding tussen managers en kenniswerkers bestaat immers alleen in de hoofden van beiden. Of de ene groep machtiger is dan de ander is niet te meten aan de hand van observeerbare aspecten, maar is afhankelijk van de verhouding zoals de managers en kenniswerkers deze zien en ervaren. De interpretatie van de verhouding bepaalt immers het handelen waarmee kenniswerkers en managers hun verhouding construeren. Verwacht wordt dat dit constructivistisch machtspectief beter inzicht geeft in de verhouding tussen manager en kenniswerker, dan perspectieven waarin de factoren die de machtsverhouding vormgeven worden gezien als objectieve en meetbare aspecten. Het gaat in dit onderzoek dus om de interpretaties die aan kennis en andere factoren worden gegeven, waardoor niet alleen duidelijk wordt hoe de manager en kenniswerker hun onderlinge verhouding ervaren maar ook begrepen kan worden waarom deze verhouding zo wordt ervaren.

Om de doelstelling in dit onderzoek te bereiken kan de centrale vraag opgedeeld worden in twee deelvragen:

- Hoe beïnvloeden de interpretaties die kenniswerkers en managers van kennis en andere factoren hebben, de ervaren verhouding tussen de kenniswerker en de manager?
- Wat betekent de ervaren verhouding voor de strategieën van kenniswerkers en managers om het gedrag van de ander te beïnvloeden en hun eigen positie te versterken, en hoe vallen die te begrijpen?

De eerste vraag heeft als doel inzicht te krijgen in de rol van kennis en andere factoren in de ervaren machtsverhouding. Aanleiding voor dit onderzoek is met name de rol van kennis, die deze verhouding zo bijzonder lijkt te maken ten opzichte van andere relaties tussen managers en werknemers. Het gaat hierbij om welke kennis volgens de betrokkenen waardevol is voor de organisatie en hoe deze kennis beheerd kan worden. Waarschijnlijk spelen ook andere factoren een belangrijke rol in de ervaren verhouding tussen deze kenniswerkers en hun managers. Daarna kan aan de hand van het inzicht dat is verkregen in de verhouding tussen de kenniswerker en zijn manager, verklaard worden wat deze machtsverhouding betekent voor de strategieën van beiden om het gedrag van de ander te beïnvloeden en, met name voor kenniswerkers, om hun positie ten opzichte van de ander te versterken. Hierin spelen macht en afhankelijkheid een belangrijke rol. De interpretaties die managers en kenniswerkers hebben van kennis en andere factoren bepaalt in hoeverre ze zichzelf afhankelijk beschouwen van de ander en in welke mate zij de ander afhankelijk zien van zichzelf. Deze afhankelijkheid bepaalt op welke manier men de ander kan beïnvloeden en de eigen positie kan versterken of behouden. De laatste deelvraag heeft als doel om deze beïnvloedingsstrategieën te verklaren op basis van deze machtsverhouding.

1.2 Relevantie

Met dit onderzoek worden vraagtekens gezet bij de, op zijn kennis gebaseerde, onafhankelijke positie van de kenniswerker ten opzichte van zijn manager en wordt onderzocht of andere factoren deze verhouding complexer maken dan wanneer alleen naar de rol van kennis in die verhouding wordt gekeken. Dit kan namelijk tot gevolg hebben dat de vermeende machtsverschuiving naar kenniswerkers minder duidelijk is of ook op andere gronden berust, dan alleen het hebben van moeilijk overdraagbare kennis. Hiermee vult dit onderzoek eerder onderzoek aan, doordat het inzicht in de machtsverhouding tussen manager en kenniswerker wordt uitgebreid. Dit maakt het mogelijk om de gebruikte strategieën waarmee invloed wordt uitgeoefend op de ander en de eigen machtspositie wordt beschermd, beter te verklaren dan wanneer alleen naar de rol van kennis in deze machtsverhouding wordt gekeken.

Daarnaast richt dit onderzoek zich op de beïnvloedingsstrategieën van zowel de manager als de kenniswerker. Veel onderzoeken richten zich alleen op de beïnvloedingsstrategieën van de manager ten opzichte van de kenniswerker en gaan niet in op de strategieën van de kenniswerker om zijn positie ten opzichte van de manager te versterken (Kärreman & Alvesson, 2004; Bergström et al., 2009). Emerson (1962, in: Scott & Davis, 2007, p. 203) laat zien dat een machtsrelatie alleen goed in beeld gebracht kan worden als gekeken wordt naar de afhankelijkheid van beide partijen. Volgens Emerson is macht namelijk geen eigenschap van een individu, maar van een sociale relatie. Dat macht een eigenschap is van een sociale relatie, komt onder andere voort uit het feit dat macht wederkerig is. Het handelen van de manager kan niet los gezien worden van het handelen van de kenniswerker, men reageert op elkaars gedrag. Hiermee construeert men gezamenlijk de machtsverhouding, die bepalend is voor de beïnvloedingsstrategieën van zowel de manager als de kenniswerker. Omdat de twee partijen binnen hun machtsrelatie op verschillende manieren van elkaar afhankelijk zijn en reageren op elkaars handelen, kan de machtsverhouding pas goed inzichtelijk worden wanneer gekeken wordt naar factoren die zowel de afhankelijkheid van de managers ten opzichte van kenniswerkers vergroten, als de factoren die de kenniswerker afhankelijk maken van zijn manager.

Verder onderscheidt dit onderzoek zich van veel ander onderzoek, door kennis vanuit een constructivistische benadering te onderzoeken. Vaak wordt kennis gezien als iets objectiefs dat de machtsverhouding tussen manager en kenniswerker beïnvloedt. Kennis is echter een moeilijk te definiëren begrip, waarvan niet goed is aan te geven waaruit het precies bestaat en niet duidelijk is of het daadwerkelijk een belangrijk onderdeel is van het werk van kenniswerkers (Alvesson, 1993). Door kennis, maar ook andere factoren die invloed hebben op de verhouding, vanuit een constructivistisch perspectief te onderzoeken en de verhouding tussen manager en kenniswerker te beschouwen als een verhouding waarin het gedrag van beide bepaald wordt door interpretaties van deze factoren, wordt verwacht dat de machtsverhouding tussen beiden begrepen kan worden.

Naast dit wetenschappelijke belang kent dit onderzoek ook een maatschappelijk belang. Het inzicht in de verhouding tussen kenniswerkers en managers, biedt nieuwe handvatten voor organisaties om kenniswerkers en hun kennis te beheersen en te behouden voor de organisatie. Het is voor organisaties de uitdaging om, de in hun ogen relevante,

kennis te creëren, te behouden en over te dragen (Baum, 2002). Met name die kennis die is verankerd in werknemers, zoals kenniswerkers, brengt problemen met zich mee met betrekking tot het behoud van deze kennis. Daarnaast is het voor organisaties belangrijk om kenniswerkers op zo'n manier te beheersen, dat ze handelen in het belang van de organisatie. Dit onderzoek tracht inzicht te geven in de mogelijkheden om het gedrag van kenniswerkers via managers te beïnvloeden.

1.3 Tot slot

In het vervolg van dit onderzoek wordt gestart met een theoretische verdieping, waarbij op basis van de literatuur wordt gekeken waarop het beeld van de onafhankelijke kenniswerker met een sterke positie ten opzichte van de manager is gebaseerd. Hierbij wordt tevens ingegaan op het concept 'macht' en de manier waarop kenniswerkers en managers macht uitoefenen door het toepassen van beïnvloedingsstrategieën om het gedrag van de ander te beïnvloeden en de eigen positie in de organisatie te versterken. Vervolgens wordt deze sterke, onafhankelijke positie van kenniswerkers ter discussie gesteld. Na het theoretisch kader zullen de gehanteerde onderzoeksmethoden beschreven worden. Na de beschrijving van de methoden worden de onderzoeksbevindingen gepresenteerd, waarin de resultaten vergeleken worden met de theorie. Het onderzoek wordt afgesloten met een conclusie en discussie. Hierin wordt, rekening houdend met de beperkingen van dit onderzoek, beschreven wat de betekenis is van de onderzoeksbevindingen voor het beeld over de positie van de kenniswerker in de organisatie en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.



2. Kennis als machtsbron voor de kenniswerker

2.1 De nieuwe geest van het kapitalisme

Kenniswerkers worden vaak gezien als werknemers die met hun expertise vrij eenvoudig werk vinden bij een andere werkgever, terwijl ze wel erg belangrijk zijn voor de organisatie. Hierdoor worden ze getypeerd als werknemers met een individualistische oriëntatie, die hiërarchische relaties kunnen schuwen (Bergström et al., 2009). Voordat kanttekeningen bij deze veronderstelde sterke positie van de kenniswerker worden geplaatst, wordt het ontstaan van dit beeld toegelicht door de opkomst van wat Boltanski en Chiapello (2005) de ‘nieuwe geest van het kapitalisme’ noemen. Er is een verandering te herkennen in de geest die ten grondslag ligt aan het kapitalisme. Deze geest heeft invloed op de verhouding tussen werkgevers en werknemers in het algemeen. Volgens de oude geest van het kapitalisme is het vooral een verdienste wanneer een werkgever goederen aanbiedt op een markt waar veel vraag naar is en is het voor een werknemer een verdienste als hij op efficiënte wijze de hiërarchisch vastgestelde bedrijfsdoelen weet na te streven (Gabriëls, 2010). De oude geest diende als legitimatie voor een economische orde waarin de werknemer zijn hele leven in dienst was bij dezelfde werkgever.

Boltanski en Chiapello (2005) onderscheiden naast deze oude geest van het kapitalisme ook een nieuwe geest die in de jaren tachtig van de vorige eeuw is ontstaan. Deze geest dient ter legitimatie van een economische orde, waarbij een werknemer niet meer zijn hele leven in dienst is van dezelfde werkgever. Hij wordt hierbij niet meer beoordeeld op het feit of hij op efficiënte wijze de door derden vastgestelde doelen bereikt, maar of hij alles in het werk stelt om de doelen te bereiken die hij bewust voor zichzelf heeft vastgesteld (Gabriëls, 2010). Dit heeft gevolgen voor de beïnvloedingstactieken van de manager. In deze geest treedt de manager niet op als een leider van grote bureaucratische organisaties, maar als een inspirator die projectteams leidt. De manager is dus geen leider die vooral bezig is met het handhaven van de regels, maar inspireert het team zonder voortdurend beroep te doen op de bureaucratische regels (De Vries, 2003). Binnen deze

nieuwe geest past een werknemer die zijn eigen leven als een ondernemer vormgeeft en hierbij bewust is van zijn concurrentiepositie. Het individu dat past bij deze geest, ziet anderen als middel om zijn eigen doelen te bereiken. Succes in het leven of in een deel hiervan, zoals op de arbeidsmarkt, wordt volgens deze geest gezien als een persoonlijke verdienste. Op de werkvloer is hierdoor een toename van de autonomie van de werknemers te zien (Boltanski & Chiapello, 2005). Werk dient steeds meer gezien te worden als een vorm van zelfexpressie, een manier om te laten zien wie je bent. Autonome werknemers moeten worden aangemoedigd om hun vermeende onafhankelijkheid te gebruiken en hun vindingrijkheid te uiten. Volgens deze nieuwe geest van het kapitalisme is de verhouding tussen werknemer en manager veranderd in een verhouding waarin de werknemer zijn autonomie en zijn concurrentiepositie gebruikt om zijn eigen doelen na te streven om zo zijn carrière vorm te geven. De werknemer zal zich hierbij alleen laten leiden door de doelen van de organisatie wanneer deze aansluiten op zijn eigen belangen.

In veel beroepen lijkt met name het toegenomen belang van kennis een rol te spelen in het toegenomen bewustzijn van werknemers over hun versterkte concurrentiepositie op de arbeidsmarkt en hun toegenomen autonomie ten opzichte van de organisatie. Kennis speelt namelijk een steeds belangrijker rol in de huidige samenleving. De traditionele economie van goederen, kapitaal en arbeid maakt plaats voor een economie gebaseerd op kennis (Kessels & Keursten, 2001). Een belangrijk verschil tussen kennis en andere productiemiddelen, is het eigendom. Waar kapitaal en goederen van de eigenaar in de organisatie zijn, behoort veel kennis tot het eigendom van de werknemers. Kennis kan gezien worden als immaterieel kapitaal, terwijl andere vormen als fysiek materiaal gezien kunnen worden (Strikwerda, 2002). Door deze persoonsgebondenheid is kennis kostbaar om over te brengen naar andere personen of afdelingen (Strikwerda, 2002). De groeiende dienstverlenende sector, de afnemende bijdrage van fysieke arbeid en de toenemende rol van informatie- en communicatietechnologie, worden als oorzaken gezien voor deze verandering in de samenleving. Kennis wordt steeds vaker gezien als een nieuwe productiefactor, die waarde toevoegt aan diensten of producten. Drucker (1993) spreekt van een kennisrevolutie. Net als de industriële en de productiviteitsrevolutie (Kessels & Keursten, 2001) wordt de kennisrevolutie getypeerd door een verschuiving van de macht. Waar de macht na de industriële revolutie kwam te liggen bij de bezitters van de

productiemiddelen, oftewel de eigenaars van de machines, verschuift de macht in de productiviteitsrevolutie van de eigenaren naar de managers (Kessels & Keursten, 2001). Deze managers beschikken over kennis voor het slim organiseren, het sturen en het beheersen van arbeid. De huidige samenleving wordt volgens Drucker (1993) echter getypeerd door kennis, die in het bezit is van de werknemers zelf. De kennisrevolutie die hieraan vooraf ging heeft ervoor gezorgd dat organisaties, teams en individuen op zoek moeten gaan naar manieren om kennis te ontwikkelen en te benutten. De rol en positie van kenniswerkers is hierin steeds belangrijker geworden. Zij bezitten immers het vermogen om informatie en kennis op te sporen, te genereren, te verwerken en toe te passen. Belasco en Stayer (1994, in: Kessels & Keurstens, 2001) introduceren het concept 'intellectueel kapitalisme'. Hiermee wordt bedoeld dat kenniswerkers zich steeds meer bewust zijn van hun nieuwe machtspositie en hierdoor mogelijk geen genoeg meer nemen met managers die op basis van hun positie en mogelijk materieel eigendom goederen en diensten exploiteren, zonder er zelf iets concreets aan toe te voegen. Het toegenomen belang van kennis in veel werkzaamheden heeft als gevolg dat de bezitters van deze kennis, waaronder kenniswerkers, hun concurrentiepositie op de arbeidsmarkt versterkt lijken te hebben, waardoor zij onafhankelijker worden van de eigen organisatie.

Deze ontwikkeling sluit aan op de nieuwe geest van het kapitalisme (Boltanski & Chiapello, 2005), die onder andere wordt gekenmerkt door het toenemende bewustzijn van werknemers van hun concurrentiepositie op de arbeidsmarkt. Kenniswerkers lijken zich er steeds meer van bewust te zijn dat het toenemende belang van kennis hun concurrentiepositie verbetert. Het gevolg van deze kennis voor veel van de kenniswerkers, met name actief in de private sector, de professionele dienstverlening en de consultancy sector, is een verhoogde culturele status en materiële voordelen (Reed, 1996). Door de verschuiving van fysieke goederen naar immateriële goederen, zoals kennis, lijkt de machtspositie van kenniswerkers sterker te worden ten koste van de organisatie en haar managers.

2.2 Strategieën van kenniswerkers om hun werksituatie te beïnvloeden

In veel andere onderzoeken wordt alleen gekeken naar de mogelijkheden van de manager om invloed uit te oefenen op het gedrag van de kenniswerker (Kärreman &

Alvesson 2004; Bergström et al., 2009). Welke mogelijkheden kennisnemers hebben om zich hiertegen te verzetten of om zelf invloed uit te oefenen op hun werksituatie en hun positie te beschermen, wordt niet behandeld. Terwijl de veronderstelde sterkere positie van kenniswerkers wel consequenties lijkt te hebben voor de mogelijkheden voor kenniswerkers om invloed uit te oefenen.

De interpretatie van de kenniswerker van zijn eigen rol en positie ten opzichte van de rol en positie van de manager, is bepalend voor de ervaren machtsverhouding tussen de manager en kenniswerker. Oftewel hoe de kenniswerker zichzelf ziet en zichzelf positioneert ten opzichte van de manager is bepalend voor zijn handelen en ontvankelijkheid van beïnvloedingsstrategieën. Andersom geldt dat het handelen van de manager ten opzichte van de kenniswerker wordt bepaald door zijn interpretatie van zijn positie ten opzichte van de kenniswerker. Boltanski en Chiapello (2005) geven aan dat werknemers zich in het algemeen meer autonoom beschouwen en zich bewuster zijn van hun concurrentiepositie op de arbeidsmarkt. Met name kenniswerkers lijken op basis van hun persoonsgebonden kennis hun sterke positie ten opzichte van de manager te kunnen benutten. Verwacht kan worden dat de kenniswerker zich minder afhankelijk acht van de manager en minder ontvankelijk is voor beïnvloeding door de manager. Daarbij lijkt de veronderstelde afhankelijkheid van manager van zijn kennis, hem mogelijkheden te bieden om ook zelf actief zijn eigen belangen na te streven.

De waarde die de organisatie en de manager hechten aan de kennis van de kenniswerker, geven hem de mogelijkheid om zijn eigen positie te versterken. Een belangrijke manier voor expertgroepen om hun machtspositie te waarborgen of te versterken, is het 'blackboxen' van de kennis. Dit houdt in dat belangrijke kennis wordt opgedeeld in compartimenten om het op deze manier te versimpelen en te standaardiseren in een meer mobiele vorm. Hierdoor zijn werknemers beter in staat het bezit en beheersing van zowel algemene, generieke kennis als de organisatiespecifieke kennis te optimaliseren. Het betreft hier dus niet alleen de meer algemene kennis en vaardigheden die bij het beroep horen, maar ook de kennis die als meer lokaal en informeel beschouwd kan worden en vooral relevant is binnen de organisatie. Met name van de algemene kennis en vaardigheden is door dit 'blackboxen' overdraagbaar naar een andere werksituatie, zoals een andere organisatie (Reed, 1996). Uiteindelijk kan 'blackboxen' averechts werken, doordat het ook

voor managers mogelijkheden biedt om het gedrag van kenniswerkers te controleren en te beïnvloeden, waardoor de machtspositie van de kenniswerker afneemt (Reed, 1996). Een andere mogelijke manier waarop, met name professionals, kennis als machtsmiddel gebruiken is het monopoliseren van kennis, door de toegang tot kennis te reguleren via beroepscontrole en formele beroepsgroepen. Op deze manier heeft de organisatie geen toegang tot de kennis, maar bepalen de professionals zelf wie toegang heeft tot de kennis. Tot slot hebben kenniswerkers mogelijkheden om hun werksituatie te beïnvloeden op basis van het deel van hun kennis dat esoterisch en ontastbaar is, zoals kennis die opgedaan is door ervaring. Het gaat hier om kennis die alleen toegankelijk is voor bepaalde ingewijden en kennis die voor buitenstaanders vaak ondefinieerbaar is. Met name dit deel van de kennis is lastig te standaardiseren, te repliceren of vast te leggen in geformaliseerde routines. Door zich te specialiseren in deze ontastbare, esoterische kennis die bestand is tegen bureaucratische rationalisering vanuit de organisatie of beroepsgroepen, kunnen kenniswerkers hun positie als experts verstevigen. Door hun kennis als een goed te verpakken en op de markt te brengen, verkrijgen zij economische en politieke voordelen (Reed, 1996). Bevalt een organisatie niet, dan nemen ze hun specifieke en draagbare kennis mee en 'verkopten' ze deze kennis aan een andere organisatie.

