

Connecting competence

Tendensen in de telecommunicatiesector stellen nieuwe eisen

Bollen A., Ramioul M., 2002, *Connecting competence. Tendensen in de telecommunicatiesector stellen nieuwe eisen*, Hoger Instituut voor de Arbeid (K.U.Leuven), Leuven.

De telecommunicatie- en informaticasectoren vormen de pijlers van onze huidige op informatie gebaseerde samenleving. De ontwikkeling van deze sectoren moet vanuit verschillende beleidshoeken ondersteund worden, ook in de huidige toestand van economische onzekerheid. Eén belangrijke maatregel is het vinden van een optimale match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Als paritair beheerde opleidingsinstelling, zag Cevora de uitdaging om via opleidingsinitiatieven werknemers én werkzoekenden doelmatiger voor te bereiden op een job in deze boeiende sector. De uitwerking van een beroepsprofiel, dat een overzicht geeft van de verschillende taken en kwalificatievereisten, kan de basis vormen voor zo'n gericht opleidingsinitiatief. Uit dit onderzoek blijkt dat een beroepsprofiel niet alleen een basis vormt voor aanbodgerichte initiatieven op de arbeidsmarkt. Ook ondernemingen kunnen een complementaire rol spelen in het vinden van een betere match tussen vraag- en aanbod. De essentiële rol van doelmatige interne arbeidsmarkten en organisationele leerprocessen als beleidsalternatieven aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt, wordt hier bevestigd.

De koninklijke weg naar het beroepsprofiel

Het beroepsprofiel voor de telecomsector werd opgemaakt volgens de inmiddels gestandaardiseerde methodologie, die zijn succes reeds heeft kunnen bewijzen voor verschillende beroepen in de diensten en de industrie. De methode, gekend als de 'koninklijke weg', is gekenmerkt door een gefaseerde aanpak. In een eerste onderzoeksfase stond *de verkenning van de technologische en sociaal-economische ontwikkelingen en uitdagingen in de sector* centraal. Na een uitgebreide literatuurstudie werd een conferentie opgezet waarin belangrijke bevindingen aan een groep van bevoorrechte getuigen uit de sector ter discussie en validering werden voorgelegd. In een tweede fase ging de aandacht naar *een gedetailleerde verkenning van de taken* die tot een bepaald beroep behoren en de *vereiste competenties*. In de gesprekken met de beroepsbeoefenaars en de personeelsverantwoordelijken, zijn ook de loopbaanmogelijkheden, de moeilijkheden die men ervaart om mensen op de arbeidsmarkt te vinden en

de strategieën die men hanteert om daarop in te spelen, ter sprake gekomen.

Omgaan met turbulentie

Turbulentie, innovatie en onzekerheid

Sinds de liberalisering van de markt voor telecommunicatiediensten¹ en de opkomst van de informatiesamenleving, heeft de sector enorme ontwikkelingen doorgemaakt. Zowel op technologisch als op economisch vlak blijft hij ook nu nog erg *turbulent*.

De samenstelling van de telecom is erg *heterogeen*: er zijn heel kleine en heel grote, nationale en internationale, publieke en private ondernemingen. De concurrentie op de markt is scherp. Naast een gelijke infrastructuur, moeten ondernemingen onder meer steeds nadrukkelijker klantenservice garanderen, willen ze overleven. Fusies, overnames, uitbesteding van activiteiten zijn legio en volgen elkaar in een snel tempo op met een soms moeilijk voorspelbare uitkomst.

Op technologisch vlak heeft de concurrentie een aanzet gegeven voor een *spiraal van ontwikkelingen*. In het verleden ging de aandacht naar de mobiele telefonie, momenteel staat men op scherp voor de ontwikkeling van technologieën die de toegang tot het internet sneller, veiliger en gebruiksvriendelijker maken. De focus is steeds meer gericht op *integratie* van de verschillende informatietechnologische en telecommunicatiegerichte toepassingen (bv. in telefooncentrales, integratie GSM-internet, enzovoort).

