

Bedreiging of kans?

Kennisverlies door vertrek babyboomers

Kennisverlies door het vertrek van babyboomers is een hot topic. De vergrijzing slaat toe en de komende jaren gaat de babyboomgeneratie massaal met pensioen; alleen dit jaar al zo'n 120.000. Organisaties raken binnen een paar jaar een groot deel van de werknemers kwijt. En alle kennis loopt zo de deur uit. Voor organisaties die hun geld verdienen met het verkopen van kennis, klinkt dit als een ernstige bedreiging. Maar hoe erg is het nou eigenlijk echt? En zitten er ook voordelen aan dit massale vertrek?

TEKST DAPHNE DEPASSÉ

Waarom is het een probleem?

Het probleem van kennisverlies door het vertrek van babyboomers wordt vaak grofweg gedefinieerd als 'de individuele kennis van de ouderen zou collectieve kennis van de organisatie moeten worden'. Vanuit het perspectief van de organisatie (bestuurders) zijn hier verschillende redenen voor te bedenken. Tijd en geld staan bovenaan de lijstjes. Als kennis niet optimaal hergebruikt wordt, kan dit leiden tot inefficiëntie en verminderde productiviteit en snelheid. Denk bijvoorbeeld aan het wiel dat steeds opnieuw wordt uitgevonden; allemaal tijd en geld. In relatie

hiermee wordt ook de kwaliteit van de dienstverlening genoemd als reden of de afhankelijkheid en kwetsbaarheid van de organisatie. Kortom: allerlei argumenten die logisch klinken en die doen vermoeden dat het inderdaad belangrijk is om maatregelen te nemen die het uitstromen van kennis door het vertrek van babyboomers tegengaan.

Oplossingen

Veel organisaties bewandelen de weg van de (standaard) oplossingen. De kennis wordt geanalyseerd en geïdentificeerd en vervolgens worden methoden gezocht om de kennis te borgen en/of over te dragen. Een eerste reactie is vaak om de kennis expliciet vast te leggen in ICT-systemen, ellenlange instructiehandleidingen of handboeken. In de praktijk blijkt dit echter vervolgens vaak niet te werken zoals gedacht: systemen worden nauwelijks gebruikt en handboeken worden niet gelezen. Los daarvan, met dit soort vastlegging van kennis bouw je geen vaardigheden en ervaring op. Je kunt wel iets delen, lezen of horen, maar als je de kennis vervolgens niet toepast, heeft die weinig waarde.

Is het wel een probleem?

Even een stap terug. Is kennisverlies wel zo'n groot probleem? Nu het vergrijzingsvraagstuk hoog op de agenda staat, worden er programma's opgesteld die er bijvoorbeeld voor zorgen dat een x aantal maanden voor het pensioen alle kennis wordt overgedragen. Prima initiatie-

ven, maar er zit iets vreemds aan. Want waarom pas als het pensioen nadert? Als het om essentiële kennis gaat, zou het niet zo mogen zijn dat de organisatie afhankelijk is van een bepaalde werknemer. Als de kennis op de valreep nog moet worden overgedragen, hoe zat dat dan de jaren ervoor? De werknemer zou ook ziek kunnen worden of verlof of ontslag kunnen nemen, dus die

Een eerste reactie is vaak om de kennis expliciet vast te leggen in ICT-systemen, ellenlange instructiehandleidingen of handboeken

kwetsbaarheid en afhankelijkheid zou in al die tijd ook al aanwezig geweest kunnen zijn.

Als er toen geen overdracht van kennis heeft plaatsgevonden, dan kun je je afvragen waarom dit nu wel een probleem zou zijn. Is de betreffende kennis eigenlijk wel zo essentieel of waardevol? Of er is 'gewoon' te weinig aandacht geweest voor leren en delen? Of is er wel moeite voor gedaan, maar zijn er andere oorzaken waarom de kennis bij de oudere werknemer is blijven hangen? Mogelijk zijn er wel initiatieven genomen, maar hebben deze onvoldoende gewerkt. Het gaat erom dat de aandacht gaat naar wat er echt toe doet en dat je de werkelijke oorzaken kent, voordat je oplossingen gaat ontwerpen. Om lapmiddelen te voorkomen en oplossingen te creëren die het probleem ook daadwerkelijk oplossen. (En de oorzaken zitten bovendien meestal niet op de plek waar de 'pijn' zichtbaar is.)