Ook kan de kenniswerker invloed uitoefenen op zijn werksituatie door te reageren op de machtsuitoefening van zijn manager, die in de volgende paragraaf behandeld wordt. Het meest voorkomende gevolg van machtsuitoefening is meegaandheid. Men vertoont het gedrag dat door de machthebbers verlangd wordt. Macht kan echter ook als gevolg hebben dat partijen zich terugtrekken uit een bepaalde situatie of juist proberen de machthebber te ontlopen (Hall, 1996). Bij al deze gevolgen van macht wordt de confrontatie ontweken. Bij het laatste mogelijke gevolg van macht, het conflict, wordt de confrontatie echter wel aangegaan. Conflicten worden vaak als negatief beschouwd, terwijl ze in sommige gevallen voor komen als een vorm van gezonde competitie. Hierbij stimuleert men elkaar, waardoor de uiteindelijke resultaten beter worden. Zo kunnen ze leiden tot bijvoorbeeld betere communicatie. In andere gevallen kunnen conflicten echter ook destructieve gevolgen hebben en dus niet bijdragen aan het proces binnen de organisatie. Vanwege de veronderstelde sterke positie van kenniswerkers in de organisatie en hun sterke positie op de arbeidsmarkt, lijken kenniswerkers meer mogelijkheden te hebben dan andere

werknemers om zich uit de situatie terug te trekken of het conflict met de manager aan te gaan. Het lijkt er immers op dat kenniswerkers niet bang hoeven te zijn om hun baan te verliezen, omdat verwacht wordt dat ze snel ander werk kunnen vinden (Bergström et al., 2009).

2.3 Beïnvloedingsstrategieën managers als reactie op de veronderstelde sterke positie van kenniswerkers

Onderzoek laat zien dat het toegenomen belang dat in organisaties aan kennis wordt toegedicht en de hierbij veronderstelde versterkte positie van kenniswerkers in de organisatie, ook heeft geleid tot aanpassingen van de beïnvloedingsstrategieën van de manager ten opzichte van kenniswerkers (Reed, 1996; Kärreman & Alvesson, 2004; Bergström et al., 2009). Hierin kan een onderscheid gemaakt worden in de strategieën van managers die gericht zijn op het beperken van de macht van kenniswerkers, door hun beheersing van de persoonsgebonden kennis van kenniswerkers te vergroten. En strategieën waarmee managers direct of indirect de inzet van kenniswerkers proberen te beheersen, zoals technocratische of socio-ideologische vormen van controle waarmee men het gedrag of de denkbeelden van kenniswerkers tracht te beïnvloeden.

2.3.1 Beheersing van de kennis van kenniswerkers

Een mogelijkheid voor managers, die uit onderzoek naar voren komt, om hun afhankelijkheid van kenniswerkers te verminderen, is het losmaken van de kennis van de medewerker. Voorheen was dit een veel minder groot probleem, omdat kennis vooral bestond uit codificeerbare abstracte kennis, die zonder al te veel kosten en verlies aan kennis kon worden overgedragen aan andere personen of afdelingen (Strikwerda, 2002). Ondanks dat kennis nu veel meer persoonsgebonden lijkt te zijn, is het zichtbaar maken van de kennis nog steeds een belangrijk onderdeel van kennismanagement. Het is met name de taak van lijnmanagers in de private sector en professionals in de publieke sector, om kennis vast te leggen in routines en regels, om op deze manier zekerheid te creëren (Reed, 1996). Organisaties proberen het mogelijk te maken om persoonsgebonden kennis te delen. De bezitter en beheerder van kennis, de werknemer, wordt hiervoor aangespoord om zijn of haar kennis openbaar te maken voor de gehele organisatie, zodat kennis kan worden

omgezet in codes en systematische kennis, die eenvoudiger zijn over te dragen naar andere afdelingen of personen (Costea, Crump & Amiridis, 2008). Het gaat hier met name om 'tacit knowledge', oftewel kennis die moeilijk onder woorden kan worden gebracht en in ieder geval niet geformaliseerd is (Mascini & Bacharias, 2010). Het doel is om deze, voor de organisatie, relevante inzichten op te nemen in het standaard repertoire van de organisatie. Door deze inzichten voor elk lid van de organisatie ter beschikking te stellen, verwacht men de arbeidsproductiviteit te verhogen. Daarbij is het loskoppelen van de kennis van de medewerkers een middel waarmee de manager de organisatie minder afhankelijk probeert te maken van de kenniswerker.

Deze strategie kent echter zijn beperkingen, omdat veel kennis moeilijk zichtbaar te maken en te standaardiseren is. Enerzijds is vaak niet duidelijk welke kennis relevant is. Anderzijds is kennis contextgebonden. Kenniswerkers dienen een bepaalde mate van autonomie te bezitten, die hen mogelijkheden biedt om zijn handelen aan te laten sluiten op een contextgebonden situatie (Kärreman & Alvesson, 2004).

2.3.2 Technocratische en socio-ideologische vormen van beïnvloeding

Er zijn ook beïnvloedingsstrategieën van managers te onderscheiden die zich niet alleen richten op de persoonsgebonden kennis van de kenniswerker, maar veel breder gericht zijn op de beïnvloeding van het gedrag en de denkbeelden van kenniswerkers in het algemeen.

Management dat is gericht op gedrag, richt zich specifiek op het beperken van de benodigde kennis en vaardigheden van een werknemer om zijn werk uit te voeren (Kärreman & Alvesson, 2004). Een vorm hiervan is het Taylorisme, waarbij de werkzaamheden zo simpel mogelijk worden gehouden om het aantal fouten van werknemers te beperken (Alvesson & Kärreman, 2001). Management is in dit geval vooral een concept dat betrekking heeft op verticale verdeling van het werk, hiërarchie en de formalisering en standaardisering van het werk. Een belangrijke taak van management is dan ook het uitoefenen van controle, waarbij hun strategieën zich richten op het specificeren, het monitoren en het evalueren van het handelen van individuen. Strategieën die zijn gericht op het beheersen van gedrag worden gezien als vormen van technocratische controle. Technocratisch management betreft het plannen, het arrangeren en betreft systemen die

gedrag en/of meetbare uitkomsten beïnvloeden door middel van toezicht houden, bevelen, belonen en bestraffen (Kärreman & Alvesson, 2004).

Technocratische controle toont hierbij enige overeenkomst met de in de vorige paragraaf behandelde strategie, waarmee managers de kennis van kenniswerkers trachten te beheersen. Het standaardiseren van kennis, dat een onderdeel is van die strategie, is namelijk een voorbeeld van technocratische beïnvloeding waarmee het gedrag van kenniswerkers beter gecontroleerd en geëvalueerd kan worden. Standaardiseren van kennis is daarnaast ook een middel om kennis los te koppelen van de kenniswerker, waardoor managers minder afhankelijk zijn van de kenniswerkers.

Het beïnvloeden van het gedrag van kenniswerkers door middel van technocratische vormen van controle die gericht zijn op de verticale verdeling van het werk, de hiërarchie en de formalisering en standaardisering van het werk, wordt volgens veel wetenschappelijk onderzoek als ontoereikend beschouwd voor de beheersing van kenniswerkers (Alvesson, 1993; Reed, 1996). Kenniswerkers blijken moeilijk te beheersen vanwege hun grote mate van autonomie, hun individualistische oriëntatie en hun neiging om hiërarchische verhoudingen te schuwen. Hun autonomie hebben kenniswerkers immers nodig om in te spelen op de context en zo de werkzaamheden binnen de context goed uit te kunnen voeren. Het is voor organisaties moeilijk of zelfs contraproductief om deze discretionaire ruimte te controleren (Kärreman & Alvesson, 2004). Kenniswerkers kunnen hiërarchische verhoudingen schuwen en kunnen een individualistische oriëntatie hebben, omdat ze met hun expertise vrij eenvoudig werk verwachten te vinden bij een andere werkgever, terwijl ze wel erg belangrijk zijn voor de organisatie (Bergström et al., 2009). Het vertrek van een kenniswerker kan een probleem zijn voor een organisatie, omdat de kenniswerker zijn persoonsgebonden kennis ook mee neemt. Hierbij gaat het niet alleen om algemene objectief te observeren kennis, maar om kennis die in de ogen van de organisatie essentieel is. Als een werkgever niet kan verhinderen dat de kenniswerker vertrekt naar een andere organisatie, is er volgens Jensen (1998) sprake van *'failure of internal control'*.

Op basis van deze kenmerken van kenniswerkers wordt vaak geclaimd dat beheersing van kenniswerkers door managers gebaseerd zou moeten zijn op het indirect beïnvloeden van hun gedrag, door te richten op niet-financiële beloningen, normen, waarden, emoties en overtuigingen. En niet gebaseerd zou moeten zijn op technocratische vormen van

beïnvloeding, waarbij met bijvoorbeeld salarisverhoging of promotie direct invloed wordt uitgeoefend op het gedrag (Bergström et al., 2009). Managers proberen hierbij met name de intrinsieke motivatie van kenniswerkers te beïnvloeden en een gewenste inzet uit te lokken, door in te spelen op de onderliggende ervaringen, gedachten en gevoelens die het handelen van de kenniswerker bepalen (Kärreman & Alvesson, 2004). In dit geval worden ze dus noch gedwongen, noch economisch beloond voor hun werkzaamheden. Onderdeel van deze vorm van beheersing is het ontwikkelen van een gedeelde collectieve identiteit, waarbij de werknemer zich kan identificeren met de organisatie (Reed, 1996). Hiermee wordt getracht de intrinsieke tevredenheid die kenniswerkers uit het werk halen, alsmede hun betrokkenheid bij de doelen van de organisatie en manager te bevorderen. In navolging van Kärreman en Alvesson (2004) zal in dit onderzoek voor deze strategieën van managers die gericht zijn op het beïnvloeden van overtuigingen, betekenissen, normen en interpretaties van kenniswerkers, het begrip socio-ideologische controle gebruikt worden. Het gaat hier om vormen van beheersing, waarbij sociale relaties, emoties, identiteitsvorming en ideologie centraal staan. Deze socio-ideologische vorm van beïnvloeding lijkt bruikbaar voor organisaties die actief zijn in complexe en onzekere contexten waarbij een hoge mate van decentralisatie gewenst is, zoals de kennisintensieve organisaties waar kenniswerkers in dienst zijn (Kärreman & Alvesson, 2004).

Ondanks dat de technocratische beïnvloedingsstrategieën volgens veel onderzoek niet passen bij de kenniswerkers, blijkt uit een onderzoek van Kärreman en Alvesson (2004) dat een technocratische beïnvloedingsstrategie in een kennisintensieve organisatie wordt versterkt door een meer socio-ideologische methode van beheersing. Zij concluderen dat de socio-ideologische vorm van beheersing de andere beïnvloedingsstrategieën niet vervangt, maar dat beide vormen elkaar zelfs voeden (Kärreman & Alvesson, 2004). Ook andere onderzoeken bevestigen dat in veel organisaties hybride vormen van beheersing worden toegepast, waarbij enerzijds gebruik wordt gemaakt van de traditionele, technocratische vormen van beheersing en anderzijds beheersing plaatsvindt middels socio-ideologische vormen van beïnvloeding van werknemers (Bergström et al., 2009).

Kortom: de positie van kenniswerkers in de organisatie wordt getypeerd door een kenniswerker die, op basis van persoonsgebonden kennis, een veronderstelde sterke positie heeft ten opzichte van de organisatie, veel autonomie heeft in zijn werkzaamheden en als

ondernemer zijn kennis gebruikt voor een sterkere concurrentiepositie op de arbeidsmarkt. Daarbij blijkt dat de manager genoodzaakt is om hierop zijn beïnvloedingsstrategieën ten aanzien van de kenniswerker aan te passen. Toch lijkt uit de literatuur niet volledig duidelijk te worden hoe managers succesvol kunnen reageren op de sterke positie van kenniswerkers. Waar managers enerzijds hun afhankelijkheid van kenniswerkers lijken te kunnen verminderen door de persoonsgebondenheid van kennis te beperken, daar blijkt anderzijds dat dit maar deels mogelijk is vanwege de benodigde autonomie van kenniswerkers om in te spelen op de context. Daarnaast wordt er verschillend gedacht over het toepassen van technocratische vormen van beïnvloeding en socio-ideologische vormen van beïnvloeding door managers. Waar in sommige onderzoeken wordt gepleit dat technocratische vormen van beïnvloeding niet aansluiten op kenniswerkers, daar blijkt in de praktijk dat zowel technocratische strategieën als socio-ideologische strategieën worden toegepast om kenniswerkers te beïnvloeden, en dat er tussen deze vormen zelfs een wisselwerking optreedt (Kärreman & Alvesson, 2004; Bergström et al., 2009). Dit benadrukt het belang van dit onderzoek waarin niet alleen gekeken wordt naar de toegepaste beïnvloedingsstrategieën van managers ten aanzien van kenniswerkers, maar ook geprobeerd wordt deze strategieën op basis van de ervaren machtsverhouding te begrijpen.

2.4 Kritiek op de veronderstelde sterke positie van de kenniswerker

De hierboven beschreven strategieën van kenniswerkers en managers om invloed uit te oefenen op hun positie, hun werksituatie of op het gedrag van de ander, zijn allen gebaseerd op de veronderstelde sterke positie van kenniswerkers in de organisatie. Er zijn echter redenen om te twijfelen aan deze sterke positie van de kenniswerker ten opzichte van zijn manager. Een andere machtsverhouding lijkt ook gevolgen te hebben voor de strategieën waarmee kenniswerkers hun positie kunnen versterken en hun werksituatie kunnen beïnvloeden, maar ook voor de strategieën waarmee managers het gedrag van de kenniswerker proberen te beïnvloeden. Drie argumenten liggen ten grondslag aan de kritiek op deze positie van de kenniswerkers.

Allereerst lijkt de rol van kennis, waarop de machtspositie van kenniswerkers gebaseerd werd, erg onduidelijk. Alvesson (1993) gaat bijvoorbeeld in op de ambiguïteit van het begrip kennis en op de ambiguïteit van haar rol in kennisintensieve organisaties.

Ambigüiteit van kennis betreft tegenstellingen die niet opgelost kunnen worden, maar ook onduidelijkheid over de inhoud van het begrip, de principes van het begrip en de oplossingen. Ambigüiteit verschilt van onzekerheid, doordat het tegenstrijdigheden en onzekerheden betreft die niet weg te nemen zijn door meer informatie te verzamelen. Alvesson (1993) betoogt dat niet duidelijk is waaruit de kennis precies bestaat die belangrijk is voor een organisatie. Daarnaast kan kennis gezien worden als een geïnstitutionaliseerde mythe (Meyer & Rowan, 1977). Dit houdt in dat de procedures en kennis die worden ingezet, niet gekozen zijn op basis van rationele overwegingen, maar op basis van hetgeen als gangbaar en legitiem wordt ervaren in de omgeving. Organisaties worden geacht deze geïnstitutionaliseerde mythes te volgen, omdat dit hen legitimiteit verschaft in hun omgeving, het zorgt ervoor dat de organisatie wordt vertrouwd door betrokken partijen uit de omgeving. Het gevolg hiervan is dat voor kennisintensieve organisaties het vooral belangrijk is om kennis te hebben over hoe men sociaal erkend kan worden als een expert. Het is dus veel belangrijker om gezien te worden als een expert, dan het daadwerkelijk ook te zijn (Alvesson, 1993). Verder twijfelt Alvesson (1993) aan het belang van kennis in werkzaamheden. Het aandeel formele kennis of esoterische expertise is volgens Alvesson (1993) kleiner dan vaak wordt aangenomen. Het blijkt dat mensen vaak aangenomen worden voor functies waar ze noch een opleiding, noch ervaring voor hebben. Kennis blijkt helemaal niet zo belangrijk te zijn in het werk. Het gaat vaak om andere vaardigheden, zoals het kunnen omgaan met anderen en het onderhouden van contacten. Dat het werk in kennisintensieve organisaties vooral bestaat uit het toepassen van formele of esoterische kennis kan dus misleidend zijn.

Het tweede punt van kritiek op de machtsverhouding tussen kenniswerkers en managers, wordt duidelijk als, naast kennis, gekeken wordt naar andere factoren. In veel onderzoek wordt alleen gekeken naar de rol van kennis in hun verhouding met de managers. Zelden wordt rekening gehouden met andere factoren die ook invloed lijken te hebben op de verhouding van kenniswerkers met de organisatie beïnvloeden. Zo hebben Benson en Brown (2007) onderzoek gedaan naar kenniswerkers in een semi-overheidsinstelling die wetenschappelijk onderzoek doet. Hieruit blijkt dat kenniswerkers veel minder de neiging hebben om de organisatie te verlaten, dan werknemers die meer routinetaken uitvoeren. Belangrijk hiervoor is de status van de organisatie waar de kenniswerkers in dienst zijn. Zo

kan een, door kenniswerkers ervaren, hoge status van een organisatie zorgen voor een lage intentie om de organisatie te verlaten. Verder blijkt ook de band die een kenniswerker ervaart met zijn collega's een belangrijke factor in de verhouding van de kenniswerker met de organisatie. Zo blijkt een positieve relatie met collega's te leiden tot meer betrokkenheid en een positieve relatie met een leidinggevende te leiden tot een lagere intentie om de organisatie te verlaten (Benson & Brown, 2007). Andere factoren lijken er dus voor te zorgen dat de kenniswerker zichzelf veel minder onafhankelijk van de organisatie beschouwt, dan wanneer alleen naar kennis gekeken wordt.

Tot slot lijkt de veronderstelde afhankelijkheid van managers ten opzichte van kenniswerkers, geen rekening te houden met de mogelijkheid dat managers dezelfde kennis hebben als de kenniswerkers. Managers en kenniswerkers worden gezien als twee aparte medewerkers van een organisatie. Vaak blijkt dat managers in werkelijkheid de voormalige kenniswerkers zijn, die tot manager zijn gepromoveerd. Dit zou kunnen betekenen dat managers helemaal geen sterke afhankelijkheid ervaren ten opzichte van de kenniswerkers, omdat de kennis van de kenniswerker niet verloren gaat als hij de organisatie verlaat. De manager beschikt immers zelf ook over deze kennis.

De onafhankelijkheid en sterke concurrentiepositie, die vaak als gevolg van hun kennis als kenmerkende eigenschappen aan kenniswerkers worden toegedicht, lijken dus niet zo vanzelfsprekend. Op basis van de drie kritiekpunten kan enerzijds verwacht worden dat kenniswerkers zichzelf wel degelijk afhankelijk beschouwen van hun organisatie en anderzijds dat managers zichzelf niet volledig afhankelijk beschouwen van hun kenniswerkers. Dit heeft gevolgen voor de strategieën van de kenniswerker en de manager om invloed uit te oefenen op het gedrag van de ander, de werksituatie of de eigen positie. Als immers niet duidelijk is waaruit de kennis van de kenniswerker precies bestaat, lijkt het onmogelijk voor kenniswerkers om deze kennis, en de toegang tot deze kennis, te beheren en als product op de markt aan te bieden. Kenniswerkers zullen hierdoor niet succesvol in kunnen spelen op de afhankelijkheid die de manager ervaart ten aanzien van de kenniswerkers en kenniswerkers kunnen hun kennis niet goed inzetten om zo als interessant te worden beschouwd door andere organisaties. Kenniswerkers kunnen hooguit proberen in te spelen op de symbolische waarde van kennis, door te proberen erkend te worden als een expert zonder dat men daadwerkelijk ook een expert is (Alvesson, 1993). Als kennis door

managers en kenniswerkers wordt beschouwd als een factor die geen grote rol speelt in de taken van kenniswerkers, zullen managers zich niet sterk afhankelijk ervaren van kenniswerkers. Met zijn beïnvloedingsstrategieën hoeft de manager hierdoor minder rekening te houden met de benodigde autonomie van kenniswerkers, hun mogelijkheden om hiërarchische verhoudingen te schuwen en hoeft hij minder te vrezen voor het vertrek van kenniswerkers. De kenniswerker zal namelijk verwachten lastig ander werk te kunnen vinden, omdat zijn kennis en vaardigheden niet zo belangrijk worden ervaren door andere organisaties. Daarbij heeft de kenniswerker verschillende belangen om bij de organisatie in dienst te blijven. Hierdoor lijken technocratische beïnvloedingsstrategieën ten aanzien van het gedrag van kenniswerkers, veel beter toepasbaar dan verondersteld werd op basis van de onafhankelijke positie van kenniswerkers. Dat managers zelf vaak ook de kennis van kenniswerkers hebben, biedt hen de mogelijkheid om kenniswerkers te beïnvloeden door op te treden als senior. Hierdoor kan een manager invloed uitoefenen op de manier waarop kenniswerkers ideeën ontwikkelen, problemen oplossen, prioriteiten stellen en zich aanpassen aan bepaalde raamwerken, zonder dat men hierbij optreedt als vertegenwoordiger van een bepaalde hiërarchie (Alvesson & Kärreman, 2001).