Uitdagingen

Ondernemingen moeten een ideale combinatie vinden tussen een *technologische speerpuntpositie* enerzijds en *brede klantgerichtheid* anderzijds. Investeringen zijn duur en vinden plaats in onzekere omstandigheden. Een voorsprong in technologie staat bovendien nergens zonder een *stevig marketingbeleid* en een dienstverlening op maat van de klant. Dit vormt een uitdaging voor alle beleidsdomeinen van het bedrijf. Ook inzake *personeelsvoorziening* moet men deze ontwikkelingen onderbou-

wen: men moet kunnen beschikken over zowel technologisch als commercieel flexibel inzetbare werknemers, en dit op een arbeidsmarkt die lang bijzonder krap was voor dergelijke profielen.

Opleidingsinstellingen kunnen hierop inspelen door werkzoekenden van een combinatie van *dienstverlenende en technische kwalificaties* te voorzien. In samenspraak met Cevora werd voor het onderzoek gekozen voor de verdere analyse van een beroep waarin precies de combinatie technologie – dienstverlening centraal staat en dat veel mogelijkheden in zich draagt om doorgroei te bieden aan mensen die vanop de externe arbeidsmarkt instromen. Er werd gekozen voor een profiel van een *Customer Technical Support Engineer*.

De Customer Technical Support Engineer

Kerntaken

Technische ondersteuning aan klanten omvat 3 belangrijke taken. Eerst en vooral is er de *inventarisatie van de vraag* van de klant. Eenvoudige, vaak voorkomende problemen kunnen onmiddellijk opgelost worden. Technisch complexere vragen, die vaak veroorzaakt worden door een fout in de hard- of software, moeten in een tweede fase *verder geanalyseerd* worden. De *uiteindelijke oplossing* komt in een derde fase. Een aantal van die problemen kan vanop afstand opgelost worden, door de klant instructies te geven of door wijzigingen aan te brengen in de software die de dienst stuurt. Andere problemen moeten doorverwezen worden naar de technische specialisten in de eigen onderneming of zelfs daarbuiten. De klantenondersteuning verzorgt dan de communicatie met de klant.

Ondersteunende en organiserende taken

De analyse heeft ook een aantal belangrijke ondersteunende en organiserende taken blootgelegd. In een technologisch snel evoluerende omgeving moet de kennis van de agenten up to date blijven. Het is evenwel onmogelijk om alle ontwikkelingen nauwgezet op te volgen. Medewerkers bakenen daarom een domein af waarbinnen ze een *expertise* uitbouwen. Concreet betekent dit dat ze opleidin-

gen volgen bij leveranciers, maar ook dat ze zelf initiatief nemen om bijvoorbeeld tijdschriften op te volgen, handboeken door te nemen en websites te doorpluizen. Ze moeten eigenlijk 'gebeten' zijn door de techniek. In functie van de concrete noden van hun onderneming en de frequentie van de problemen, vinden deze individuele leermomenten uiteindelijk hun vertaling in handleidingen of kennisdeling onder vorm van interne opleidingen.

Omdat ondernemingen met nieuwe technologieën en toepassingen werken, die vaak op maat van de klant ontwikkeld worden, stoot men vaak op nieuwe moeilijkheden. Ervaringen met die ongekende problemen en de geboden oplossingen moeten verspreid geraken onder de collega's. Dit gebeurt in *teamvergaderingen*, maar ook op een meer *informele manier*. Ondernemingen zetten structuren op die onderlinge communicatie en ondersteuning bevorderen. *Interne communicatie* wordt bevorderd door mensen in een open ruimte samen te zetten, maar ook *ICT* spelen hier een belangrijke rol. Databestanden moeten door de medewerkers geoptimaliseerd worden met relevante informatie uit ervaringen. Op die manier moet individuele, *tacit knowledge*, gecodificeerd en verspreid geraken in de organisatie.

Een schaarse combinatie van kwalificaties

Wanneer al deze taken vertaald worden naar kwalificatievereisten, ziet men een combinatie van *klantgerichtheid*, *technologische kennis* en *betrokkenheid*. Als link tussen de klant en de technische specialisten, is het essentieel dat technische ondersteuningsmedewerkers problemen van de klant naar technisch jargon kunnen vertalen én omgekeerd. Het onderzoek leert dat ondernemingen moeilijkheden hebben om mensen te vinden die precies over die juiste combinatie van kwalificaties beschikken.

