

Dat de vergrijzing vraagt om nieuw overheids- en bedrijfsbeleid is duidelijk. Volgens Bram Beek gaat de eenzijdige nadruk op langer doorwerken echter voorbij aan de eisen van de moderne kenniseconomie.

BRAM BEEK*



Niet langer maar

Kenniswerkers langer laten doorwerken
is alleen verantwoord als zij worden ver-
plicht om in hun vak bij te blijven.



FOTO: MARIA BROUWER

slimmer werken

Na decennia van miskennen dringt de vergrijzing dan toch eindelijk tot ons door. Tussen nu en het midden van deze eeuw zal de bevolkingssamenstelling in Europa ingrijpend veranderen. Gemiddeld zijn er in Europa op dit moment nog zo'n vier personen in de werkzame leeftijd voor elke persoon van 65 jaar of ouder. De komende decennia zal deze 'grijze druk' toenemen van de huidige 25 procent tot zo'n vijftig procent in 2040. Pas rond 2050 zal dit geleidelijk weer afnemen en naar verwachting rond de veertig procent stabiliseren.

Naast de vergrijzing hebben de meeste West-Europese landen ook nog te maken met een dramatische ontgroening. Er zijn verschillende scenario's denkbaar om de enorme kostenstijging voor pensioenen en zorg enigszins te beheersen en op te vangen.

Een van de maatregelen om het probleem van schaarste op de arbeidsmarkt op te lossen is een andere economische inrichting. Om aan de toenemende vraag naar arbeid te voldoen wordt onder meer gestreefd naar een verhoging van de arbeidsdeelname van vrouwen, allochtonen en vooral van ouderen of senioren, lees: 55 jaar en ouder (zie 'de Accountant', juni 2005).

Vak bijhouden

Op dat punt lijken de Haagse plannen echter voorbij te gaan aan de huidige kennis-economie.

Voor medewerkers in de fabrieken en kantoren van de industriële economie zijn ervaring en technische vaardigheden het belangrijkste; hoe langer je werkt hoe meer ervaring je opdoet en hoe meer vaardigheden zich (kunnen) ontwikkelen. Met andere woorden, langer werken verdient zich hier doorgaans wel terug.

Voor de moderne kennisintensieve organisatie gaat die redenering echter niet of nauwelijks op. In Nederland behoort naar schatting meer dan zeventig procent van alle werkenden tot de categorie kenniswerkers en er zullen er steeds meer bijkomen. Voor hen geldt dat zij veel moeten leren om hun vak bij te houden. En dat betekent niet alleen vakliteratuur bijhouden en congressen bezoeken, maar vooral ook opleidingen en studiedagen volgen.

Verplichten

En daar zit 'm de kneep. Uit onderzoek blijkt immers dat de motivatie om voortdurend vakinhoudelijk bezig te zijn, bij het overgrote deel van de kenniswerkers met het klimmen der jaren afneemt. Niet de leervaardigheden worden minder, maar de drive om nieuwe dingen

te leren. Als we daar niets aan doen krijgen we dus bij het langer doorwerken van oudere kenniswerkers steeds meer van deze professionals, die nieuwe problemen met verouderde methoden en technieken oplossen en de innovaties in hun vak laten voor wat ze zijn. En zelf nieuwe producten of diensten ontwikkelen is er al helemaal niet meer bij.

Het gevolg is dat steeds meer klanten producten en diensten geleverd krijgen, waarvoor inmiddels alternatieven bestaan die effectiever en vooral goedkoper zijn.

Om slimmer te kunnen werken gaat het er in de eerste plaats om dat de kenniswerkers verplicht worden hun vak op een verantwoord niveau bij te houden. Maar er is meer.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

De focus op senioren is meer dan alleen de focus op senioren. Het bevorderen van de arbeidsdeelname met het oog op de vergrijzing en de stijgende kosten voor pensioenen en zorg verlangt een integrale visie op de dynamiek van de arbeidsmarkt in - noem het maar - de levensloopeconomie.