3. Methodologie

Voor dit onderzoek zijn twaalf semi-gestructureerde interviews gehouden onder kenniswerkers en hun managers in vier verschillende organisaties. In dit hoofdstuk wordt beschreven waar de data voor dit onderzoek zijn verzameld, hoe deze zijn verzameld en tot slot hoe deze data zijn geanalyseerd.

3.1 Case-selectie

3.1.1 Typen kenniswerkers

Voor de keuze van de respondenten is het belangrijk om bewust te zijn van de verschillen tussen groepen experts waarin kennis centraal lijkt te staan in hun werk. Er kunnen drie typen experts worden onderscheiden (Reed, 1996). Waarvan dit onderzoek zich specifiek richt op één van die typen, omdat verwacht wordt dat dit type zijn kennis het meest heeft kunnen gebruiken om zijn positie in de organisatie te versterken. Tussen de typen experts zijn grote verschillen te herkennen. Allen hebben gemeen dat de uitvoerder van de beroepen kennis bezit en beheerst, die belangrijk wordt gevonden door de organisatie en het management (Reed, 1996). Kennis is volgens Gherardi (in: Kamoche & Maguire, 2010) noch datgene wat in iemands hoofd is opgesloten, noch wat in boeken of databanken zit. Het hebben van kennis kan gezien worden als het met bepaalde vereiste competenties kunnen participeren in een complex web van relaties tussen mensen, materiële artefacten en activiteiten. Afhankelijk van de context, de mensen, de taken en de materialen die men nodig heeft voor de uitvoering van de taken, is bepaalde kennis nodig.

Reed (1996) onderscheidt de drie expertgroepen op basis van de kennis die ze bezitten, de machtstrategieën die ze hanteren en de organisatievormen waarin ze actief zijn. Allereerst worden de liberale, onafhankelijke beroepen onderscheiden. Hierbij kan gedacht worden aan de pure professional, zoals de jurist en de arts, waarbij de beroepsgroep controle heeft over de toegang tot de beroepsgroep. Het gaat hier met name om kennis die is opgedaan in wetenschappelijk onderwijs. Hun machtstrategie is erop gebaseerd om kennis

en vaardigheden te monopoliseren. Beroepscontrole, geformaliseerde beroepsstructuren en verenigingen maken het mogelijk om de kennis te beheersen en te bepalen wie toegang heeft tot de kennis (Gastelaars, 2003; Freidson, 2001). Er wordt hierbij gesproken over het 'occupational-principe' (Freidson, 1994, in: Van der Meulen, 2009). Binnen dit principe worden de werkzaamheden niet bepaald en gecontroleerd door managers, maar hebben de professionals zelf het recht om invulling te geven aan hun werkzaamheden. Hun hoogwaardige kennis en vaardigheden geeft hen een bepaalde mate van autonomie. Het werk, de normen voor de kwaliteit van het werk en de controle op de naleving daarvan, worden allemaal bepaald en verzorgd binnen het beroepsverband en niet door de managers van organisaties waar de professionals werken. De complexiteit van de werkzaamheden van de liberale professional, geven de professional veel ruimte om zelf invulling te geven aan zijn werkzaamheden.

De 'organizational professionals' hebben ten opzichte van de liberale professional minder capaciteit om hun kennis te beheersen. Hun kennis is meer organisatiespecifiek. Fragmentatie en diversiteit zijn kenmerken die passen bij de kennis van deze 'organizational professionals'. Zij hebben weinig mogelijkheden om hun kennis te beheersen, doordat ze daarvan in grote mate afhankelijk zijn van de organisatie. Hier speelt het 'administrative-principe' een belangrijke rol (Freidson, 1994, in: Van der Meulen, 2009). Binnen dit principe wordt het werk gecontroleerd en de inhoud bepaald door hiërarchisch hogere managers. Dit maakt hun machtspositie ten opzichte van de organisatie minder sterk. Hun benoeming tot een bepaalde functie en hun opleiding zijn de bronnen voor hun macht. Naast technici en bestuurders, vallen ook managers onder deze 'organizational professionals'. Dit houdt in dat managers en de experts, die in dit onderzoek centraal staan, dus geen uitsluitende categorieën zijn. Managers kunnen ook gezien worden als werknemers met taken waarin kennis een belangrijke rol speelt. Dit lijkt vooral invloed te hebben op de machtsverhouding wanneer managers die kennis bezitten waarop experts hun machtspositie baseren. In dat geval zijn managers minder afhankelijk van die kennis, omdat zij de kennis zelf ook hebben.

Recentelijk is echter een nieuwe groep experts ontstaan waarbij kennis centraal staat: de 'entrepreneurial professionals' of de kenniswerkers. Zij zijn met name gericht op die vaardigheden en kennis, die hen een goede concurrentiepositie op de arbeidsmarkt bezorgen. Het gaat hier om kennis en vaardigheden die moeilijk zijn te standaardiseren, te

repliceren en moeilijk zijn vast te leggen in routines. Deze kenniswerkers zijn dan ook veel minder afhankelijk van hun beroepsgroep of de positie die ze door de organisatie wordt gegeven, maar zijn juist gericht op technische vaardigheden en kennis die hen op verschillende terreinen politieke voordelen oplevert. Deze concurrentiepositie kan uiteindelijk leiden tot een verhoogde culturele status en materiële voordelen. Hun kennis is alleen voor hen toegankelijk en beschikbaar. Hun machtstrategie is met name gebaseerd op het vergroten en behouden van hun expertise door te specialiseren in complexe taakdomeinen en door ongevoelig te zijn voor invallen van de bezitters van bureaucratische beheersing. Voorbeelden van zulke kenniswerkers zijn consultants, financiële adviseurs of computeranalisten (Reed, 1996).

Waar de voordelen van de liberale, onafhankelijke professionals en die van de 'organizational professionals' onder druk zijn komen te staan, zijn de mogelijkheden van de kenniswerkers toegenomen. De liberale, onafhankelijke professionals zijn steeds meer onder druk komen te staan van marktwerking en dienen zich daardoor steeds meer te conformeren aan de toenemende concurrentie- en efficiëntiedruk waar organisaties mee te maken krijgen (Freidson, 2001). Het gevolg is dat hun onafhankelijkheid wordt aangetast en zij in hun werkzaamheden steeds meer gedwongen worden rekening te houden met de wensen van de organisatie. Ze staan hierbij dus steeds meer onder druk van de manager. Echter ook de positie van de 'organizational' professional die als manager opereerde, is onder druk komen te staan. Hun machtspositie binnen de organisatie was al relatief zwak ten opzichte van bijvoorbeeld de liberale, onafhankelijke professional, doordat de inhoud van hun werk grotendeels bepaald werd door hiërarchisch hogere managers en hun kennis sterk organisatiegebonden is. Daarbij werden hun kennis en vaardigheden ingezet voor de ontwikkeling van programma's ten behoeve van het toezicht en de controle binnen de organisatie. Omdat deze kennis kan worden vastgelegd, verzameld en worden toegepast met behulp van communicatie en informatie controle systemen, is de organisatie veel minder afhankelijk van hen. Het gevolg hiervan is het verminderen van het aantal lagere en midden management functies in organisaties. Recente ontwikkelingen laten dus zien dat de macht van twee groepen experts en van managers is afgenomen, namelijk die van de onafhankelijke professional en die van de manager of 'organizational' professional.

In tegenstelling tot deze twee groepen experts en managers stelt Reed (1996), alleen op basis van de niet overdraagbare kennis van deze ondernemer of kenniswerker, dat de positie van de kenniswerker juist sterker is geworden. Hierbij lijkt Reed (1996) alleen rekening te houden met het gebruik van kennis als een goed of een dienst, die kenniswerkers gemakkelijk mee kunnen nemen naar een andere organisatie en waarmee ze hun sociaal-politieke positie in de samenleving kunnen verbeteren en waaruit ze materiële voordelen kunnen halen. Met name binnen deze groep experts is beheersing lastig, omdat ze niet tot een beroepsgroep horen en hier dus ook niet afhankelijk van zijn en niet afhankelijk zijn van de organisatie. De veronderstelde sterke positie van de kenniswerker, die eerder ter discussie is gesteld, lijkt dus het meest te passen bij deze derde groep die Reed (1996) onderscheidt en maakt het een interessante onderzoeksgroep om inzicht te krijgen in de verhouding met managers en de beïnvloedingsstrategieën die hierbij worden toegepast. Dit onderzoek richt zich daarom met name op de kenniswerkers en minder op de liberale professional en de 'organizational professional', om te onderzoeken of de verhouding niet veel ingewikkelder is dan vaak verondersteld wordt.

3.1.2 Beschrijving van de organisaties

In totaal zijn in vier organisaties één tot vijf interviews afgenomen voor dit onderzoek.¹ Er is gekozen voor meer dan één organisatie om de kans te beperken dat bepaalde inzichten onterecht worden toegeschreven aan de verhouding tussen kenniswerkers en managers. Wanneer slechts één organisatie zou worden onderzocht, is de kans namelijk groter dat bepaalde kenmerken worden toegekend aan de verhouding van de kenniswerker met zijn manager, terwijl dit kenmerk alleen voorkomt vanwege de specifieke context of sector waarin de organisatie actief is. Er is daarom gekozen voor vier organisaties van verschillende grootte, van vijftien tot 16.000 werknemers. En organisaties die actief zijn in verschillende sectoren: één in de publieke sector, één not-for-profit onderzoeksbureau dat ontstaan is uit een universiteit en twee organisaties uit de private sector. Er is gekozen om niet meer organisaties in dit onderzoek te betrekken, omdat het verkrijgen van inzicht in een organisatie veel tijd kost.

¹ Zie bijlage 1 voor een schematisch overzicht van de organisaties en de respondenten.

De organisatie met de minste medewerkers, ongeveer vijftien, ontwikkelt technologische platforms voor bedrijven. Hiermee kunnen bedrijven, door bijvoorbeeld het gebruik van mobiele telefonie, beter inzicht krijgen in het profiel van hun klanten. Het is een jonge organisatie waar drie mensen zich bezighouden met panels, waarbinnen digitaal feedback wordt verzameld van consumenten over opdrachtgevers van de in dit onderzoek betrokken organisatie. Twee kenniswerkers, een man en een vrouw, en één manager zijn betrokken bij dit onderzoeksgedeelte van de organisatie. Alle drie zijn ze geïnterviewd. Bij de werkzaamheden van de kenniswerkers kan gedacht worden aan het beheren van die applicatie waarmee gegevens verzameld kunnen worden, het opstellen van vragenlijsten en het verwerken van de gegevens.

De tweede organisatie is een not-for-profit onderzoeksinstituut, dat is verbonden aan een universiteit en als missie heeft om met sociaalwetenschappelijk onderzoek en kennisoverdracht een bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Naast sociaalwetenschappelijk onderzoek en beleidsonderzoek levert dit instituut ook advies. Ondanks dat dit instituut verbonden is aan een universiteit, dient het wel financieel zelfstandig te kunnen overleven. Het instituut kent ongeveer 50 medewerkers, waarvan 30 wetenschappelijke medewerkers.

Verder is ook een respondent geïnterviewd die werkzaam is bij een ministerie. Deze respondent is vrouw en geeft als clusterleider leiding aan acht kenniswerkers. Haar werkzaamheden en die van haar medewerkers zijn erop gericht om regionaal beleid aan te laten sluiten op nationaal beleid. Naast deze afstemming houdt dit cluster zich ook bezig met het stimuleren van de economie binnen een bepaalde regio in Nederland. Doordat in deze organisatie alleen met de leidinggevende is gesproken, is hoe kenniswerkers in deze organisatie de verhouding met hun leidinggevende beschouwen alleen uit tweede hand verkregen. Desondanks is dit interview wel meegenomen in de analyse, omdat het interview waardevolle inzichten geeft in het beeld dat de manager van de verhouding heeft en omdat de manager goed inzicht heeft in de interpretaties die kenniswerkers hebben over de machtsverhouding en de factoren die een rol spelen in die machtsverhouding.

De laatste organisatie waarin interviews voor dit onderzoek zijn afgenomen, is een internationale onderneming die advies, ontwerp- ingenieurs- en managementdiensten levert op de gebieden mobiliteit, milieu en ruimte, gebouwen en water. De organisatie heeft in

Nederland ongeveer 2.500 en wereldwijd ongeveer 16.000 medewerkers. Op deze terreinen ontwikkelt, implementeert, onderhoudt en exploiteert deze organisatie projecten voor bedrijven en overheden. De drie interviews zijn gehouden met een manager en twee adviseurs met verschillende jaren ervaring. Alle drie zijn ze werkzaam binnen hetzelfde deel van de organisatie, namelijk strategie en beleid binnen het gebied mobiliteit.

3.1.3 Verantwoording voor de keuze van de respondenten in de organisaties

In totaal zijn twaalf interviews afgenomen bij acht kenniswerkers en vier managers. Bij de keuze van de kenniswerkers is erop gelet of hun werk daadwerkelijk bestaat uit taken die typerend zijn voor een kenniswerker. Hiervoor is gekeken naar de drie kenmerken die Benson en Brown (2003) toekennen aan kenniswerkers. Zo bestaat het grootste deel van de taken van de respondenten niet uit routinematige handelingen, is er sprake van autonomie in hun werkzaamheden en zijn de taken onderling afhankelijk. De respondenten in dit onderzoek zijn betrokken bij projecten waarin denken, en niet het uitvoeren van routinematige taken, één van de belangrijkste onderdelen van de werkzaamheden is. Daarnaast is de uitkomst van hun werk 'kennis', doordat ze een probleem oplossen voor een organisatie, een advies geven of onderzoek doen. Ze hebben hierbij een bepaalde mate van beslissingsruimte en de verschillende handelingen hebben invloed op elkaar en leiden uiteindelijk tot de afronding van een project.

In de organisaties is met één persoon overlegd welke kenniswerkers nog meer gesproken konden worden. Zoveel mogelijk is hierbij geprobeerd om zowel jonge als oudere, onervaren en ervaren, als ook mannelijke en vrouwelijke kenniswerkers te interviewen. Dit is gedaan om de kans te verkleinen dat een bepaald inzicht wordt toegekend als kenmerk van kenniswerkers en hun relatie met managers, terwijl het in werkelijkheid vooral een kenmerk is voor mannen of vrouwen ongeacht of ze kenniswerkers zijn. In twee organisaties is het niet gelukt om volledig te voldoen aan deze diversiteit, omdat er of maar één persoon is geïnterviewd of omdat de afdeling te klein was. In de overheidsorganisatie is alleen een vrouw geïnterviewd en in de grote, internationale organisatie waren alle drie de respondenten man. In de kleine organisatie in de private sector waren beide kenniswerkers jong met relatief weinig ervaring. Ondanks dat niet in elke organisatie een heterogene groep kenniswerkers is gesproken, is er wel sprake van diversiteit wanneer gekeken wordt naar de

hele groep respondenten. Hierdoor is getracht te voorkomen dat bepaalde interpretaties onterecht als typerend voor kenniswerkers of managers worden beschouwd.

Verder is in elke organisatie een leidinggevende geïnterviewd, vaak de directe leidinggevende. In één organisatie is niet de directe leidinggevende geïnterviewd, maar de directeur die daar weer een hiërarchische laag boven zat. Omdat de organisatie ongeveer vijftig medewerkers telde, had deze directeur wel regelmatig contact met de kenniswerkers en veel inzicht in het handelen van de directe leidinggevende. Er kon zo dus wel een goed beeld verkregen worden van de verhouding tussen manager en kenniswerkers binnen die organisatie.

Binnen de organisaties is geprobeerd zoveel mogelijk respondenten te interviewen binnen één afdeling. In één organisatie, een onderzoeksorganisatie, is hiervan afgeweken. Om toch zowel mannen als vrouwen en ervaren als minder ervaren kenniswerkers te interviewen, is hier besloten om kenniswerkers uit verschillende afdelingen te interviewen. Doordat de afdelingen onderling weinig verschilden, werd niet veel tijd verloren in het vormen van een beeld van de afdelingen. Binnen de verschillende afdelingen was iedereen namelijk betrokken bij het doen van onderzoek, alleen de onderwerpen van het onderzoek verschilden. Door niet meer organisaties en afdelingen bij dit onderzoek te betrekken, was het beter mogelijk om tijdens de interviews uitgebreid stil te staan bij de interpretaties die een belangrijke rol spelen in de machtsverhouding tussen managers en kenniswerkers en te begrijpen hoe die interpretaties de beïnvloedingsstrategieën beïnvloedden.

Erkend wordt dat het geringe aantal interviews mogelijk problematisch is voor het doen van eventuele algemene uitspraken over de verhouding tussen kenniswerkers en managers. Echter het doel van dit onderzoek is niet om alle interpretaties die een rol spelen in de ervaren machtsverhouding samen te voegen en een gegeneraliseerd beeld te destilleren, maar om inzicht te krijgen in verschillende interpretaties die er bestaan en te kijken in hoeverre er overeenkomsten zijn in deze interpretaties van respondenten. Op deze manier kan beter inzicht worden verkregen in de verhouding tussen managers en kenniswerkers, die complexer lijkt dan veelal wordt aangenomen, en op basis van dit inzicht kan worden begrepen wat dit betekent voor beïnvloedingsstrategieën van kenniswerkers en managers. Dit kan volgens Kamoche en Maguire (2010) het beste bereikt worden via een

kwalitatief onderzoeksontwerp, waarmee diepgaande kennis van een bepaald fenomeen verkregen kan worden.

3.2 Methode van dataverzameling

Met de twaalf respondenten zijn semi-gestructureerde interviews gehouden. Deze vorm van interviewen kenmerkt zich door het gebruik van enkele topics, waarvan de volgorde van behandeling vooraf niet vast staat. In dit geval is gekozen om per topic wel enkele beginvragen te formuleren, om te voorkomen dat de te stellen vragen te veel sturend zouden zijn. Echter de verdere vragen en de volgorde van de topics stonden vooraf niet vast.² Het gebruik van deze vorm van interviewen geeft allereerst de mogelijkheid om inzicht te krijgen in de specifieke gevoelens, emoties, interpretaties en het uiteindelijke handelen van kenniswerkers en managers. Door dieper op de interpretaties in te gaan en de respondent de ruimte te geven om zijn interpretaties in eigen woorden te vertellen, bieden semi-gestructureerde interviews daarnaast de mogelijkheid om te begrijpen hoe kenniswerkers en managers hun onderlinge machtsverhouding ervaren en te begrijpen waarom zij op een bepaalde manier handelen (Neuman, 2007). De machtsverhouding wordt immers bepaald door de interpretaties van kenniswerkers en managers van hun relatie en het gedrag dat gebaseerd is op deze interpretaties. Verder sluit deze vorm van interviewen aan op het exploratieve karakter van dit onderzoek. Om inzicht te krijgen in de ervaren machtsverhouding van kenniswerkers en managers, is inzicht nodig in de factoren die deze verhouding beïnvloeden. Op basis van eerder onderzoek kan namelijk niet geconcludeerd worden welke factoren een rol spelen. Door de semi-gestructureerde opzet van de interviews, worden respondenten niet beperkt tot het spreken over vooraf vastgestelde factoren. Respondenten hebben de mogelijkheid om de voor hen belangrijke factoren, maar ook andere onderwerpen, ter sprake te brengen.

3.3 Data-analyse

Voor de analyse van de data zijn de interviews opgenomen en letterlijk uitgewerkt. Verder zijn de data verschillende keren geanalyseerd en gecodeerd. Het analyseren van de

² Zie bijlage 2 voor de topiclijst voor de manager en die voor de kenniswerker.

data heeft al plaatsgevonden in de periode dat ook interviews werden afgenomen, met als gevolg dat de topiclijst een keer is aangepast gedurende het onderzoek. Zo werd in de eerste paar interviews gesproken over situaties waarin de kenniswerker iets moet doen waar hij minder zin in heeft. Dit is later toegevoegd aan de topiclijst, omdat bleek dat dit onderwerp belangrijke inzichten opleverde over de beïnvloedingsstrategieën van kenniswerkers.