Ondernemingsstrategieën: interne antwoorden op externe problemen

In antwoord op dit kwalitatief arbeidsmarkttekort, heeft een aantal ondernemingen een *arbeidsorganisatorische* oplossing gezocht. Met name door

eerstelijns ondersteuning in een aparte functie te gieten, de customer technical support engineer, hebben zij hun vraag op de externe arbeidsmarkt kunnen aanpassen aan de aldaar beschikbare kwalificaties.

Creatie van intredefuncties met leermogelijkheden

De eerste inventarisatie van problemen van klanten kan gebeuren aan de hand van gestandaardiseerde checklisten die door de agenten worden overlopen. Dit leidt de medewerkers tot een technische probleemformulering en soms zelfs tot een oplossing. De 'afgeleide' functies zijn toegankelijk gemaakt voor klantgerichte en communicatief vaardige kandidaten, die weinig technische achtergrond hebben.

Ondanks het hoofdzakelijk routinematige karakter van deze intredefuncties, krijgen medewerkers voldoende leermogelijkheden in hun functie. Dit vooral doordat de eerste lijn een *verzamelpunt* vormt voor alle mogelijke problemen. Agenten worden met een grote variatie aan vragen geconfronteerd, ook nieuwe problemen waarop de checklisten niet inspelen. Hierin vinden ze een stimulant om creatief naar oplossingen te zoeken, overleg te plegen met collega's en zelfstandig initiatief te nemen om oplossingen die uiteindelijk geboden worden, op te volgen.

Doorgroeimogelijkheden scheppen

Die ervaringen vormen een goede basis voor de meer *technisch georiënteerde tweedelijns ondersteuning* van klanten. Die functies worden veelal opgenomen door ervaren eerstelijns medewerkers. Hier gaat veel aandacht naar de technische analyse van complexere problemen. Doordat men zoekt naar creatieve oplossingen, bieden ook deze functies veel leermogelijkheden. De ondersteunende taken, die gericht zijn op de uitbouw van een eigen *expertiseveld* en de vertaling daarvan in bruikbare *procedures* voor de onderneming, krijgen meer aandacht in deze 'doorgroeifuncties'. Op basis hiervan kunnen werknemers uitgroeien tot mensen die de noden van de klant kennen en daarop een creatief technisch antwoord kunnen zoeken.

Kansen en limieten

De analyse van dit beroepsprofiel toont de *kracht van interne arbeidsmarkten en organisationele leerprocessen*. Ondernemingen worden zo immers minder afhankelijk van de externe arbeidsmarkt. Maar waar kansen zijn, zijn er ook limieten. In de huidige turbulente en *economisch onzekere omstandigheden* is het voor ondernemingen niet evident om dergelijke loopbaanpaden uit te tekenen. De economische toestand blijft het alpha en omega bepalen van het personeelsbeleid. Daarnaast ervaren organisaties, die een vraaggerichte strategie willen uitwerken, een *gebrek aan kennis en vaardigheden bij werknemers* om dit mogelijk te maken. Vooral een technische basiskennis, maar ook teamcompetenties, constructieve communicatie, zelfstandig leren, leren uit ervaringen, enzovoort zijn serieuze eisen die aan werknemers worden gesteld. Hiervoor wijzen de bedrijven naar het onderwijs en naar intermediaire opleidingsinstellingen.

Nieuwe tendensen, nieuwe eisen

De studie van het beroep van de Customer Technical Support Engineer, een beroep dat cruciaal mag

genoemd worden voor de technische dienstverlening van de telecomsector, heeft getoond hoe bedrijven en opleidingsinstellingen een complementaire rol kunnen opnemen. Organisationele leerprocessen zijn een belangrijke basis voor ondernemingen die zich voortdurend moeten aanpassen, en ze maken de uitbouw van een interne arbeidsmarkt mogelijk. Opleidingsinstellingen kunnen een rol spelen in de verwerving van competenties die deze processen ondersteunen.

*Monique Ramioul
An Bollen
HIVA*

Noot

1. In België vond de liberalisering wettelijk ingang in 1998.