Het lijkt erop dat de 'hot topic' van de vergrijzing vooral als effect heeft dat organisaties op de valreep allerlei kunstgrepen uithalen om het kennisverlies te beperken. Terwijl dit massale vertrek er toch al zo'n 65 jaar zit aan te komen, dus echt een verrassing kan dit niet zijn. De werkelijke oorzaak van het verlies van kennis is in dat opzicht niet zozeer het vertrek door vergrijzing, maar het gebrek aan overdracht (om wat voor reden dan ook) in al die jaren ervoor.

De positieve effecten

Je zou ook een andere invalshoek kunnen nemen: de positieve effecten van de vergrijzing. Jongere generaties hebben een andere mentaliteit, die organisaties in hun voordeel zouden kunnen gebruiken. Jongere generaties zijn bijvoorbeeld meer bereid om te leren en te delen. Generatie Y (geboren tussen eind jaren '70 en 1990) en de generaties daarna zijn opgegroeid met internet, waar informatie en kennis in overvloed is. Ze zijn meer gericht op ontwikkeling, op relaties met collega's en derden en op snelle communicatie met een groot bereik, via korte lijnen. Allemaal aspecten die voor kennismanagement ideaal zijn. Ook het gebruik van technologie zou een enorme boost kunnen krijgen. Babyboomers zijn niet opgegroeid met internet en zijn over het algemeen niet actief met online sociale media. Generatie Y is hiermee opgegroeid en

generatie X (geboren tussen ongeveer 1960 en eind jaren 70) kan zich over het algemeen de nieuwe technologie goed eigen maken.

Ook voor vraagstukken met betrekking tot diversiteit en 'het glazen plafond' zou het vertrek van de babyboomers (*the old boys network*) positief kunnen uitpakken: nieuwe carrièrekansen voor een nieuwe lichting (inclusief vrouwelijke en allochtone carrièremakers). En nog een voor de hand liggend voordeel: jonge werknemers zijn goedkoper. Daarnaast is het – met het oog op het verlies van kennis – misschien helemaal nog niet zo gek dat het wiel weer eens opnieuw uitgevonden wordt. Een frisse blik van de nieuwe generaties op vastgeroeste gewoonten en routines kan tot verrassende nieuwe inzichten leiden. En ook voor het innovatief vermogen van de organisatie zou het vertrek van babyboomers wel eens positief kunnen uitwerken. De jongere generaties staan meer open voor innovatie en hebben minder angst voor verandering. Daarbij zijn de babyboomers veelal meer gericht op het vermijden van conflicten en op polderen, terwijl bij innovatie juist 'dwarsdenkers' een belangrijke rol kunnen spelen.

Open your eyes

Naast het kennisverlies op de korte termijn gaat er nog een groter probleem voor de continuïteit van organisaties komen: er zijn te weinig mensen om de babyboomers te vervangen. Het duurt niet lang meer voor er grote tekorten ontstaan. Ook dit vraagt om een omslag voor organisaties. Er zullen creatieve en slimme oplossingen ontworpen moeten worden om werknemers aan te trekken, aan je te binden en langer en optimaal in te zetten. Zo zal er,

Jongere generaties hebben een andere mentaliteit, die organisaties in hun voordeel zouden kunnen gebruiken

als personeel schaars wordt, weer meer aandacht moeten komen voor continue scholing en stimulansen om door te leren. Dit alles kan vragen om een andere inrichting, structuur, cultuur of managementstijl, of andere processen en systemen. De nieuwe lichteningen werknemers denken en leren nu eenmaal anders en brengen andersoortige vaardigheden en kennis in.

Niet blind meegaan

Dit vraagstuk wordt vaak eenzijdig en beperkt benaderd, waarbij er vooral aandacht is voor de bedreigingen op de



Daphne Depassé
daphne@depassé.nl

Daphne Depassé is freelance-informatie- en kennismanager en auteur van het boek '15 praktijkverhalen over kennismanagement' (www.depassé.nl).

korte termijn – vanuit het perspectief van de organisatie. Als je het vraagstuk breder bekijkt, de perspectieven van klanten en medewerkers meeneemt en kijkt naar de langere termijn, dan ziet het geheel er misschien wel anders uit.