Om de validiteit van dit onderzoek te vergroten zijn de data verschillende keren geanalyseerd en gecodeerd. Verschillende malen is teruggerepen naar de data, om te voorkomen dat alternatieve verklaringen niet over het hoofd gezien werden en is ook gezocht naar uitspraken die bepaalde bevindingen ontkrachten. Zo heeft de codering plaatsgevonden in drie fases: open, axiaal en selectief coderen (Neuman, 2007). In de eerste fase is puur gekeken naar wat er is gezegd, zonder daarbij direct een relatie te leggen met de literatuur. Tijdens deze fase van codering is alle data gecodeerd. Hiermee is geprobeerd te voorkomen dat sommige informatie te vroeg als irrelevant voor dit onderzoek werd getypeerd, terwijl deze tekstfragmenten na latere analyse toch van waarde zouden blijken te zijn. Tijdens axiaal coderen (Boeije, 2006), is, met behulp van het theoretisch kader, gekeken welke codes minder relevant zijn voor dit onderzoek en is gekeken in hoeverre codes hetzelfde onderwerp beslaan. In deze fase is ook een eerste structuur opgezet, waarbij hoofdcodes en subcodes zijn gevormd en met elkaar zijn verbonden. In de laatste coderingsfase, het selectief coderen (Neuman, 2007; Boeije, 2006), is een definitieve structuur aangebracht. Belangrijk hierin zijn de verbanden die zijn aangelegd tussen bevindingen en op welke manier bepaalde codes, en de data achter deze codes, zich tot elkaar verhouden. Doordat de literatuur gebruikt is om de data te interpreteren, heeft de literatuur bijgedragen aan het begrijpen van bepaalde verbanden tussen codes. Om te voorkomen dat de bevindingen in dit onderzoek werden beïnvloed door een onbewuste zoektocht in de data naar de bevestiging van vooroordelen of verwachtingen, is in deze laatste fase ook gezocht naar uitspraken in de data die bepaalde gevonden verbanden en interpretaties ontkrachten (Glesne, 2006). Er is gezocht in de data naar voor- en tegenbewijs, op basis waarvan bevindingen konden worden verfijnd.

Tijdens het toekennen van bepaalde codes aan de data zijn keuzes gemaakt. Voor de transparantie van dit onderzoek is het belangrijk om de keuzes met betrekking tot de data-analyse toe te lichten. Allereerst blijkt uit de interviews dat het onderscheid tussen kennis en

vaardigheden ook door respondenten wisselend wordt gedefinieerd. Sommigen zien vaardigheden als onderdeel van kennis, anderen beschouwen vaardigheden los van kennis. Ondanks dat sommige kenniswerkers vaardigheden en kennis als één beschouwen, is ervoor gekozen om kennis los te zien van vaardigheden. Dit omdat respondenten, ook als ze het begrip vaardigheden niet gebruiken, het niet alleen hebben over het hebben van kennis over bepaalde handelingen, maar ook over het daadwerkelijk kunnen doen van bepaalde handelingen. Ondanks dat het onderscheid niet altijd expliciet genoemd is door respondenten, zijn 'weten' en 'kunnen' dus twee verschillende begrippen. Er is dus ook in de analyse een onderscheid gemaakt in die begrippen.

Verder is ook het netwerk apart gecodeerd van kennis en vaardigheden. Een belangrijk onderdeel van dit netwerk is echter de kennis en vaardigheden om gebruik te kunnen maken van dit netwerk. Het netwerk zou in de analyse dus ook beschouwd kunnen worden als een belangrijke vorm van kennis en vaardigheden. In dit onderzoek is er voor gekozen om kennis, vaardigheden en netwerk apart te coderen. Het gaat in dit onderzoek immers om de interpretatie die kenniswerkers en managers hebben van bepaalde factoren. Het netwerk is een factor die door respondenten naast kennis en vaardigheden werd genoemd en niet genoemd werd als een belangrijke vorm van kennis en vaardigheden. Netwerk lijkt zo door respondenten geïnterpreteerd te worden als een aparte factor die de machtsverhouding tussen managers en kenniswerkers beïnvloedt.

Ook is er een codering gegeven aan uitspraken die iets zeggen over de interpretatie van respondenten over het kunnen vinden van ander werk door kenniswerkers. Uit de analyse zal blijken dat men uiteindelijk wel verwacht ander werk te kunnen vinden, maar dat dit om verschillende redenen niet gemakkelijk zal zijn. Het is lastig om op basis van deze code uitspraken te doen in het kader van meer of minder aanwezige afhankelijkheid van de kenniswerker ten opzichte van de manager. De uitspraken die illustreren dat kenniswerkers uiteindelijk wel ander werk kunnen vinden, dragen immers bij aan de onafhankelijke positie van de kenniswerker, terwijl uitspraken die illustreren dat het moeilijk is om ander werk te vinden, bijdragen aan de afhankelijke positie van de kenniswerker ten opzichte van de organisatie. Alhoewel dit samenvoegen van deze data onder één code het lastiger maakt om te spreken over een meer of mindere afhankelijke positie van de kenniswerker, is er toch gekozen om alle uitspraken onder één noemer te analyseren. Dit geeft namelijk een beter

beeld van de interpretatie en emoties van de respondenten. Daarnaast maakt deze indeling het alsnog wel mogelijk om een conclusie te geven over de onafhankelijkheid van de kenniswerkers in dit onderzoek ten opzichte van de veronderstelde onafhankelijkheid van hen in het standaardbeeld. Het laat duidelijk zien dat kenniswerkers minder onafhankelijk zijn dan dit standaardbeeld doet vermoeden. Omdat blijkt dat kenniswerkers in dit onderzoek op basis van hun arbeidsmarktpositie meer afhankelijk zijn van de organisatie, dan verondersteld werd in het standaardbeeld, zijn deze data ingedeeld onder de hoofdcode die gaat over de afhankelijkheid van de kenniswerker ten opzichte van de organisatie. Het is echter belangrijk om te beseffen dat deze code ook belangrijk is voor de onafhankelijkheid van de kenniswerker, doordat de kenniswerker uiteindelijk wel verwacht ander werk te kunnen vinden.

Verder is er voor gekozen om bij de analyse van de beïnvloedingsstrategieën niet afzonderlijk de strategieën van de kenniswerker en die van de manager te analyseren en te beschrijven. Verwacht werd, en uit de eerste codering van de data bleek ook, dat beïnvloedingsstrategieën niet als afzonderlijk beschouwd konden worden. De ene strategie heeft invloed op een andere strategie van dezelfde partij of van de andere partij. Door beïnvloedingsstrategieën afzonderlijk te behandelen bleek het niet alleen lastiger om een helder beeld te krijgen van de strategieën, ook werd het lastiger om te verklaren en te begrijpen hoe en waarom deze strategieën werden toegepast. Daarom zijn de beïnvloedingsstrategieën niet afzonderlijk gecodeerd, maar gecodeerd en geanalyseerd aan de hand van vier thema's waarin meerdere beïnvloedingsstrategieën van de manager en kenniswerker te herkennen zijn en duidelijk wordt hoe deze strategieën elkaar beïnvloeden.

Tot slot dient nog een opmerking gemaakt te worden over de anonimiteit in dit onderzoek. Omdat tijdens de interviews is gesproken over relaties en machtsverhoudingen, is het belangrijk om zorgvuldig om te gaan met de anonimiteit van de respondenten. Naast dat de respondenten niet bij naam genoemd worden, worden ook de namen van de organisaties niet genoemd.



4. Onderzoeksbevindingen: De machtsverhouding

In dit eerste hoofdstuk van de onderzoeksbevindingen worden de resultaten geanalyseerd die inzicht geven in de machtsverhouding van kenniswerkers en managers. Het gaat om hun interpretaties van bepaalde factoren, die de ene partij meer afhankelijk van de andere partij maakt. In het volgende hoofdstuk van de onderzoeksbevindingen worden de data omtrent de beïnvloedingsstrategieën geanalyseerd en vergeleken met de literatuur.

4.1 De afhankelijkheid van de manager ten opzichte van de kenniswerker

Om de machtsverhouding inzichtelijk te maken, wordt gekeken naar bronnen waaraan de kenniswerker en hun manager macht denken te ontleen. Het gaat om factoren die belangrijk worden gevonden door de ene partij en waarvan de andere partij de toegang tot die bronnen kan beïnvloeden (Hall, 1996). Door deze bronnen ontstaat een afhankelijkheidsrelatie. In deze paragraaf worden de factoren behandeld die de afhankelijkheid van de manager ten opzichte van de kenniswerker indiceren.

4.1.1 Kennis en vaardigheden

De interpretatie die managers en kenniswerkers in dit onderzoek hebben van kennis, bevestigt dat kennis een machtsbron is voor de laatstgenoemde. Zowel kenniswerkers als managers verwachten dat kenniswerkers moeilijk te vervangen zijn, omdat het lastig is om de kennis die zij hebben over te dragen naar een andere kenniswerker. Zo zegt een kenniswerker over werknemers met veel kennis in het algemeen: *“Als zo’n persoon wegvalt is er een groot probleem, en dat moet snel opgelost worden. Maar dat gaat gewoon niet zo makkelijk.”* Hoe minder snel het verlies van bepaalde kennis(werkers) is op te vangen, hoe meer het de positie van de kenniswerkers verstevigt. Dit sluit aan op het gangbare beeld in de literatuur waar kennis wordt gezien als een waardevolle vorm van kapitaal voor de managers, waar alleen kenniswerkers controle over hebben. Het persoonsgebonden

karakter van deze kennis maakt het lastig voor managers om deze kennis snel en goedkoop over te dragen naar andere kenniswerkers (Strikwerda, 2002).

Toch is het beeld dat uit de interviews over kennis naar voren komt, complexer dan hierboven is beschreven. Uit de kritiek in de literatuur op de sterke positie van kenniswerker blijkt dat kennis vaak breder wordt gezien dan alleen de formele kennis, die men opdoet in opleidingen. Zo worden ook ervaring, en soms zelfs vaardigheden, in een deel van de onderzoeken als kennis gezien (Alvesson, 1993). Als gekeken wordt naar de belangrijke eisen om het werk uit te voeren, noemen kenniswerkers in dit onderzoek niet alleen formele kennis, maar ook ervaringskennis en vaardigheden. Lang niet altijd wordt dit onderscheid door kenniswerkers expliciet gemaakt. Sommigen zien kennis puur als de kennis die men heeft opgedaan in een opleiding en benoemen vaardigheden en ervaringskennis hier los van. Anderen definiëren kennis heel breed en beschouwen, naast formele kennis, ook ervaringskennis en vaardigheden als kennis. Uit de literatuur wordt dus niet goed duidelijk waaruit de kennis nu bestaat die de positie van de kenniswerker ten opzichte van de manager zo sterk maakt. Op basis van de interviews blijken vooral formele kennis, ervaringskennis en vaardigheden bij te dragen aan een sterke machtspositie van kenniswerkers.

De aspecten die in interviews bij kennis besproken werden, zijn volgens kenniswerkers en managers niet allemaal even lastig of even eenvoudig te vervangen. Uit de manier waarop zij over kennis zien, blijkt dat ervaringskennis en vaardigheden de positie van kenniswerkers veel meer versterken dan formele kennis. Zo interpreteren managers en kenniswerkers formele kennis, de kennis uit opleidingen, als kennis die snel en vrij eenvoudig te vervangen is. Ervaringskennis wordt echter beschouwd als kennis die lastig en tijdrovend is om te vervangen. Dit betekent niet dat de kennis opgedaan door opleiding als onbelangrijk wordt gezien. Elke kenniswerker heeft namelijk een bepaalde basis nodig om zijn werk uit te kunnen voeren. Een manager zegt: *“Er zijn maar heel weinig mensen die hetgeen ze op de opleiding geleerd hebben, niet meer toepassen”*. De mate waarin de kennis uit de opleiding een aandeel heeft in de werkzaamheden, is verschillend per functie. Het vak wordt echter vooral geleerd door mee te lopen met projecten en zo ervaring op te doen. De interpretatie die kenniswerkers en hun managers in dit onderzoek van kennis hebben, komt hierdoor overeen met de manier waarop in eerdere onderzoeken door zeevissers,

houthakkers en bouwvakkers tegen deze kennis werd aangekeken (Mascini & Bacharias, 2010). Net als deze werknemers, leren kenniswerkers het vak niet alleen in formele opleidingen, maar met name door ervaring op te doen. Een kenniswerker zegt hierover: *“Op cursussen krijg je de theorieën erachter mee en je oefent wat. Maar uiteindelijk leer je het door het gewoon te doen onder begeleiding.”* Dit komt omdat deze werknemers volgens Gerhardi (2002, in: Mascini & Bacharias, 2010) in opleidingen vooral contextloze toepassingen leren die op elke situatie kunnen worden toegepast. De ervaringskennis is lastig te formaliseren, omdat het moeilijk onder woorden te brengen is. Een junior kenniswerker kan zich deze kennis alleen eigen maken door dezelfde ervaring op te doen als andere, meer ervaren, kenniswerkers. Het volgende citaat van een manager illustreert dat managers zich bewust zijn van het belang van ervaringskennis. Over werknemers die van de universiteit komen, zegt hij: *“We weten dat je hen in het eerste jaar echt nog wat dingen bij moet leren, omdat je dat gewoon niet leert aan de universiteit. Bijvoorbeeld een acquisitiesprek.”*

Deze interpretatie van het ‘weten’ hoe men in bepaalde situaties moet handelen, heeft men ook van het daadwerkelijk ‘kunnen’ doen van deze handelingen. Oftewel de interpretatie die aan formele en ervaringskennis wordt gegeven, komt overeen met de interpretatie die kenniswerkers en managers in dit onderzoek aan vaardigheden toekennen. Ook hiervoor geldt dat de belangrijkste vaardigheden worden opgedaan door ervaring en dat kenniswerkers moeilijker te vervangen zijn, wanneer men meer ervaring heeft. Een zeer belangrijke vaardigheid die in de interviews vaak naar voren is gekomen, is het helder krijgen van de vraag van de klant. Zoals volgend citaat laat zien, is dat minder eenvoudig dan vaak wordt gedacht: *“De vraag die de klant heeft, is zelden de vraag die hij jou stelt. Een vraag komt ergens vandaan. Het is heel belangrijk om de vraag te doorgronden.”* Ook voor vaardigheden geldt dus, dat deze de positie van de kenniswerker versterken wanneer het vaardigheden betreft die door ervaring zijn opgedaan. Hierdoor zijn kenniswerkers volgens de geïnterviewde kenniswerkers en managers moeilijker te vervangen dan kenniswerkers die weinig vaardigheden hebben die door ervaring zijn opgedaan. Hoe meer ervaring iemand heeft, hoe meer kennis en vaardigheden hij heeft opgedaan en hoe langer een nieuwe medewerker nodig heeft om dezelfde kennis en vaardigheden op te doen. Dit wordt geïllustreerd door de volgende citaten van kenniswerkers: *“Alleen als je nu iemand op mijn*

plek zou zetten, ja dan zou die wel die tijd die ik nodig heb gehad om hier te komen, die zou je dan ook wel opnieuw nodig hebben.” En: “40 jaar ervaring kan je niet vervangen door 10 jaar ervaring. Dus een opdrachtgever die weet van nou die weet echt alles van een bepaald thema, iedereen die je daarvoor in de plaats legt is minder onderlegd op dat gebied dan hij.”

Echter de mate waarin managers afhankelijk zijn van de kenniswerkers vanwege de kennis en vaardigheden die zij bezitten, dient genuanceerd te worden. Noch de formele- en ervaringskennis, noch de vaardigheden worden door managers en kenniswerkers beschouwd als volledig onvervangbaar. Zo zegt een kenniswerker: *“Als je zegt, kan ik vervangen worden, kijk, iedereen kan vervangen worden.”* Het neemt weliswaar tijd in beslag en het is dus kostbaar voordat een nieuwe werknemer dezelfde kennis en vaardigheden in huis heeft als zijn voorganger, maar tot die tijd kunnen anderen deze werkzaamheden tijdelijk over nemen. Zoals het volgende citaat van een manager laat zien, zijn er namelijk vaak meer werknemers in dienst, waaronder de manager, die voldoende kennis en vaardigheden hebben om het werk over te nemen, dat blijft liggen wanneer een kenniswerker vertrekt: *“Alleen is het wel weer zo dat anderen het nu kunnen opvangen, ik kan het ook nog. Ik heb het ooit gedaan dus weet prima om het op te lossen. Het is niet zo dat het omvalt als zij weg zijn, dan loop je een te groot risico.”* Managers hebben dus wel het idee dat het vervangen van een kenniswerker tijd in beslag neemt, en dus kostbaar is, maar hebben niet het idee dat dit vertrek de continuïteit van de organisatie in gevaar brengt. Kennis wordt dus geïnterpreteerd als een lastig vervangbare, maar zeker niet onvervangbare, eigenschap van kenniswerkers.

De manier waarop kennis door kenniswerkers en managers geïnterpreteerd wordt, maakt duidelijk dat de rol van kennis in hun onderlinge machtsverhouding erg complex is. Drie conclusies kunnen uit deze interpretaties afgeleid worden. Allereerst varieert wat kenniswerkers en managers onder kennis verstaan. Sommige kenniswerkers en managers zien kennis puur als de kennis die men heeft opgedaan in een opleiding. Anderen beschouwen, naast deze formele kennis, ook vaardigheden en ervaringskennis als kennis. Daarnaast wordt de ervaren sterke positie van kenniswerkers ten opzichte van managers, door beide partijen vooral toegekend op basis van ervaringskennis en vaardigheden en minder op basis van formele kennis. Weliswaar heeft het altijd tijd nodig om kennis te vervangen, toch worden ervaringskennis en vaardigheden door kenniswerkers en managers

beschouwd als lastiger te vervangen dan formele kennis. Desondanks worden de ervaringskennis en de vaardigheden door managers en kenniswerkers tot slot beschouwd als lastig te vervangen, maar niet als onvervangbaar. Dit betekent dat de op kennis gebaseerde positie van kenniswerkers in dit onderzoek, complexer is dan in de literatuur verondersteld werd. In de literatuur werden managers afhankelijk beschouwd van kenniswerkers op basis van hun kennis in de breedste zin van het woord. In de praktijk van dit onderzoek blijkt daarentegen dat de interpretatie die kenniswerkers en managers hebben van kennis niet leidt tot een volledig ervaren afhankelijkheid van managers en dat niet alle kennis evenveel bijdraagt aan een sterkere positie van kenniswerkers ten opzichte van hun managers.

4.1.2 Netwerk

Waar de machtsverhouding tussen kenniswerkers en managers vaak vooral is gebaseerd op het persoonsgebonden karakter van kennis in de breedste zin van het woord, blijkt uit de interviews in dit onderzoek, dat daarnaast ook het persoonsgebonden karakter van het netwerk van een kenniswerker zijn positie ten opzichte van de managers verstevigt. Belangrijk voor het goed uitvoeren van de werkzaamheden van kenniswerkers in dit onderzoek zijn namelijk niet alleen de kennis en vaardigheden die ze bezitten, maar ook de kennis en vaardigheden die voor hen bereikbaar zijn. Het gaat om het verzamelen van de juiste kennis en vaardigheden in hun netwerk. Dit kan bijvoorbeeld nodig zijn voor het succesvol afronden van een project waarvoor de kennis van één kenniswerker niet altijd als toereikend wordt gezien. Een manager zegt hierover: *“Het gaat om je netwerk en kan je de juiste mensen op het juiste moment bij elkaar brengen, om de vraag van de klant op de juiste manier te beantwoorden.”* Een kenniswerker zegt over zijn omgeving dat het belangrijk is voor zijn werk om *“te weten hoe de hazen lopen”*. Ook beschouwt deze kenniswerker zijn netwerk als heel belangrijk en als een aspect dat door zijn leidinggevendens gewaardeerd wordt. De definitie die Smith en Rupp (2004) geven aan kenniswerkers, sluit dan ook beter aan op de kenniswerkers die in dit onderzoek zijn betrokken. Zij zien een kenniswerker als iemand die naast informatie doorspelen, ontwikkelen en toepassen, ook informatie verzamelt met als doel winst te genereren voor een organisatie en hiervoor zelf ook betaald krijgt (Smith & Rupp, 2004, p. 146). Hierbij zijn niet alleen de externe relaties belangrijk, ook de relaties binnen een organisatie spelen een belangrijke rol in het verzamelen van kennis.