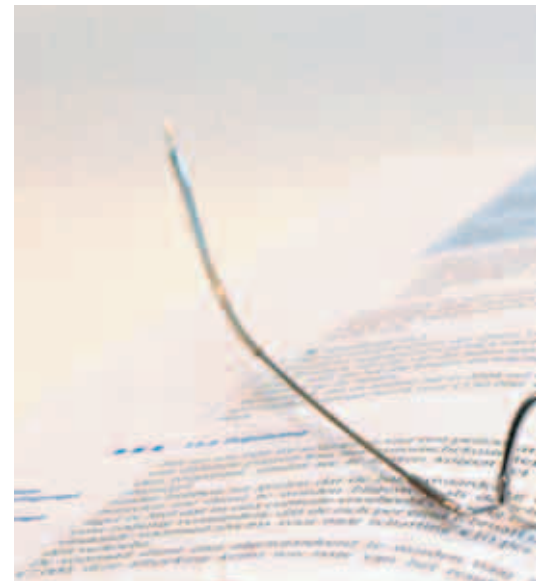
Mensen doen in verschillende levensfasen verschillende dingen goed. Dat zou moeten betekenen dat in organisaties een voldoende rijke schakering aan taken bestaat om junioren en senioren te bedienen. Dat is op dit moment - vooral binnen het midden- en kleinbedrijf (in Nederland negentig procent van de bedrijvigheid) - nog nauwelijks het geval.

Het bevorderen van een grotere bereidheid van baan te veranderen lost daarom nog niet alles op. Organisaties dienen daarom hun werkwijzen te veranderen. Ouderen zouden bijvoorbeeld een meer 'coachende' rol kunnen vervullen, onder meer ook in het vrijwilligerswerk. Ook als ze minder hoog gekwalificeerd zijn. Het houdt mensen - ook voor het 'normale' werk - meer actief en maatschappelijk betrokken.

Andere benadering

Er moet verder praktijkervaring worden opgedaan om aan die nodig te veranderen werkwijzen gestalte te geven. Hoe dat concreet moet worden ingevuld weet ik (nog) niet. Het vraagt ten minste om samenwerking tussen organisaties (netwerken) en het opstarten van kennis- en informatiecentra, die projecten uitvoeren die zijn gericht op het bedrijfseconomisch verantwoord oplossen van deze personeelsvraagstukken. Universiteiten zouden hieraan een bijdrage kunnen leveren. Een meer maatschap-

Kenniswerkers moeten worden verplicht hun vak op een verantwoord niveau bij te houden.



De Haagse plannen lijken voorbij te gaan aan de huidige kennis-economie.

pelijke oriëntatie van deze instituten is dringend gewenst. Het wetenschapsinstituut Netspar (Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement) aan Universiteit Tilburg van de topeconoom Lans Bovenberg is daar een goed voorbeeld van. Maar sowieso vraagt dit van het kabinet een andere, veelzijdiger, benadering van het vraagstuk.

Kennis veroudert

Kenniswerkers langer laten doorwerken is alleen verantwoord als zij ook worden verplicht om in hun vak met alle ontwikkelingen bij te blijven. Dat betekent dus - anders dan nu bij de meeste kennisintensieve organisaties - dat medewerkers tot op hoge leeftijd blijven studeren en dat er tijd beschikbaar wordt gesteld voor deskundigheidsbevordering. Dit kan onder andere inhouden dat specialisten rond hun veertigste jaar weer voor één of twee jaar teruggaan naar de universiteit.

Voor een accountant of controleur die in 1985 is afgestudeerd is van de kennis waarover hij bij de diploma-uitreiking beschikte in 2000 nog maar een kwart relevant.



We investeren nog steeds liever in computers dan in managementopleidingen.