Feit is dat organisaties (grote) delen van de kennis van hun werknemers op korte termijn zullen kwijtraken. Natuurlijk kunnen oplossingen om dit kennisverlies op de korte termijn te beperken waardevol zijn (mits wordt gekeken naar wat het probleem werkelijk is en wat de onderliggende oorzaken zijn). Maar, naast het op de valreep inzetten van allerlei maatregelen om de schade te beperken, gaat het er voor de langere termijn om structurele hulpmiddelen in te zetten om cruciale kennis te delen, een cultuur die dit ondersteunt en het benutten van de verschillen tussen generaties. En – zoals hiervoor beschreven bij de positieve effecten – zou de mentaliteit van de jongere generaties wel eens een positief effect kunnen hebben op kennismanagement en innovatie.

Als we verder kijken dan het kennisverlies op de korte termijn, dan zien we dat het tegelijkertijd ook nog lastig zal worden om nieuwe mensen aan te trekken omdat het aanbod schaarser wordt. Om daadwerkelijk vooruit te lopen en een aantrekkelijke werkgever te kunnen zijn die mensen aan zich weet te binden, zal een omslag nodig zijn. Ook hier zou het vertrek van de babyboomers

positief benaderd kunnen worden: het biedt kansen om de structuur, cultuur, managementstijl, processen en systemen om te buigen.

Dé waarheid en dé aanpak bestaan niet. Voor elke organisatie zal dit anders zijn; afhankelijk van de verlangens en doelen. Waar het om gaat, is om niet te snel blind met de massa/hype mee te gaan en dit vraagstuk te eenzijdig en te beperkt te benaderen. Is het kennisver-

Het vertrek van de babyboomers biedt kansen om de structuur, cultuur, managementstijl, processen en systemen om te buigen

lies werkelijk wel zo'n groot probleem als dat het wordt voorgespiegeld? En zou het eigenlijk ook niet in je voordeel kunnen werken? Het gaat erom oplossingen te ontwerpen die waarde creëren – voor nu en de toekomst. En vanuit die gedachte aandacht en energie besteden aan wat er écht toedoet. En dat zou wel eens iets anders kunnen zijn dan de kennis van de babyboomers, op de valreep, de organisatie in proberen te krijgen. ●

brancheberichten



E-book versie 'Interoperabel Nederland' beschikbaar

De bundel 'Interoperabel Nederland' is nu ook beschikbaar als e-book in open bestandsformaat ePub. De bundel werd eind 2011 uitgebracht door het Forum Standaardisatie. Ook KING leverde haar bijdrage aan deze publicatie. Het boek bevat ruim dertig opstellen van evenzovele auteurs. Wat gaat of moet er de komende jaren bij de overheid gebeuren op het vlak van standaardisatie en het uitwisselen van informatie? En hoe heeft dat zijn plek in de informatiemaatschappij van de toekomst? Deze vragen staan centraal in de opstellen.

De bijdrage van KING heeft de titel 'Naar een mensgerichte overheid' en is geschreven door Adrie Spruit, Expert Informatiearchitectuur bij KING. Het hoofdstuk is een pleidooi voor klantgericht werken en mensgericht denken. ICT en internet zijn slechts techniek, maar leiden tot grote veranderingen in de maatschappij. Maar 'eenmaal voorbij de elektronische overheid' kan het resultaat een overheid zijn die meer dan nu gericht is op juist de mens achter de burger.

De publicatie is te downloaden via www.kinggemeenten.nl

25 gemeenten ontvangen Bewijs van Goede Dienst

25 gemeenten kregen het certificaat Bewijs van Goede Dienst uitgereikt van Hans Biesheuvel (voorzitter MKB-Nederland). Deze gemeenten weten hun dienstverlening aan bedrijven doelgericht aan te pakken en te verbeteren. Het Bewijs van Goede Dienst is ontwikkeld door gemeenten en het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, in samenwerking met MKB-Nederland en VNO-NCW. Per 1 januari is het instrument overgedragen aan KING.

Door middel van een meting toetsen gemeenten in welke mate hun dienstverlening voldoet aan tien normen over onder meer klantvriendelijkheid, de snelheid van vergunningverlening, actuele digitale informatie en het goed en tijdig beantwoorden van vragen van ondernemers. Zo wordt duidelijk waar verbeteringen nodig zijn. De resultaten van de meting en de verbeteracties kunnen gemeenten vervolgens zichtbaar maken aan het lokale bedrijfsleven met een certificaat Bewijs van Goede Dienst. In totaal hebben 169 gemeenten nu het Bewijs van Goede Dienst.