Om een project voor een klant te realiseren, moet men weten waar in de organisatie bepaalde kennis te vinden is en hoe men die kennis het beste kan verkrijgen. Zelfs als kenniswerkers weinig of geen contact hebben met externe relaties, is het belangrijk dat ze weten bij welke collega's men informatie kan verkrijgen en dat men weet hoe de juiste informatie verkregen kan worden. Om kennis te verkrijgen en hun werk goed te kunnen uitvoeren, bestaat hun netwerk niet alleen uit het bijeenbrengen van verschillende adviseurs en klanten voor kennis of nieuwe opdrachten, maar ook uit de leverancier van een product en collega's uit de eigen organisatie waar men kennis kan verkrijgen.

Het netwerk van de kenniswerker is echter ook om een andere reden, dan alleen het verzamelen van informatie, waardevol voor de manager en de organisatie. Dit netwerk is namelijk een bron voor nieuwe opdrachten. Respondenten ervaren dat klanten geneigd zijn voor nieuwe opdrachten de organisatie in te huren, wanneer eerdere ervaringen met een bepaalde kenniswerker positief zijn. Zo zegt een kenniswerker: *“Dat je eerst iemand beter moet kennen of een bureau beter moet kennen voordat je in de shortlist komt voor een offerte uitvraag, dat komt voort uit het feit van hé we kennen die en als er meer van dat soort gasten werken dan komt het wel goed.”* Een manager noemt specifiek de acquisitievvaardigheden van een kenniswerker als belangrijke competentie van bepaalde kenniswerkers: *“Soms wil je niet op de junior positie werven, maar op de senior. Dan letten we heel erg sterk op netwerk en acquisitie vaardigheden.”*

Om de mogelijkheden van zo'n netwerk goed te benutten, heeft een kenniswerker kennis nodig over de gebruikelijke gang van zaken binnen dat netwerk en vaardigheden nodig over hoe men het beste kan handelen in zo'n netwerk. Een belangrijke vaardigheid van kenniswerkers is het vermogen om het netwerk te verschuiven, wanneer een netwerk weinig oplevert voor de organisatie. Een kenniswerker kan dan interessant blijven voor een organisatie door zijn netwerk te verschuiven, zodat hij weer een netwerk krijgt dat wel voldoende oplevert voor zijn organisatie. Een netwerk is volgens een manager dan ook geen statisch geheel, het gaat om *“de dynamiek in het netwerk.”* Bij netwerken hoort volgens deze manager dus ook het signaleren van nieuwe netwerken waar nieuwe opdrachten uit gehaald kunnen worden.

Kenniswerkers in dit onderzoek zijn zich bewust van de waarde die hun netwerk heeft voor de organisatie. Zoals formele kennis, ervaringskennis en vaardigheden het

eigendom zijn van de kenniswerker en moeilijk zijn vast te leggen in routines of protocollen waardoor ze voor de organisatie kostbaar zijn om over te dragen naar een andere kenniswerker (Strikwerda, 2002; Reed, 1996), zo is ook het netwerk persoonsgebonden en kostbaar en vaak zelfs onmogelijk, om over te dragen naar een andere kenniswerker. En net als formele kennis, ervaringskennis en vaardigheden, zorgt ook het netwerk voor een sterke machtspositie van de kenniswerker, hierover zegt een kenniswerker het volgende: *“Je hebt dat klantencontact dat heeft je baas niet altijd. Je hebt daarmee een soort macht, klinkt een beetje arrogant maar je hebt toch een soort macht. Als hij je een opdracht geeft dan is toch die persoonlijke relatie belangrijk. Dan is je baas er uiteindelijk afhankelijk van dat jij dat werk binnenhaalt, dat kan hij niet allemaal zelf.”* De kenniswerker die de organisatie verlaat neemt zijn netwerk mee. Dit heeft te maken met de persoonlijke band en niet het contract dat centraal staat in het netwerk, zoals uit het volgende citaat van een kenniswerker blijkt: *“Niet iedereen kent die bepaalde contactpersoon, dus je bouwt daar ook een band mee op. Dat is een belangrijk aspect. Je hebt een band met een klant, geen contract maar een persoonlijke band. Dat is moeilijk om dat weer terug te brengen. Dat kost tijd, dat is niet van de ene op de andere dag gedaan.”* Het volgende citaat laat zien, dat ook managers dit netwerk als waardevol voor de organisatie beschouwen: *“Maar toch ook omdat het voor een heel groot deel gaat het om vaste contacten waar je je informatie vandaan haalt. Het gaat dus eigenlijk, gek dat het woord nog niet gevallen is, om een enorm netwerk.”*

Uit de interviews in dit onderzoek blijkt dus dat ook netwerken sterk persoonsgebonden zijn en de manager meer afhankelijk maken van de kenniswerkers en dat de positie van kenniswerkers niet alleen gebaseerd is op kennis, zoals wel uit de literatuur naar voren kwam. Het netwerk speelt dezelfde rol in de machtsverhouding als de rol die kennis en vaardigheden speelden. Beiden zijn lastig te vervangen voor een manager, dit betekent niet dat managers hierdoor volledig afhankelijk zijn van het netwerk of de kennis van hun kenniswerkers. Ook netwerken kunnen uiteindelijk weer opgebouwd worden door andere kenniswerkers. Daarbij nemen nieuwe kenniswerkers vaak ook weer een nieuw netwerk mee. Hierover zegt een kenniswerker: *“Mensen kunnen daar ook wel in groeien. Je zal nooit precies een vervanger vinden voor degene die eventueel weggaat. Maar mensen kunnen wel groeien. Of net even op een ander stukje zitten dat weer perspectieven geeft. Ja daar beweegt een organisatie ook een beetje op de kennis die er in huis is.”* En even later

zegt deze kenniswerker: *“Wat we wel doen is als er mensen weggaan dat dat wel weer wordt aangevuld. Dat je wel op sterkte blijft. En dat iemand dan net een iets andere kant van een thema beslaat, dat is dan niet zo erg. Hij kan dan nieuwe dingen bijleren doordat hij op dat oude terrein aan het werk gaat, maar met dat extra stukje kennis dat hij heeft kan je ook proberen dat verder uit te bouwen.”* Het netwerk van een kenniswerker draagt dus wel bij aan de mate waarin een manager afhankelijk van hem is, maar zorgt er niet voor dat een manager niet zonder de kenniswerker kan.

4.2 De andere kant van de medaille: de afhankelijkheid van de kenniswerker

Tot nu toe is alleen gekeken naar factoren die de positie van de kenniswerker ten opzichte van de manager versterken. Een belangrijke aanleiding voor dit onderzoek was echter de verwachting dat kenniswerkers ook afhankelijk zijn van hun organisatie. Deze kant van de verhouding tussen kenniswerkers en hun manager, die in veel onderzoek onderbelicht is gebleven, wordt in deze paragraaf behandeld. In de verschillende factoren die door respondenten worden beschouwd als positieve invloed hebbend op de sterkere afhankelijkheid van de kenniswerker van de organisatie, is een onderscheid gemaakt. Allereerst zijn er factoren die kenniswerkers het idee geven dat ze de organisatie niet eenvoudig kunnen verlaten. Daarnaast zijn er factoren die bijdragen aan het beeld van kenniswerkers, dat ze de organisatie niet willen verlaten.

4.2.1 Kenniswerker kan de organisatie niet verlaten: positie op de arbeidsmarkt

In overeenstemming met de eerdere kritiek op de sterke positie van kenniswerkers in hun organisatie, laten ook de interviews een genuanceerder beeld zien ten aanzien van de sterke positie van kenniswerkers. Kenniswerkers geven aan dat ze uiteindelijk verwachten ander werk te kunnen vinden, maar dat dit wel moeilijk zal zijn. Een kenniswerker verwoordt dit als volgt: *“Hiervoor was ik zelf op zoek naar een baan en ik heb wel gemerkt dat het niet echt gemakkelijk is, ik heb sowieso wel gemerkt dat de banen niet echt voor het oprapen liggen. Stel dat het nodig zou zijn, dan heb ik er wel vertrouwen dat ik iets vind dat ik leuk vind.”* Met name oudere kenniswerkers, evenals hun managers, verwachten dat het lastig zal zijn om nieuw werk te vinden als men al ouder is. Hun positie op de arbeidsmarkt wordt dus

als minder sterk beschouwd in vergelijking met jongere kenniswerkers die enkele jaren ervaring hebben. Uit de interviews met managers blijkt dat zij het idee hebben, dat kenniswerkers wel interessant zijn voor andere organisaties. Behalve wanneer men lang werkt bij een organisatie, verwachten managers dat kenniswerkers snel ander werk kunnen vinden. Zo zegt een manager, dat een kenniswerker als volgt zal antwoorden als je hem vraagt of hij afhankelijk is van de organisatie: *“Nee. Want als ik weg wil kan ik morgen weg. Dat denk ik wel.”* De interpretatie die managers hebben van de arbeidsmarktpositie van kenniswerkers, past dus veel beter bij het standaardbeeld van de onafhankelijke kenniswerker, dan de interpretatie die kenniswerkers zelf hebben.

Verschillende redenen liggen ten grondslag aan de verwachting van kenniswerkers dat het niet eenvoudig is een andere baan te vinden. De eerste reden heeft te maken met de specifieke kennis, vaardigheden en het specifieke netwerk dat ze bezitten. In sommige gevallen zijn deze kwaliteiten alleen interessant voor de organisatie waarin ze werken en zijn er maar weinig andere organisaties die belang hebben bij hun kennis, vaardigheden of netwerk. De volgende anekdote van een kenniswerker illustreert dit: *“Sommige kennis is echt uniek. Dus ik heb wel eens een grapje gemaakt van als ik ooit nog eens bij jullie weg ga, dan ga ik bij die leverancier werken. Want ik weet gewoon heel veel van dit product af. Dus in zekere zin is het wel moeilijk denk ik om een andere baan te vinden.”* Verder kan ook de economische moeilijke tijd waarin dit onderzoek is uitgevoerd, een reden zijn waardoor kenniswerkers hun positie op de arbeidsmarkt minder positief in zien. Zo vertelt een kenniswerker over het vinden van ander werk dat het *“op dit moment wel heel lastig is”*.

De aanname van Reed (1996) dat kenniswerkers hun kennis gemakkelijk mee kunnen nemen naar andere organisaties om zo hun sociaal-politieke positie in de samenleving te kunnen verbeteren en er materiële voordelen uit te kunnen halen, lijkt dus te voorbarig. De kenniswerkers in dit onderzoek verwachten dat het lastig zal zijn om ander werk te vinden, wat betekent dat zij zich niet volledig onafhankelijk ervaren van de organisatie. In tegenstelling tot deze interpretatie is er een deel van de respondenten, naast de managers ook één kenniswerker, die wel verwachten dat kenniswerkers snel ander werk kunnen vinden. Toch wil dit niet zeggen dat deze geïnterviewden een sterke positie toekennen aan kenniswerkers binnen de organisatie. Er zijn namelijk veel meer factoren die ervoor zorgen dat kenniswerkers als afhankelijk van de organisatie gezien worden. Dat kenniswerkers

makkelijk ander werk *kunnen* vinden bij een andere organisatie, betekent niet dat kenniswerkers ook ander werk *willen* vinden bij een andere organisatie. Hierna zal blijken dat kenniswerkers zichzelf om verschillende redenen verbonden voelen met hun organisatie en dat ook managers kenniswerkers interpreteren als werknemers die zich verbonden voelen met hun organisatie, waardoor zij misschien wel ander werk kunnen vinden maar dit vaak niet willen.

4.2.2 De kenniswerker wil de organisatie niet verlaten

De vraagtekens die in het theoretische kader bij de veronderstelde onafhankelijke positie van kenniswerkers werden gezet, worden nog sterker bevestigd als gekeken wordt naar de bereidwilligheid van de kenniswerkers in dit onderzoek om de organisatie te verlaten. In tegenstelling tot het kunnen vinden van ander werk, is hierover in de data wel een gedeelde interpretatie gevonden tussen managers en kenniswerkers. Niet alleen blijkt uit de data analyse dat kenniswerkers zich, om verschillende redenen, verbonden voelen met de organisatie, ook beschouwen managers de kenniswerkers als werknemers die verbonden zijn met hun organisatie en er belang bij hebben om in dienst te blijven bij de organisatie.

De interpretaties die in de interviews naar voren komen, laten zien dat kenniswerkers afhankelijk zijn van de organisatie om hun carrière vorm te geven. Arbeidsvoorwaarden spelen hierin een belangrijke rol en zorgen ervoor dat kenniswerkers de organisatie niet graag verlaten. Een goed salaris en promotie- en opleidingsmogelijkheden zijn factoren die ertoe kunnen leiden dat een kenniswerker zijn organisatie als een prettige werkgever interpreteert, met als gevolg dat hij graag in dienst blijft. Zo vertellen kenniswerkers: *“Volgens mij de meeste dingen waar het omgaat is toch wel salaris of opleidingsfaciliteiten, daar heb ik tot nu toe nog weinig te klagen over gehad.”* En: *“Nou je hebt andere grote organisaties in dezelfde sector, als die duizend euro meer per maand betalen dan ben ik hier weg.”* Daarbij hechten kenniswerkers waarde aan een bepaalde mate van zekerheid van werk en inkomen. Het hebben van een vast contract kan een reden zijn om niet ergens anders te beginnen met een tijdelijk contract. Ook zal een kenniswerker niet snel vertrekken, zolang het werk nog uitdaging biedt: *“Volgens mij zou het meer een reden kunnen zijn dat er ergens een uitdaging komt waarvan je denkt van, hé, dat zou ik nog heel graag eens willen*

doen.” Zo speelt ook de inhoud van het werk een rol. Vooral voor jonge kenniswerkers is het belangrijk dat men veel kan leren in de organisatie. In overeenstemming met de ‘nieuwe geest van het kapitalisme’ (Boltanski & Chiapello, 2005), beschouwen kenniswerkers hun werkomgeving, in dit geval de organisatie, als middel om hun eigen doelen te bereiken. En de door Reed (1996) beschreven kenniswerkers, die met name belangen na streven die bijdragen aan hun sociaal-politieke positie of die materiële voordelen opleveren. Dit zorgt echter niet voor een sterke positie van kenniswerkers ten opzichte van hun managers, maar juist een zwakke. Zolang de kenniswerker het idee heeft dat hij zijn belangen het beste kan behartigen bij zijn huidige organisatie, zal hij zich immers deels afhankelijk van de organisatie ervaren.

Net zoals Benson en Brown (2007) aangaven dat autonomie een belangrijk kenmerk is in het werk van kenniswerkers, beschouwen ook kenniswerkers in dit onderzoek hun autonomie als een waardevol onderdeel van hun werk. Een kenniswerker zegt over deze zelfstandigheid: *“Dat er een prettige sfeer hangt vind ik ook heel belangrijk. En bepaalde mate van zelfstandigheid, dat je zelf keuzes kunt maken. Dat werkt wel heel prettig ja.”* Het motiveert kenniswerkers om te zorgen voor een goed resultaat. Door de autonomie te beperken, worden kenniswerkers niet in hun waarde gelaten en zal hun inzet niet meer passen bij de gewenste inzet die de manager voor ogen heeft. Zo zegt een kenniswerker: *“Wij zijn allemaal een beetje mensen, dat vind ik wel leuk om te vertellen, die allergisch worden als we gestuurd worden. Als iemand mij gaat zitten sturen dan denk ik van, nou, doe het dan zelf maar.”* Managers houden de autonomie van kenniswerkers in stand, omdat hiermee de motivatie van kenniswerkers niet aangetast wordt. Bergström et al. (2009) geven aan dat autonomie een belangrijk onderdeel is van het werk van kenniswerkers, omdat managers niet weten hoe dit werk uitgevoerd moet worden en zij dus genooddaakt zijn om hen deze autonomie te geven en omdat het werk vraagt om een bepaalde vrijheid om in te spelen op specifieke situaties. Managers in dit onderzoek geven echter vooral aan dat er geen noodzaak is om de autonomie te beperken, zolang het resultaat maar goed is. Het is niet zo dat managers niet weten hoe ze deze werkzaamheden uit zouden moeten voeren. Zo geeft een manager aan zich bewust niet overal mee te bemoeien: *“Want als een senior verantwoordelijk is voor zijn eigen acquisitie, moet je niet precies zeggen hoe hij het moet doen. Daar ben ik zelf ook altijd wel een beetje voorzichtig in. Want de ene heeft een manier*

dat hij het volledig uitgewerkt in zijn presentatie wil hebben. En de ander gaat een beetje, nou ik overdrijf een beetje, op de bonnefooi naar een opdrachtgever toe. Maar als het succes hetzelfde is ga ik niet tegen degene zegen je moet het op zijn of haar manier doen.” De autonomie speelt dus een opvallende rol in de beïnvloedingsstrategieën, hier zal later uitgebreider bij stil gestaan worden.

Tot slot zijn er factoren die volgens kenniswerkers niet bijdragen aan hun sociaal-politieke positie of die materiële voordelen opleveren, maar die hen wel binden aan een bepaalde organisatie en bepalend zijn in de keuze om deze organisatie te verlaten. Een voorbeeld hiervan is de behoefte van kenniswerkers om in een bepaalde sector te werken. Deze mogelijkheden lijken beperkt en binden een kenniswerker aan de organisatie: *“Ik merk wel dat als je in dezelfde sector zou willen blijven werken, dan heb je helemaal niet zo heel veel keus.”* Als er al een andere organisatie is in dezelfde sector waar men ongeveer hetzelfde werk kan doen als waar men nu werkt, dan is deze lang niet altijd in de buurt van hun woonplaats. Deze afstand is voor één kenniswerker zelfs de belangrijkste reden om bij zijn huidige werkgever te blijven: *“En het belangrijkste is nog wel dat ik op de fiets naar mijn werk kan.”* Net als in een onderzoek naar kenniswerkers in een semi-overheidsinstelling (Benson en Brown, 2007), blijkt ook in dit onderzoek dat kenniswerkers de band met hun collega’s belangrijk vinden. Een kenniswerker hecht zich aan een groep en een organisatie en vindt een goede werksfeer met prettige collega’s relevant. Zo vertelt een kenniswerker: *“De hele cultuur die hier heerst die vind ik heel prettig en ik denk dat je die niet snel ergens anders ziet.”* Met betrekking tot factoren die niet direct bijdragen aan de carrière van de kenniswerker of leiden tot materiële voordelen, spelen tot slot ook de kernwaarden van de organisatie een rol in de keuze om ergens te werken en te blijven werken. Gedacht kan worden aan maatschappelijke betrokkenheid van een organisatie. Sommige kenniswerkers willen zelfs alleen werken bij een organisatie waarvan de kerntaak een maatschappelijk doel nastreeft. De collega’s en de kernwaarden van een organisatie zorgen ervoor dat iemand bij een bepaalde organisatie wil blijven. Een manager vergelijkt dit met het behoren tot sociale verbanden buiten het werk: *“Heel simpel, je hoort bij een groep, je hoort bij een stam, je hoort bij Feyenoord, je hoort bij Ajax, je hoort bij je familie. Bij sommige groepen voel je je heel prettig, bij sommige niet.”* Verder erkennen managers dat kenniswerkers om verschillende redenen bij hun organisatie willen blijven. Zo vertelt een manager dat

kenniswerkers hooguit zullen vertrekken om externe factoren: *“Ik denk niet dat die mensen snel weg zijn. En als dat zo is dan is dat denk ik door externe factoren. Relatie, verhuizen, dat soort elementen.”*

De analyse van de data in dit onderzoek maakt duidelijk dat kenniswerkers voor de behartiging van hun belangen, zowel volgens de kenniswerkers zelf als volgens hun managers, in zekere mate afhankelijk zijn van hun organisatie. Ze hebben het idee dat deze belangen veel minder goed door andere werkgevers behartigd kunnen worden. Opvallend is dat kenniswerkers hun context deels beschouwen als een middel om hun belangen na te streven, maar dat deze belangen allereerst niet allemaal gericht zijn op het behalen van materiële voordelen of het vormgeven van hun carrière. En vooral dat deze belangen niet bijdragen aan een sterke machtspositie van de kenniswerker in de organisatie, maar de kenniswerkers juist meer afhankelijk maken van de organisatie waar ze werken. De kenniswerkers ervaren dat hun belangen het beste behartigd kunnen worden bij de organisatie waar ze werken.

4.3 Van interpretaties van factoren naar een machtsverhouding


Tot nu toe zijn in dit hoofdstuk de factoren beschreven die invloed hebben op de verhouding tussen kenniswerker en manager. De manier waarop ze deze factoren zien, oftewel hoe ze deze factoren interpreteren, bepaalt hun gedrag. Dit houdt in dat ook de onderlinge verhouding wordt bepaald door deze interpretaties van. Zo laat dit onderzoek een wederzijdse afhankelijkheid zien tussen kenniswerker en manager. Beiden hebben immers belangen die behartigd worden door middel van deze samenwerking.

Managers hebben hier belang bij, omdat ze goede resultaten kunnen halen met de huidige kenniswerkers en omdat het kostbaar is om het vertrek van deze kenniswerkers op te vangen. Daarnaast bezitten en controleren kenniswerkers niet alleen hun kennis, maar ook vaardigheden en een netwerk dat van waarde is en moeilijk te vervangen is voor de managers. Toch hebben zowel kenniswerkers als managers in dit onderzoek niet het gevoel dat kenniswerkers onmisbaar zijn. Dat kenniswerkers niet als onmisbaar worden beschouwd, heeft ermee te maken dat bij hun vertrek het voortbestaan van de organisatie niet in gevaar komt. Volgens beide partijen zal een nieuwe kenniswerker een groot deel van de taken die zijn voorganger deed, in de loop van de tijd aan kunnen leren of kunnen de taken tijdelijk

door de manager of andere kenniswerkers worden waargenomen. In het uiterste geval kan men andere kenniswerkers aannemen die, weliswaar andere kennis, vaardigheden en een ander netwerk meenemen, maar wel voldoende toegevoegde waarde voor de organisatie met zich mee kunnen brengen. Toch versterken deze kennis, vaardigheden en het netwerk de positie van de kenniswerker ten opzichte van de manager. Het kost immers veel tijd en moeite, en is dus kostbaar, voor de manager om dit verlies aan toegevoegde waarde op te vangen. Uit de interviews blijkt dus dat kennis de kenniswerker een niet zo sterke positie geeft ten opzichte van de manager als het standaardbeeld doet vermoeden. Maar dat kennis, net als het netwerk en vaardigheden, de positie van de kenniswerker wel versterken.

Aan de andere kant valt op dat kenniswerkers in dit onderzoek helemaal niet onafhankelijk zijn van de organisatie, zoals vaak wel verondersteld wordt. Want ondanks dat er geen gedeelde interpretatie is gevonden onder respondenten omtrent de arbeidsmarktpositie van kenniswerkers, is er wel een eenduidig beeld over de afhankelijkheidspositie van kenniswerkers ten opzichte van de organisatie. De data laten zien dat kenniswerkers, volgens alle respondenten, in zekere mate afhankelijk zijn van hun organisatie, omdat ze er graag willen werken. Het idee dat kenniswerkers hun omgeving beschouwen als middel om de eigen doelen na te streven en de eigen carrière vorm te geven, zorgt voor een bepaalde mate van afhankelijkheid van hun manager. Hun manager beheerst immers de toegang van de kenniswerkers tot middelen waarmee de kenniswerker zich in zijn werk kan onderscheiden, zoals salarissen, opleidingsmogelijkheden, promotie en het verblijf van de kenniswerker bij de organisatie. Kenniswerkers beschouwen zich afhankelijk van hun eigen manager, omdat zij hun belangen minder goed verwachten te kunnen behartigen bij andere organisaties. Het gaat hierbij niet alleen om belangen die betrekking hebben op het vormgeven van de carrière, maar ook om andere belangen die passen bij de wensen en privésituatie van de kenniswerker.

Het beeld waarin de relatie tussen kenniswerker en manager vooral werd gezien als een relatie waarin de kenniswerker een heel sterke machtspositie had ten opzichte van de manager, lijkt dus veel complexer te liggen. Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Toch betekent dit niet dat beide partijen denken niet zonder elkaar te kunnen.



5. Onderzoeksbevindingen: De beïnvloedingsstrategieën

In het vorige hoofdstuk zijn verschillende factoren beschreven waarvan de aanwezigheid van belang is voor kenniswerkers of managers en waarvan de toegang vaak wordt beheerst door de ander. Zo is de manager afhankelijk van de kenniswerker voor toegang tot een netwerk, kennis of vaardigheden. En is de kenniswerker afhankelijk van de manager voor bijvoorbeeld de toegang tot salaris, promotie of een prettige werksfeer. Dat beide partijen bronnen beheersen die voor de ander waardevol zijn, geeft hen mogelijkheden om het gedrag van de ander te beïnvloeden. Dit kan zowel directe als indirecte invloed zijn. De in het vorige hoofdstuk beschreven machtsverhouding en de factoren die deze machtsverhouding bepalen, worden in dit hoofdstuk gebruikt bij het verklaren van de toegepaste beïnvloedingsstrategieën.

In dit hoofdstuk worden de beïnvloedingsstrategieën geanalyseerd en verklaard aan de hand van bepaalde centrale thema's waarin de strategieën van zowel kenniswerkers en managers gekoppeld kunnen worden. Zo'n thema beïnvloedt namelijk niet alleen het handelen van de kenniswerker maar ook die van de manager.

5.1 Beloningen van managers is niet het enige dat kenniswerkers motiveert

Het gedrag van kenniswerkers in dit onderzoek, kan vooral getypeerd worden als 'meegaand'. Dit kan verklaard worden doordat kenniswerkers zichzelf niet als onafhankelijk beschouwen van hun organisatie op basis van hun kennis, maar verschillende belangen hebben die alleen behartigd kunnen worden door goede resultaten te leveren.

Voor de behartiging van een deel van deze belangen zijn de kenniswerkers in dit onderzoek afhankelijk van hun managers. Meegaandheid, is naast exit, terugtrekking, ontlopen en er tegen ingaan, één van de mogelijke reacties volgens Hall (1996) op machtsuitingen van in dit geval de managers. Managers hebben belang bij een goede inzet en goede resultaten van het werk van kenniswerkers, omdat zij streven naar een goed resultaat voor de organisatie. Een manager kan dit gedrag stimuleren door kenniswerkers

salarisverhoging, promotie of opleidingen in het vooruitzicht te stellen. In het vorige hoofdstuk bleek dat dit factoren zijn, die kenniswerkers als waardevol interpreteren. Door goede resultaten te leveren vergroot de kenniswerker de kans dat de manager hem salarisverhoging, promotie of de toegang tot opleidingen geeft. Zo vertellen kenniswerkers: *“Een aantal zaken moeten gewoon op orde zijn. In je beoordelingsgesprekken komt dat terug. Daarom zijn mensen ook gemotiveerd omdat ze weten; uiteindelijk kost dat gewoon loon.”* En over promotie: *“De groei die je doormaakt in je werk en de ervaring die je hebt en de vaardigheden die je laat zien en hoe je je ontwikkelt, die zorgen ervoor dat bij de een wat eerder en de ander wat later aan de orde komt of je promoveert.”* Een manager vertelt dat slechte prestaties van een kenniswerker consequenties hebben voor zijn *“relatie met de organisatie, arbeidsvoorwaarden, salaris en doorgroeimogelijkheden”*. Met het beïnvloeden van het gedrag van kenniswerkers door hen te bestraffen of te belonen middels salaris, promotie, evalueren en controleren, maken managers in dit onderzoek gebruik van vormen van beïnvloeding die in het theoretische kader als technocratische controle beschouwd werden (Kärreman & Alvesson, 2004).

Niet van alle belangen die kenniswerkers in dit onderzoek als waardevol interpreteren, wordt de toegang beheerst door managers. Zo vinden kenniswerkers het belangrijk om een goede positie op de arbeidsmarkt te hebben, om klanten niet teleur te stellen, om een goede sfeer met collega's te hebben en om plezier te hebben in het werk. Ondanks dat managers geen controle hebben over deze belangen en de belangen dus niet kunnen gebruiken in hun beïnvloedingsstrategie, leiden de belangen wel tot een goede inzet van de kenniswerkers. Ook deze belangen kunnen alleen behaald worden wanneer kenniswerkers een goede inzet tonen. Over het behouden van een goede werksfeer zegt een kenniswerker bijvoorbeeld dit: *“Ja ik zou me meer achterbaks kunnen gaan opstellen en allemaal dingen kunnen gaan eisen. Maar uiteindelijk helpt me dat niet verder. Als ik mijn kennis ga uitbuiten dan wordt dat ook als zodanig gezien en creëert dat een mindere sfeer op het werk. Dat komt de sfeer niet ten goede. Mensen merken dat, als je je op een eilandje gaat begeven. Dan merken mensen ook wel dat je je positie afschermt. Ik wil ten eerste niet mijn positie afschermen want ik vind dat ook gewoon in het belang van het bedrijf om kennis te delen. Maar ik wil ook zeker niet het idee geven dat ik het liefst mezelf en mijn kennis wil opsluiten.”*

Het gedrag van kenniswerkers om te handelen in het belang van de organisatie en de managers, is dus deels een reactie die volgt op de mate waarin zij voor het behartigen van hun belangen afhankelijk zijn van hun managers. Managers kunnen het gedrag van kenniswerkers beïnvloeden door middel van technocratische controle, zoals het belonen van kenniswerkers met salaris, opleiding, promotie of een goede beoordeling ten behoeve van hun positie op de arbeidsmarkt. Voor de rest is dit gedrag van de kenniswerker het gevolg van andere belangen, die met hetzelfde gedrag bereikt kunnen worden. Dit lijkt te verklaren waarom kenniswerkers in dit onderzoek ook de taken uitvoeren die ze niet leuk vinden in hun werk. Kenniswerkers accepteren dat voor goed werk en goede resultaten, oftewel dat voor het behartigen van hun belangen, af en toe ook minder leuke taken uitgevoerd moeten worden. Een kenniswerker zegt: *“hoort er gewoon bij”*.

Kenniswerkers en managers hebben niet altijd dezelfde belangen, soms zijn deze belangen zelfs tegenstrijdig. Toch kunnen zelfs deze tegenstrijdige belangen soms het best bereikt worden als de kenniswerker zich inzet en goed werk verricht. Een voorbeeld hiervan is een kenniswerker die goed werk levert en uiteindelijk in gaat op een aanbieding van een andere organisatie om daar te gaan werken. Dit is weliswaar niet in het belang van de managers en de organisatie, maar het gedrag dat hij hiervoor toonde is wel in hun belang. Een manager zegt hierover: *“Dan zit er een dubbel belang in. Allereerst is het de klus goed doen voor onze organisatie, maar als je die klus goed doet voor ons en de klant, dan ben je nog interessanter voor de andere partijen.”*

Deze bevindingen laten zien dat managers het gedrag van kenniswerkers proberen te beïnvloeden, door middel van technocratische middelen van controle. De resultaten sluiten hiermee aan op eerder onderzoek, waaruit blijkt dat technocratische controle nog steeds gebruikt wordt om het gedrag van kenniswerkers te beïnvloeden en dat deze technocratische controle niet volledig vervangen is door socio-ideologische vormen van beheersing (Bergström et al., 2009; Kärreman & Alvesson, 2004). Doordat kenniswerkers in zekere mate afhankelijk zijn van de manager voor hun salaris en carrière, blijkt hun gedrag juist wel te beïnvloeden middels deze technocratische controle. Voor een deel ontstaat dit gedrag van kenniswerkers door andere belangen van de kenniswerker, waar de manager geen invloed op heeft. Deze belangen kunnen weliswaar niet worden behartigd door

strategieën van de manager, maar kunnen wel behartigd worden door gedrag dat overeenkomstig is met het gedrag dat managers graag willen zien van kenniswerkers.

5.2 Controle van resultaten als basis voor technocratische controle

Technocratische vormen van controle zijn vooral gericht op het gedrag van werknemers en meetbare uitkomsten van dit gedrag (Alvesson & Kärreman, 2001). Vaak gaat dit gepaard met veel procedures, een duidelijke structuur, feedback en evaluatie. Ook in dit onderzoek worden de werkzaamheden van kenniswerkers gecontroleerd en geëvalueerd aan de hand van de resultaten die zij leveren. Bij deze controle van het werk van kenniswerkers, ligt de nadruk op de financiën waarbij begrotingen en offertes doorgenomen worden. Zo vertelt een kenniswerkers maandelijks een overleg te hebben met zijn leidinggevende: *“Eén keer per maand heb ik met mijn teamleider een projectpeiling. Dan spreek je het door en als er dingen niet kloppen dan worden er vragen gesteld.”* Ook klantbeoordelingen en andere evaluaties spelen een rol in de controle van kenniswerkers, zo vertelt een manager: *“We hebben regelmatig contact met de klant hoe de afronding van de vraag bevallen is. Dus we evalueren wel heel erg. Dus niet dat we iedereen in vrijheid laten gaan. We proberen op de juiste momenten op de projecten in te prikken en dan proberen we te kijken wat mensen er van vinden die er toe doen: de klant.”* Op basis van de controle van de voortgang en van het resultaat kan een manager de beloning of straf in de vorm van salaris of promotie vaststellen. Deze controle is noodzakelijk, omdat de manager ook degene is die verantwoordelijk is voor het hele resultaat van zijn afdeling. Middels de controle op voortgang en het eindresultaat verkrijgt hij overzicht op zijn afdeling en weet hij wat er nodig is voor de continuïteit van de organisatie.

Dat deze technocratische controle een belangrijke rol speelt in de beïnvloeding van het gedrag van de kenniswerker, kan begrepen worden doordat de manager op deze manier de belangen van de kenniswerker behartigt. Deze controles geven managers inzicht in het functioneren van kenniswerkers. Op basis hiervan heeft de manager de mogelijkheden om het gedrag van de kenniswerker te beïnvloeden door hem te belonen of te straffen met middelen die de kenniswerker als waardevol acht, zoals salaris of promotie. Salaris en promotie zijn voorbeelden die de afhankelijkheid van kenniswerkers ten opzichte van de organisatie vergroot, omdat zij het idee hebben dat ze deze belangen moeilijk zonder deze

organisatie kunnen behartigen. Ook al ervaren ze het afleggen van verantwoording als niet altijd even plezierig, toch is hun positie niet zo sterk dat ze deze controle kunnen ontlopen. Door naast het eindresultaat ook tussentijds zicht te houden op de resultaten, heeft de manager inzicht in de voortgang en kan hij ingrijpen wanneer de kenniswerker bepaalde zaken verkeerd heeft ingeschat.

Op basis van de data-analyse kan ook begrepen worden, waarom deze controle zich beperkt tot de resultaten en kenniswerkers vrij worden gelaten in de manier waarop ze deze resultaten behalen. Allereerst is het kostbaar en lastig om begeleiding te geven bij elke handeling die een kenniswerker doet. Zo vertelt een kenniswerker dat het proces niet altijd transparant is, waardoor het lastig voor een manager om elke handeling te controleren: *“Het eindproduct kan hij controleren. Maar de stappen er naar toe. Als ik heel slecht denk, zou ik twee keer zo lang over mijn werk kunnen doen, dan zou hij het ook niet merken denk ik. Het eindproduct kan hij dus wel controleren maar de weg ernaar toe is niet transparant.”* Het is niet zo dat de manager niet weet welke handeling het beste is, vaak heeft de manager namelijk veel ervaring in het werk van de kenniswerker. Verder is het controleren van de manier waarop kenniswerkers hun resultaten halen, net als veel andere vormen van controle, overbodig. Zo bleek al dat de kenniswerkers in dit onderzoek met het streven naar een goed resultaat hun eigen belangen behartigen. Het gaat hierbij zowel om de belangen die niet door de manager worden beheerst, als de belangen die wel door hem worden beheerst, zoals salaris en promotie. Als een kenniswerker het idee heeft dat het resultaat in gevaar komt, dan zal hij zelf advies inwinnen bij een senior of de manager zelf.

Niet alleen is het lastig en deels overbodig om ook het proces te controleren, ook is het beperken van de controle tot de resultaten een manier om de autonomie van de kenniswerker te respecteren. Zo vertelt een manager: *“Maar als het succes hetzelfde is ga ik niet tegen degene zeggen: je moet het op zijn of haar manier doen.”* Deze autonomie heeft een kenniswerker nodig om in te spelen op de context en de werkzaamheden binnen de context goed uit te voeren. Het is voor organisaties moeilijk of zelfs contraproductief om deze discretionaire ruimte te controleren (Kärreman & Alvesson, 2004). Daarnaast is deze autonomie een factor die door kenniswerkers in dit onderzoek als waardevol kenmerk van hun werk wordt beschouwd.

Door alleen te sturen op resultaten van kenniswerkers en niet op de manier waarop kenniswerkers deze resultaten behalen, respecteren managers de autonomie die zo belangrijk is voor kenniswerkers. Managers lijken er dus bewust voor te kiezen om alleen het resultaat te controleren en daarmee de autonomie in stand te houden. In de volgende paragraaf wordt uitgebreider stil gestaan bij deze autonomie en verklaard hoe deze autonomie op een andere manier een rol speelt in de beheersing van kenniswerkers.

5.3 Autonomie en verantwoordelijkheid: een twee-eenheid

In de onderzoeken waarin getwijfeld wordt aan het effect van een technocratische beïnvloedingsstrategie, wordt vaak gepleit voor beïnvloedingsstrategieën die zich richten op sociale processen die tot instemming van de werknemer leiden (Bergström et al., 2009). Met deze socio-ideologische vormen van beheersing wordt een gewenste inzet van leden van de organisatie verkregen, door in te spelen op hun onderliggende ervaringen, gedachten en gevoelens die hun handelen beïnvloeden. Net als in veel andere onderzoeken, blijkt uit de data van dit onderzoek, dat deze vormen van beheersing niet in plaats van de meer traditionele technocratische vormen van beheersing worden toegepast, maar in combinatie met deze technocratische vormen van beheersing voorkomen (Bergström et al., 2009; Kärreman & Alvesson, 2004).

Om te begrijpen hoe de socio-ideologische vormen van beheersing de technocratische beïnvloedingsstrategieën aanvullen, zijn de begrippen ‘autonomie’ en ‘verantwoordelijkheidsgevoel’ belangrijk. Eerder werd duidelijk dat kenniswerkers in dit onderzoek veel waarde hechten aan hun autonomie. Enerzijds omdat deze autonomie hen de mogelijkheid geeft om in te spelen op de context waarbinnen bepaalde werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Anderzijds omdat deze autonomie hun professionaliteit en zelfstandigheid bevestigt en hun plezier in het werk oplevert. In het volgende citaat van een kenniswerker wordt die vrijheid beschreven: *“Dat je niet continu het gevoel hebt dat er op je vingers wordt gekeken, verschrikkelijk, dat heb je hier totaal niet. Dat werkt gewoon lekker. Dat je voelt dat er een bepaald vertrouwen is, dat voelt prettig.”* Consequenties van het inperken van deze autonomie kunnen zijn dat de kenniswerker minder goed werk levert of de organisatie zelfs verlaat. Want ondanks dat de machtspositie van de kenniswerker in dit

onderzoek niet zo sterk is als vaak wordt gedacht, beschouwen de geïnterviewde kenniswerkers zichzelf niet volledig afhankelijk van de organisatie.

Managers in dit onderzoek respecteren de autonomie van de kenniswerker door hun resultaten te controleren, maar ze vrij te laten in de manier waarop zij hun resultaten halen. Men is dus wel zelf verantwoordelijk voor het behalen van deze resultaten. Deze autonomie en eigen verantwoordelijkheid voor de resultaten blijkt uit het volgende citaat van een kenniswerker: *“Bij ons is het allemaal redelijk vrij georganiseerd. Onder het mom van iedereen is hoog opgeleid en weet wat zijn verantwoordelijkheden zijn en wil daar ook wel op aangesproken worden. Dus in feite, als je zegt, moet hij heel veel doen in bijsturing, dat valt eigenlijk wel mee.”* Managers delen deze interpretatie door in hun handelen de nadruk te leggen op het verantwoordelijkheidsgevoel van de kenniswerker: *“Het maakt mij niet uit wanneer je een rapport schrijft als het er maar op tijd ligt. Wanneer je die uren maakt, na of voor squashes. Als je het niet voor elkaar hebt gekregen: eigen verantwoordelijkheid. Afspraak is afspraak.”* In de vorige paragraaf werd al duidelijk dat de controle van deze resultaten de basis is voor meer technocratische vormen van beheersing. Het wel of niet behalen van deze resultaten had immers consequenties voor het loon en mogelijke promoties. Sturen op resultaten in plaats van processen versterkt de gedeelde interpretatie over hoe men om moet gaan met de autonomie, namelijk dat men zelf verantwoordelijk is voor het behalen van de resultaten binnen de daarvoor gestelde grenzen van tijd, middelen en geld. Indien deze resultaten niet worden gehaald, dan komt dit naar boven tijdens de controle en wordt de kenniswerker daar op aangesproken en kan het zelfs consequenties hebben voor bepaalde beloningen. Bij de verantwoordelijkheid voor het resultaat hoort ook de verantwoordelijkheid om moeilijkheden op tijd aan te geven bij de manager, zodat de manager op tijd maatregelen kan nemen om de resultaten alsnog te halen. Het volgende citaat is een voorbeeld van een manager die spreekt over het verantwoordelijkheidsgevoel van kenniswerkers om op tijd in te grijpen: *“Als projectleider ben je ook verantwoordelijk voor je eigen project, als dat mis gaat moet jij je ook verantwoorden. Je moet zelf komen, van waarom is dat fout gegaan, waarom heb je niet aan de bel getrokken. Dat is echt jouw verantwoordelijkheid: inhoudelijk gezien dat je dan proactief, dat je dan hulp op zoekt.”*

Managers in dit onderzoek houden de autonomie van kenniswerkers in stand. Zonder de autonomie en het vertrouwen dat kenniswerkers hierbij indirect krijgen van hun

managers, zouden kenniswerkers zich niet gewaardeerd voelen en zouden ze kunnen vertrekken. Managers proberen de manier waarop kenniswerkers invulling geven aan deze autonomie te beïnvloeden, door in te spelen op het verantwoordelijkheidsgevoel van kenniswerkers met betrekking tot het behalen van goede resultaten voor de organisatie. Dit verantwoordelijkheidsgevoel wordt niet alleen benadrukt in het taalgebruik van de managers, maar ook versterkt door de controle van de resultaten die kenniswerkers behalen en de mogelijke beloning die hieraan gekoppeld is. Door het verantwoordelijkheidsgevoel van kenniswerkers te versterken, spelen managers in op de onderliggende emoties, ideeën en overtuigingen van kenniswerkers over hoe men invulling dient te geven aan de autonomie. Deze socio-ideologische vorm van beïnvloeding wordt hierbij versterkt door de technocratische beïnvloedingsstrategie waarbij beloning of bestraffing wordt gekoppeld aan de behaalde resultaten door kenniswerkers. Deze uitkomst sluit ten eerste aan op het onderzoek van Kärreman en Alvesson (2004), waarin geconcludeerd werd dat technocratische vormen en socio-ideologische vormen van controle elkaar niet alleen aanvullen maar elkaar ook voeden, en laat zien hoe deze vormen van beïnvloeding elkaar voeden. Ten tweede sluit deze uitkomst aan op de nieuwe geest van het kapitalisme (Boltanski & Chiapello, 2005). Werk werd hierin gezien als een vorm van zelfexpressie, waarbij de werknemer zich binnen de organisatie opstelt als een ondernemer en zich vooral laat leiden door zijn eigen doelen. In overeenstemming met de nieuwe geest van het kapitalisme laten de resultaten van dit onderzoek zien, dat kenniswerkers zelf dienen op te komen voor hun eigen ontwikkeling en de behartiging van hun belangen, zoals het behalen van materiële voordelen of een verhoogde culturele status.

5.4 De adviserende rol van de manager en de senior

Een laatste belangrijk thema met betrekking tot de beïnvloedingsstrategieën binnen de onderzochte organisaties, is de rol van de manager als senior of adviseur van andere kenniswerkers en de rol van senior kenniswerkers als manager en begeleider van minder ervaren kenniswerkers. Deze strategieën van managers zijn erop gericht om indirect, via overtuigingen en emoties, of direct het gedrag van kenniswerkers te beïnvloeden, zonder hierbij gebruik te maken van hun hiërarchische positie. Bergström et al. (2009) gaven immers aan dat kenniswerkers geneigd waren om hiërarchische verhoudingen te schuwen

en ook uit de data in dit onderzoek blijkt dat kenniswerkers veel waarde hechten aan hun autonomie en zich niet graag laten opleggen welke taken ze moeten doen en hoe ze deze taken moeten doen.

Seniors spelen een belangrijke rol in de begeleiding van jonge kenniswerkers. Net als bij veel consultancybureaus (Muzio, Ackroyd & Chanlat 2007), wordt ook de kennis van kenniswerkers in dit onderzoek vaak als zeer specifiek beschouwd. Zo specifiek zelfs, dat het voor andere organisaties helemaal niet zulke interessante kennis is. Kipping en Kirkpartrick (2007, in: Muzio et al., 2007) beargumenteren dat veel consultancybureaus daarom jonge, vaak nog kneedbare, professionals in dienst nemen. Zij kunnen deze kenniswerkers makkelijk opleiden met de kennis en vaardigheden, die passen bij de organisatie. Ook de organisaties uit dit onderzoek proberen het gedrag van hun kenniswerkers te beïnvloeden door hen te begeleiden of zelf op te leiden. Veelal zijn het seniors die de jonge kenniswerkers begeleiden en daarbij optreden als adviseur. In sommige gevallen is de senior zelfs zo ervaren, dat de manager zich er niet mee hoeft te bemoeien. Uit het volgende citaat blijkt dat de senior soms namelijk wel meer ervaring heeft dan de manager: *“Daar hebben we een senior die al bijna 40 jaar ervaring heeft. Dus die vervult daarin de rol die normaal een leidinggevende heeft.”* De senior begeleidt vaak projecten en kan bijsturen waar, onbedoeld, fouten worden gemaakt door andere kenniswerkers.

Naast dat managers in sommige organisaties een deel van hun taken waar laten nemen door de seniors, zijn seniors ook belangrijk voor managers in het overbrengen van de kernwaarden van een organisatie. Doordat juniors vanaf het begin vaak in aanraking komen met seniors, die veel ervaring hebben in de organisatie, komen juniors ook in aanraking met de kernwaarden van de organisatie. Kenniswerkers worden vanaf het begin aangeleerd om te handelen conform deze waarden, waardoor de kernwaarden geïnternaliseerd worden in hun gedrag. Zo is het voor hen heel gewoon dat ze veel autonomie hebben in hun werk, zelf initiatief moeten nemen als er iets niet goed gaat, uiteindelijk zelf verantwoordelijk zijn voor hun resultaat en erop worden aangesproken als dit resultaat niet goed is. Zo blijkt uit het volgende citaat van een kenniswerker dat fouten maken niet erg is, zolang diegene het zelf oplost: *“Iemand die fouten maakt, daar wordt helemaal niet zoveel waarde aan gehecht. Als je het dan weer oplost dan is dat prima.”* De belangrijke rol van seniors in een organisatie wordt erkend door Alvesson en Kärreman (2001). Seniors hebben volgens hen een sterke

positie in de organisatie, waarmee men invloed heeft op hoe kenniswerkers ideeën ontwikkelen, problemen oplossen, zich aanpassen aan bepaalde raamwerken in de organisatie, prioriteiten met betrekking tot bepaalde taken stellen en hoe zij sociale relaties vormgeven binnen een bepaalde gemeenschap.

Uit de interviews blijkt dat ook de manager zelf invloed probeert uit te oefenen op de werkzaamheden van kenniswerkers, zonder hierbij expliciet beroep te doen op zijn hiërarchische positie. Dit doet de manager onder andere door op te treden als adviseur om de kenniswerker te helpen bij problemen, zodat resultaten alsnog behaald kunnen worden. In overeenstemming met het onderzoek van Alvesson en Kärreman (2001), blijkt ook uit dit onderzoek dat managers vaak optreden als senior en niet als een vertegenwoordiger van een bepaalde hiërarchie. Zo vertellen kenniswerkers over contacten met hun managers: *“Dan loop je op een gegeven moment vast. En dan kom je terecht bij de manager en die lost het probleem niet zelf op, maar die verwijst je door. Zo van: ik zou eens gaan praten met die collega of die collega.”* En: *“Het is meer een sparringpartner, zo zie ik hem ook, dan dat hij zegt van zo moet je het doen. Hij denkt ook mee vanuit zijn ervaringen. Hij gaat wel over de financiën van je afdeling. Dus op dat gebied heeft hij wel een behoorlijke stem. Niet zozeer inhoudelijk gezien, maar wel over je financiën.”* In één organisatie participeert de manager zelfs in één project, en dan niet als projectleider. De rol waarin kenniswerkers hun manager zien, is in deze organisatie situatiegebonden. Dit wordt duidelijk uit het volgende citaat: *“Bij een functioneringsgesprek dan is hij een afdelingsleider. Maar bij het onderzoek dan is hij senior en ik junior, en doe ik wat hij wil. Hij heeft voor ogen hoe het onderzoek moet zijn, en ik voer dat uit.”*

De bevindingen dat de manager niet altijd als directe leidinggevende optreedt en soms zelfs de begeleiding overlaat aan seniors, lijkt deels voort te komen uit de afhankelijkheid van de kenniswerker ten opzichte van de organisatie. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor hun eindresultaat en willen, om verschillende belangen te behartigen, goede resultaten bewerkstelligen. Goed werk kan immers financiële voordelen opleveren, een bijdrage leveren aan zijn carrière en ervoor zorgen dat hij mag blijven bij de organisatie waarvan hij het om verschillende redenen belangrijk vindt om in dienst te blijven. Het is dus vooral belangrijk dat de kenniswerker geadviseerd wordt door personen die meer ervaring hebben of, in het geval van de manager, vanwege hun positie beter overzicht hebben over

de gevolgen van bepaalde handelingen. Hierdoor wordt de kenniswerker de mogelijkheid geboden een beter resultaat neer te zetten. Dit is in het belang van de manager, de organisatie en in het belang van de kenniswerker.

Deze strategie sluit aan op het idee dat het lastig en vaak zelfs contraproductief is om de autonomie van kenniswerkers te beheersen. En sluit aan bij de veronderstelling dat kenniswerkers hiërarchische verhoudingen kunnen schuwen, omdat ze makkelijk ander werk kunnen vinden (Kärreman & Alvesson, 2004). Deze strategie beperkt zich immers tot het adviseren en begeleiden van kenniswerkers door seniors en managers, waardoor kenniswerkers veel minder hoeft te worden voorgeschreven wat ze moeten doen en hoe ze dat moeten doen. Hierdoor oefenen managers wel invloed uit op het handelen van kenniswerkers, maar wordt hun autonomie en hun positie als expert in de organisatie in stand gehouden zonder dat de manager een beroep doet op zijn hiërarchische positie.

5.5 Tot slot: de gevonden machtsverhouding en beïnvloedingsstrategieën

De resultaten laten zien dat de ervaren wederzijdse afhankelijkheid tussen kenniswerkers en managers, consequenties heeft voor de beïnvloedingsstrategieën van zowel kenniswerkers als managers. Uit veel onderzoeken bleek dat technocratische vormen van beïnvloeding ontoereikend werden geacht als beïnvloedingsstrategieën ten aanzien van de kenniswerkers en in de praktijk vaak aangevuld werden met beïnvloedingsstrategieën, die in dit onderzoek als socio-ideologische vormen van beïnvloeding werden aangeduid (Reed, 1996; Kärreman & Alvesson, 2004; Bergström et al., 2009). Ook dit onderzoek laat zien dat beide vormen van beheersing voor komen en dat ze elkaar zelfs versterken. Zonder dat hierbij de autonomie van kenniswerkers wordt beperkt en managers altijd een beroep doen op hun hiërarchische positie om invloed uit te oefenen op kenniswerkers. Met technocratische vormen van beïnvloeding kunnen managers het gedrag van kenniswerkers beïnvloeden, doordat hiermee belangen van de kenniswerkers behartigd worden met betrekking tot het salaris, promotie, baanbehoud en hun positie op de arbeidsmarkt. Daarnaast werd uit de interviews een socio-ideologische vorm van beheersing herkend, waarbij managers de nadruk legden op het eigen verantwoordelijkheidsgevoel van kenniswerkers om goede resultaten te behalen en zelf het initiatief te nemen om hulp te zoeken als men moeilijkheden tegen komt. Deze gedeelde interpretatie wordt kracht bij

gezet doordat de technocratische vormen van controle zich alleen op de resultaten richten en veel minder op het proces.

De autonomie, waarvan zowel in de literatuur als uit de resultaten blijkt dat kenniswerkers dit belangrijk vinden, wordt bij beide vormen van beheersing gerespecteerd. De gedeelde interpretatie onder respondenten dat kenniswerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun resultaten, houdt namelijk ook in dat zij zelf kunnen bepalen hoe deze resultaten behaald worden. De technocratische vormen van beheersing benadrukken het belang van resultaten en worden niet door managers ingezet als strategie om te bepalen welke handelingen kenniswerkers moeten uitvoeren om een bepaald resultaat te behalen.

Ook bij de laatste strategieën die herkend zijn in de onderzochte organisaties, worden socio-ideologische vormen van beheersing gecombineerd met technocratische vormen van beheersing, zonder dat de autonomie van de kenniswerker wordt ingeperkt en de managers gebruik maken van hun hiërarchische positie. Net als seniors treden managers namelijk op als adviseurs voor kenniswerkers, daarbij begeleiden seniors vaak junior kenniswerkers. Hiermee wordt de autonomie van kenniswerkers gewaarborgd, doordat het gedrag wordt beïnvloed door advies van seniors of managers maar hen niet wordt voorgeschreven hoe ze moeten handelen. Daarbij zorgt de begeleiding van senior kenniswerkers, voor de internalisering van belangrijke waarden van de organisatie in het gedrag van junior medewerkers.

De complexe afhankelijkheidsrelatie van managers en kenniswerkers in dit onderzoek, maakt het mogelijk om te begrijpen waarom verschillende beïnvloedingsstrategieën worden toegepast en hoe zij het gedrag van de ander beïnvloeden.



6. Conclusie en discussie

Aanleiding voor dit onderzoek was de, in veel onderzoek veronderstelde, sterke positie van kenniswerkers ten opzichte van hun organisatie, een grote mate van autonomie in hun werk en de gevolgen hiervan voor de beïnvloedingsstrategieën van kenniswerkers zelf en hun managers. Dit beeld van de machtsverhouding was gebaseerd op hun persoonsgebonden kennis en werd vaak als basis gebruikt voor het doen van uitspraken over de beheersing van kenniswerkers. Beheersing van kenniswerkers zou zich vooral moeten richten op de beïnvloeding van waarden, meningen, ideeën en identiteiten door middel van socio-ideologische vormen van controle en zou zich volgens sommige helemaal niet en volgens anderen alleen minder moeten richten op technocratische vormen van beheersing waarmee het gedrag direct wordt beïnvloed door bijvoorbeeld de controle van de resultaten (Reed, 1996; Kärreman & Alvesson, 2004; Bergström et al., 2009). Enkele andere onderzoeken gaven echter aanleiding om te twijfelen aan de, op kennis gebaseerde, sterke positie van kenniswerkers in de organisatie. Zo kon getwijfeld worden aan het belang van kennis in het werk van kenniswerkers, zouden kenniswerkers zichzelf om verschillende redenen ook afhankelijk beschouwen van de organisatie en werd getwijfeld aan de afhankelijkheid van de manager ten aanzien van de kennis van de kenniswerker. Daarom is met dit onderzoek geprobeerd meer inzicht te krijgen in de machtsverhouding tussen managers en kenniswerkers, door onderzoek te doen naar de interpretaties die kenniswerkers en managers hebben van factoren, waaronder kennis, die hun verhouding beïnvloeden. Om op basis van deze machtsverhouding de toegepaste beïnvloedingsstrategieën van beiden te verklaren.

6.1 Conclusie

Samengevat toont dit onderzoek aan dat het te eenvoudig is om de verhouding tussen manager en kenniswerker te typeren aan de hand van de onafhankelijkheid van de kenniswerker. Er blijkt sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Beiden hebben belang bij het in stand houden van hun samenwerking. Dit betekent echter niet dat managers of

kenniswerkers niet zonder de ander kunnen. Voorts sluit dit onderzoek aan bij andere onderzoeken waaruit blijkt dat managers socio-ideologische en technocratische vormen tegelijk toepassen als beïnvloedingsstrategie ten aanzien van kenniswerkers (Kärreman & Alvesson, 2004; Bergström et al., 2009) en, zo blijkt uit dit onderzoek, elkaar zelfs aanvullen. Bovenal is dit onderzoek erin geslaagd om, aan de hand van de gevonden machtsverhouding tussen managers en kenniswerkers, te begrijpen welke beïnvloedingsstrategieën kenniswerkers en managers toepassen, hoe ze voortkomen uit die machtsverhouding en waarom ze aansluiten op die machtsverhouding. De beïnvloedingsstrategieën van managers zijn daarbij vooral gericht op de resultaten en op de onderliggende ideeën en overtuigingen van kenniswerkers, waarmee de belangen van kenniswerkers, zoals hun autonomie, voldoende worden behartigd.

De conclusies in dit onderzoek dragen op een aantal manieren bij aan de wetenschappelijke inzichten die reeds bestonden over de verhouding tussen managers en kenniswerkers en hun beïnvloedingsstrategieën. Allereerst blijkt uit dit onderzoek dat de afhankelijkheid van de manager ten opzichte van kenniswerkers door meerdere factoren dan alleen kennis wordt beïnvloed. En dat niet alle vormen van kennis de positie van deze kenniswerkers evenveel versterken. Door te kijken naar de interpretaties die kenniswerkers en managers hebben van verschillende factoren, blijkt dat naast kennis ook het netwerk en vaardigheden gezien worden als eigenschappen die kostbaar zijn om te vervangen en de positie van kenniswerkers ten opzichte van de organisatie versterken. Ook interpreteren beiden formele kennis als eenvoudiger over te dragen dan ervaringskennis. De positie van kenniswerkers blijkt dus vooral versterkt te worden door factoren die door hen zelf en hun managers als persoonsgebonden worden gezien. Eerder onderzoek naar kenniswerkers lijkt hiermee te veel gericht op de rol van kennis. Om de positie van de kenniswerker in de organisatie beter te kunnen begrijpen, dient men verder te kijken dan zijn persoonsgebonden kennis.

Daarnaast draagt dit onderzoek bij aan reeds bestaande inzichten over de verhouding tussen managers en kenniswerkers, doordat naar de afhankelijkheid en beïnvloedingsstrategieën van zowel kenniswerkers als managers is gekeken. Waar andere onderzoeken alleen de onafhankelijkheid van kenniswerkers benadrukten (Kärreman & Alvesson, 2004; Bergström et al., 2009), biedt dit onderzoek een completer beeld van de

verhouding tussen manager en kenniswerker. Er is niet alleen gekeken naar de factoren die de onafhankelijke positie van kenniswerkers versterken, maar ook naar factoren die de kenniswerker meer afhankelijk maken van de organisatie. Hieruit blijkt dat niet alleen de afhankelijkheid van de manager ten opzichte van de kenniswerker hun onderlinge machtsverhouding complexer maakt dan veelal verondersteld wordt. Ook blijkt dat kenniswerkers zichzelf in zekere mate afhankelijk ervaren van hun organisatie, er is dus sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Ook ten aanzien van de beïnvloeding, is zowel inzicht verkregen in de strategieën van de manager als die van de kenniswerker om het gedrag van de ander te beïnvloeden of om de eigen positie te versterken. Aan de hand van de inzichten in de wederzijdse afhankelijkheid van kenniswerkers en managers is begrepen welke belangen kenniswerkers behartigen met het leveren van goede resultaten, waarvan de toegang niet wordt beheerst door managers. Zo leverde dit plezier op in het werk, zorgde het voor een goede arbeidsmarktpositie en leverde het tevreden klanten en een prettige werksfeer op. Doordat dit onderzoek heeft aangetoond dat de verhouding tussen kenniswerker en manager complexer is dan vaak werd verondersteld, kan het gedrag van beiden beter verklaard worden.

Tot slot draagt dit onderzoek bij aan de discussie over de beheersing van kenniswerkers door managers. Enerzijds wordt vaak beweerd dat kenniswerkers niet beheerst kunnen worden met technocratische vormen van controle en wordt gepleit voor socio-ideologische vormen van beheersing. Anderzijds blijkt uit verschillende studies, dat technocratische vormen van beheersing juist aangevuld worden met socio-ideologische vormen van beheersing (Kärreman & Alvesson, 2004; Bergström et al., 2009). Ook dit onderzoek laat zien dat beheersing van kenniswerkers plaatsvindt door zowel technocratische als socio-ideologische vormen van beheersing. Dit onderzoek vult eerdere onderzoeken aan doordat het verklaart hoe deze beïnvloedingsstrategieën van managers elkaar zelfs versterken, zonder dat hierbij de autonomie en anderen belangen van kenniswerkers in gevaar komen.

6.2 Discussie

De bevindingen in dit onderzoek sluiten aan op het doel om beter inzicht te krijgen in de machtsverhouding en op basis van dit inzicht een verklaring te geven voor de

beïnvloedingsstrategieën van kenniswerkers en managers. Om de volledige waarde van de bevindingen te kunnen beoordelen, dient echter rekening te worden gehouden met de beperkingen van dit onderzoek. Deze beperkingen bieden tevens aandachtsgebieden voor volgend onderzoek.

Allereerst dient op verschillende manieren rekening te worden gehouden met de generaliseerbaarheid van de conclusies in dit onderzoek. Dit onderzoek heeft met name als doel om te begrijpen hoe beïnvloedingsstrategieën voortvloeien uit hun onderlinge machtsverhouding van kenniswerkers en managers. Om te voorkomen dat conclusies onterecht werden toegekend aan de verhouding tussen kenniswerkers en managers, omdat dit kenmerk in werkelijkheid een gevolg is van de specifieke context of sector waarin de organisatie actief is, is bewust gekozen voor verschillende respondenten uit vier organisaties die verschillend zijn van grootte en in verschillende contexten actief zijn. Uit de bevindingen blijkt dat, ondanks de verschillen tussen de organisaties, de machtsverhoudingen en de beïnvloedingsstrategieën overeenkomen. Dit neemt niet weg dat het zinvol is om het bereik van de bevindingen met vervolgonderzoek verder te vergroten, door te onderzoeken in hoeverre de gevonden machtsverhoudingen en beïnvloedingsstrategieën overeenkomen met die van kenniswerkers in andere organisaties. Robertson en Swan (2003) geven immers aan dat de organisaties waarin kenniswerkers actief zijn onderling erg kunnen verschillen. Mogelijk zijn in dit onderzoek bepaalde contextfactoren uit beeld gebleven die bij bepaalde organisaties wel een belangrijke rol spelen in de machtsverhoudingen en beïnvloedingsstrategieën van kenniswerkers en managers.

Naast onderzoek naar andere organisaties, is het zinvol om vervolgonderzoek te richten op de factoren die kenniswerkers binden aan de organisatie. In dit onderzoek zijn verschillende factoren naar voren gekomen die kenniswerkers als waardevol beschouwen. Zo bleken bijvoorbeeld autonomie, arbeidsvoorwaarden, maar ook de fysieke afstand tot de organisatie en kernwaarden van de organisatie factoren die de afhankelijkheid van een kenniswerker tot de organisatie versterkten. Alhoewel hiermee is aangetoond dat kenniswerkers een bepaalde mate van afhankelijkheid ervaren ten opzichte van de organisatie, is met dit onderzoek niet getracht alle factoren die de kenniswerker bindt aan zijn organisatie inzichtelijk te maken. Hier zou in vervolgonderzoek aandacht aan geschonken kunnen worden. Ook lijkt het hierbij zinvol te onderzoeken welke factoren door

specifieke groepen kenniswerkers wel of juist niet als waardevol worden geïnterpreteerd. Zulke onderzoeken zijn vooral praktisch relevant, omdat managers hiermee hun beïnvloedingsstrategieën beter kunnen laten aansluiten op die factoren die voor kenniswerkers van belang zijn.

Ook de keuze voor semi-gestructureerde interviews heeft beperkingen voor dit onderzoek. Dit heeft als gevolg dat de onderzoeker, voor inzicht in de machtsverhouding en de beïnvloedingsstrategieën, afhankelijk is van de respondent. De respondent bepaalt immers wat hij of zij zegt, waardoor met name slechts die beïnvloedingsstrategieën herkend kunnen worden waarvan de kenniswerker of manager zich bewust is. Machtsuitoefening is echter niet altijd bewust. Zo onderscheidde Boonstra (2003), naast een indirecte en directe vorm van bewuste macht, ook een onbewuste indirecte vorm van macht. Het lijkt vrijwel onmogelijk om deze hegemoniale machtsuitingen inzichtelijk te maken met interviews. Zo blijkt dat nieuwkomers zich aanpassen aan de cultuur van de organisatie. In dit onderzoek kwam dit naar voren door de invloed van de seniors op hun handelen. Het lijkt echter aannemelijk dat nieuwkomers met hun handelen ook zelf invloed hebben op de cultuur van de organisatie en dat zij hiermee onbewust de cultuur veranderen. Om zulke vormen van macht te herkennen, lijken andere vormen van onderzoek interessant, gedacht kan worden aan participerende observaties.

Een laatste aandachtspunt voor vervolgonderzoek komt niet voort uit de beperkingen van dit onderzoek, maar kan worden afgeleid uit de conclusie van dit onderzoek dat de kenniswerker veel minder onafhankelijk is van de manager dan veelal verondersteld werd. Dit onderzoek heeft zich specifiek gericht op de 'kenniswerker', omdat verwacht werd dat deze werknemer op basis van zijn persoonsgebonden kennis onafhankelijk is van zijn manager. Deze onafhankelijke positie was het kenmerk waarmee kenniswerkers zich onderscheidten van andere soorten werknemers. Doordat uit dit onderzoek blijkt dat de kenniswerker helemaal geen onafhankelijke positie heeft ten opzichte van zijn manager, lijkt het verschil tussen kenniswerkers en andere werknemers kleiner te zijn dan verondersteld in beschouwingen over de kennissamenleving. Niet alleen lijkt het verschil tussen kenniswerkers en andere soorten werknemers kleiner als gekeken wordt naar de afhankelijkheid van de kenniswerker ten opzichte van de organisatie, ook lijkt dit verschil kleiner te zijn wanneer gekeken wordt naar de afhankelijkheid van de manager ten opzichte

van de kenniswerker en de persoonsgebonden eigenschappen van de kenniswerker die hierin een rol spelen, zoals zijn kennis, vaardigheden en netwerk. Ook hierin is de kenniswerker niet uniek. Zo laat het onderzoek van Kamoche en Maguire (2010) naar mijnwerkers zien, dat persoonsgebonden eigenschappen, zoals kennis en vaardigheden, bij veel meer werknemers een belangrijke rol spelen. Oftewel de kenniswerker is, net als andere werknemers, niet alleen afhankelijk van zijn organisatie. Ook lijken veel meer werknemers, net als kenniswerkers, hun positie ten opzichte van de organisatie te versterken op basis van hun persoonsgebonden eigenschappen, zoals kennis. Dit zou kunnen betekenen dat er ook met betrekking tot de machtsverhouding en beïnvloedingsstrategieën ten opzichte van managers overeenkomsten kunnen zijn tussen kenniswerkers en andere werknemers. Vervolgonderzoek zou zich hierop moeten richten en kunnen onderzoeken in hoeverre deze vermoedens overeenkomen met de werkelijkheid van andere werknemers. Als deze vermoedens namelijk overeenkomen met de werkelijkheid, dan zou dit onderzoek handvatten kunnen bieden om ook beïnvloedingsstrategieën van andere werknemers en hun managers te begrijpen. Op basis van de mogelijke overeenkomsten tussen kenniswerkers en andere werknemers, zou tevens de veronderstelde bijzondere positie van kenniswerkers in de economie ter discussie gesteld kunnen worden. Het lijkt dan immers onterecht om kenniswerkers als aparte groep werknemers te onderscheiden van andere werknemers. Als de conclusies in dit onderzoek niet alleen voor kenniswerkers gelden, maar voor werknemers in het algemeen, kan dit zelfs verregaande consequenties hebben voor de vermeende nieuwe geest van het kapitalisme. Net als kenniswerkers, zullen waarschijnlijk ook andere werknemers afhankelijkheid ervaren ten opzichte van hun organisatie, omdat ze verwachten dat er weinig andere organisaties zijn waarin men de belangen, die verder gaan dan materiële voordelen en culturele status, kan behartigen. Dit lijkt niet in overeenstemming met de nieuwe geest van het kapitalisme waarin de werknemer zich, juist op basis van zijn sterke en onafhankelijke positie ten opzichte van de organisatie, opstelt als een ondernemer. Dat het verschil tussen kenniswerkers en andere soorten werknemers, op basis van de resultaten in dit onderzoek, kleiner lijkt te zijn dan verondersteld in beschouwingen over de kennissamenleving, geeft dus aanleiding om de nieuwe geest van het kapitalisme in vervolgonderzoek ter discussie te stellen.

- **Alvesson, M. (1993).** Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. In: *Journal of management studies*, 30(6), 997-1015.
- **Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001).** Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. In: *Journal of management studies*, 38(7), 995-1018.
- **Baum, J. A. C. (Ed.). (2002).** *The Blackwell companion to organizations*. Oxford Blackwell Publishers Ltd.
- **Benson, J. & Brown, M. (2007).** Knowledge workers: What keeps them committed, what turns them away. In: *Work, employment en society*. 21(1), 121-141.
- **Bergström, O., Hasselbladh, H. & Kärreman, D. (2009).** Organizing disciplinary power in a knowledge organization. In: *Scandinavian journal of management*, 25, 178-190.
- **Boeije, H.R. (2005).** *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom.
- **Boltanski, L. & Chiapello, E. (2005).** The new spirit of capitalism. In: *International journey of politics, culture and society*, 18, 161-188.
- **Boonstra, J.J. (2003).** *Macht en invloed in veranderingsprocessen* [internet]. Verkregen op 05-05-2011 via:
<http://www.jaapboonstra.nl/publicaties/leidinggeven/Macht%20en%20invloed%20in%20veranderingen.pdf>.
- **Costea, B., Crump, N., & Amiridis, K. (2008).** Managerialism, the therapeutic habitus and the self in contemporary organizing. In: *Human Relations*, 61, 661-685.
- **Drucker, P. F. (1993).** *Post-capitalist society*. New York: HarperBusiness.
- **Freidson, E.. (2001).** Chapter 8; The assault on Professionalism. In: *Professionalism: The third logic*. 179-195. Cambridge: Polity.

- **Gabriëls, R. (2010).** Wilders gewillige handlangers. In: *Krisis, tijdschrift voor actuele filosofie*, 2010(3), 47-61.
- **Gastelaars, M. (2003).** 'Human Service' in veelvoud, Een typologie van dienstverlenende organisaties. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- **Glesne, C., (2006).** *Becoming Qualitative Researchers. An introduction.* Third Edition. Boston: Pearson Education, Inc.
- **Hall, R.H. (1996).** *Organizations, structures, processes, and outcomes.* New Jersey: Prentice Hall.
- **Jensen, M.C. (1998).** *Foundations of organizational strategy.* Cambridge: Harvard University.
- **Kamoche, K. & Maguire, K. (2010).** Pit-sense: Appropriation of practice-based knowledge in a UK coalmine. In: *Human Relations*, 64(5), 725-744.
- **Kärreman, D. & Alvesson M. (2004).** Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. In: *Organization*, 11, 149-175.
- **Kessels, J. & Keurstens, P. (2001).** Opleiden en leren in een kenniseconomie: vormgeven aan een corporate curriculum. In: Kessels, J., & Poell, R. (red.): *HRD handboek*. Alphen a/d Rijn: Samson.
- **Lammers, C.J. (1993).** *Organiseren van bovenaf en van onderop.* Utrecht: Het Spectrum.
- **Mascini, P. & Bacharias, Y. (2010).** Risico-omgangsstrategieën op de werkvloer: bureaucratie en vakmanschap. In: *Mens en Maatschappij*, 85, 406-432.
- **Meulen, M. van der (2009).** *Achter de schermen; Vakontwikkeling en professionalisering van publieke managers in de zorg en bij de politie.* Delft: Uitgeverij Eburon.
- **Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977).** Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- **Mintzberg, H. (2008).** *Organisatiestructuren.* Amsterdam: Pearson Education.

- **Muzio, D., Ackroyd, S. & Chanlat, J.-F. (2007).** Introduction: Lawyers, doctors and business consultants. In: Muzio, D., Ackroyd, S. & Chanlat, J.-F. (Eds.), *Redirections in the study of expert labour: Established professions and new expert occupations* (pp. 1-30). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- **Neuman, W.L. (2007).** *Basics of social research, qualitative and quantitative approaches*. Second Edition. United States: Pearson Education, Inc.
- **Reed, M. I. (1996).** Expert power in late modernity: An empirical review en theoretical synthesis. In: *Organization studies*, 17(4), 573-597.
- **Robertson, M. & Swan, J. (2003).** 'Control – What Control?' Culture and Ambiguity Within a Knowledge Intensive Firm. In: *Journal of Management Studies*, 40(4), 831-858.
- **Scott, W.R. & Davis, G.F. (2007).** *Organizations and Organizing; Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Upper Saddle River: Pearson Education / Prentice Hall.
- **Smith, A.D. & Rupp, W.T. (2004).** Knowledge workers' perceptions of performance ratings. In: *Journal of Workplace Learning*, 16(3), 146-166.
- **Strikwerda, J., (2002).** *Postmodernisme, postmoderne organisaties en implicaties voor management control*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- **Vries, G. de, (2003).** Wat te doen met risico's? In: Mertens, F.J.H., Pieterman, R., Schuyt, C.J.M., Vries, G. de, (2003), *Pech moet weg* (pp. 32-50). Amsterdam: Amsterdam University Press.



Bijlage 1: organisaties en respondenten

	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Omschrijving werkzaamheden organisatie	Aansluiting regionaal op nationaal beleid en stimuleren economie in regio	Onderzoek	Ontwikkelaar technologie klantloyaliteit	Advies, ontwerp, ingenieurs, en management-diensten
Sector	Overheid	Not-for-profit	Private sector	Private sector Internationaal
Aantal interviews	1 manager	1 manager 4 kenniswerkers	1 manager 2 kenniswerkers	1 manager 2 kenniswerkers
Interviews binnen één afdeling	N.v.t. (1 interview afgenomen)	Nee	Ja	Ja
Grootte	N.v.t.	50 medewerkers	10-20 medewerkers	16.000 medewerkers wereldwijd. 2.500 Nederland

	Functie	Geslacht	Organisatie
Interview 1	Manager	Vrouw	1
Interview 2	Manager	Man	2
Interview 3	Senior onderzoeker	Man	2
Interview 4	Senior onderzoeker	Vrouw	2
Interview 5	Junior onderzoeker	Vrouw	2
Interview 6	Programmeur	Man	2
Interview 7	Manager	Man	3
Interview 8	Adviseur	Man	3
Interview 9	Senior adviseur	Man	3
Interview 10	Manager	Man	4
Interview 11	Kenniswerker	Vrouw	4
Interview 12	Kenniswerker	Man	4

Bijlage 2: topiclijst kenniswerker en manager

Topiclijst voor interviews met kenniswerkers:

Inleiding

- Voorstellen
- Onderzoek(sdoel)
- Anonimiteit

Organisatie en werkzaamheden

- Informatie over de organisatie
- Werkzaamheden van de kenniswerker
- Structuur organisatie
 - Kunt u hierin zelfstandig te werk gaan?

Eisen voor de werkzaamheden

- Algemene eisen voor werkzaamheden
 - Wat zijn volgens u belangrijke eisen die iemand moet hebben om uw werkzaamheden uit te kunnen voeren?
 - Wat moet iemand volgens uw leidinggevende kunnen om uw werk uit te voeren?
- Rol van kennis in werkzaamheden
 - Wat is die kennis?
 - Onderscheidt u zich met deze kennis van anderen?
 - Is deze kennis makkelijk vast te leggen? (routines, documenten)
- Verkrijging van vaardigheden en kennis
- Vervangbaarheid kenniswerker
 - In hoeverre denkt u dat het mogelijk is u te vervangen?

Verhouding met manager

- Beschrijving verhouding
 - Waarover hebben jullie contact?
 - Hoe zou u zijn rol omschrijven in jullie verhouding?
 - Hoe ervaart u die samenwerking?
- Wederzijdse beïnvloeding
 - Wat doet hij om invloed uit te oefenen op uw werkzaamheden?
 - Hoe kan hij u beïnvloeden?
 - Wat doet u als u iets moet doen waar u geen of minder zin in heeft?
 - Streeft u wel eens een belang na dat niet overeen komt met de belangen van de manager?

Onafhankelijkheid

- Positie ten opzichte van manager

- Heeft u het idee een sterke of zwakke positie te hebben ten opzichte van uw manager?
- In hoeverre verwacht u dat uw manager afhankelijk is van uw kennis en vaardigheden?
- Factoren die kenniswerker verbinden aan een organisatie
 - Wat vindt u belangrijk in werk in het algemeen?
 - Wat bevalt u aan het werken bij uw organisatie?
 - Wat zouden redenen zijn om te vertrekken?
- Positie op de arbeidsmarkt
 - Denkt u makkelijk ander werk te kunnen vinden?
 - Welk beeld heeft u van uw positie op de arbeidsmarkt?

Afsluiting

- Zou u zelf nog iets toe willen voegen of vragen?

Topiclijst voor interviews met managers:

Inleiding

- Voorstellen
- Onderzoek(sdoel)
- Anonimiteit

Organisatie en werkzaamheden

- Informatie over de organisatie
- Werkzaamheden van de manager
- Structuur organisatie

Eisen voor de werkzaamheden

- Algemene eisen voor werkzaamheden van kenniswerkers binnen de organisatie
 - Wat zijn volgens u belangrijke eisen die iemand moet hebben om in uw organisatie te werken?
 - Zouden kenniswerkers hetzelfde zeggen?
- Rol van kennis in werkzaamheden
 - Wat is die kennis?
 - Onderscheidt u zich met deze kennis van anderen?
 - Is deze kennis makkelijk vast te leggen? (routines, documenten)
- Verkrijging van vaardigheden en kennis
- Vervangbaarheid kenniswerker
 - In hoeverre acht u het mogelijk om kenniswerkers te vervangen?

Verhouding met kenniswerker

- Beschrijving verhouding

- Waarover hebben jullie contact?
- Hoe zou u uw rol omschrijven in deze verhouding?
- Hoe zien kenniswerkers die rol?
- Hoe ervaart u die samenwerking?
- **Wederzijdse beïnvloeding**
 - Wat doet u om invloed uit te oefenen op hun werkzaamheden?
 - Wat doet u als kenniswerkers iets doen waar u niet achter staat?
 - Heeft u het idee dat zij wel eens iets moeten doen waar zij niet achter staan, wat gebeurt er dan?

Onafhankelijkheid

- **Positie ten opzichte van kenniswerkers**
 - Heeft u het idee een sterke of zwakke positie te hebben ten opzichte van uw kenniswerkers?
 - In hoeverre voelt u zich afhankelijk van deze kenniswerkers?
 - Kunt u hen makkelijk vervangen?
- **Factoren die kenniswerker verbinden aan een organisatie**
 - Wat vinden kenniswerkers volgens u belangrijk in werk in het algemeen?
 - Wat vinden ze hierin terug bij uw organisatie?
 - Wat zouden redenen voor hen zijn om te vertrekken?
- **Positie op de arbeidsmarkt**
 - Denkt u dat kenniswerkers makkelijk ander werk kunnen vinden?

Afsluiting

- Zou u zelf nog iets toe willen voegen of vragen?