Rond die leeftijd is bij de huidige ontwikkeling veel kennis immers verouderd en niet of nauwelijks meer toepasbaar. De Nederlandse 'goeroe' op het terrein van kennismanagement, hoogleraar Mathieu Weggemann van de Technische Universiteit Eindhoven, geeft daar in zijn boek *Kennismanagement: de praktijk* (Scriptum, 2000) aardige voorbeelden van. Zo is er voor een ingenieur (of voor een accountant of controller, BB) die in 1985 is afgestudeerd, van de kennis waarover hij bij de diploma-uitreiking beschikte, in 1995 nog maar de helft relevant en in 2000 nog maar een kwart.

'Vertellers'

Dat is heel wat anders dan decennia geleden, waar op eenmaal verworven kennis dertig jaar geteerd kon worden. Tegen de tijd dat de kennis 'versleten' was, ging de kenniswerker met pensioen. Vanwege de huidige snellere 'slijtage' bereikt

de kenniswerker het einde van zijn loopbaan op steeds jongere leeftijd. In het bovenstaande voorbeeld behoort de professional al op het veertigste/45ste levensjaar tot de categorie 'vertellers'. Dat wil zeggen: hij weet alles van vroeger, maar voegt geen nieuwe inzichten meer toe. Uiteraard zou hij een aan de beschikbare kennis aangepaste baan kunnen accepteren, maar dit onderwerp lijkt onbespreekbaar. Eerder zien we voor deze medewerkers een

vlucht naar het management, waarvoor overigens andere kwaliteiten vereist zijn. Wel zou dit een verklaring kunnen zijn van het (te?) grote aantal managers in kennisintensieve organisaties.

T-profiel

Enige jaren geleden werd in de (vak)literatuur, onder meer door Weggeman, het zogenaamde T-profiel gelanceerd. De kenniswerker zou in de tweede fase van zijn carrière zijn professionele repertoire kunnen verkleinen door meer te kiezen voor een specialistisch deelgebied, dat hij vrij diepgaand wil blijven beheersen (de poot van de T).

De kans dat je een smaller vakgebied langer kunt bijhouden is groter dan wanneer je een brede(re) range vakken goed moet blijven beheersen.

Daarnaast houdt hij wel enige aanpalende vakgebieden redelijk bij, om met collega's over de breedte van het vakgebied te kunnen blijven praten (het 'dak van de T'). Naast administratieve organisatie en control bijvoorbeeld organisatiekunde en informatiemanagement. Overigens vragen de klanten van organisaties steeds meer om integrale oplossingen (lees

adviesdiensten), die een meer multidisciplinaire aanpak vereisen. De schotten om de 'koninkrijkes' van specialisten worden daartoe gesloopt. De specialisatie kent dus wel grenzen.

Management en inhoud

Voor leidinggevende functies lijkt de breedtebenadering overigens meer bepalend. Zij het dat bij kennisintensieve organisaties het belang van de inhoudelijke kennis en ervaring recht overeind blijft staan. Recent bleek bijvoorbeeld dat topambtenaren bij de rijksoverheid met zogeheten *managerial* kwaliteiten, maar zonder specifieke inhoudelijke kwaliteiten, niet goed functioneren.

Deze ontwikkeling lijkt mij achter te lopen op de ontwikkelingen in organisaties. Mensen die 'vastzitten' in een bepaald functiegebied (specialisme) en niet over de muren in de organisatie kunnen heen kijken, zijn nauwelijks in staat om complexe organisaties aan te sturen.

Noodzakelijke competenties zijn onder meer brede visie ontwikkelen, netwerken onderhouden, grote mate van besluitvaardigheid.

En juist die competenties treffen we doorgaans bij de functionele specialist niet aan.

Hoe dan ook: een medewerker kan blijven kiezen voor een carrière in een eigen specialisme. Maar hij wordt dan niet langer beschouwd als een potentiële kandidaat voor de top.

Management development

Uiteraard vereist een dergelijke aanpassing van organisaties en hun mensen een doordacht human resource management en daarbinnen, voor de beperkte groep die geschikt is voor een managementfunctie, een goed systeem van management development. Daarin past ook een grote mate van openheid: eerlijk met de mensen omgaan en niet benoemen in functies waarvoor de noodzakelijke kennis en eigenschappen ontbreken.

Wat de voor zo'n verandering benodigde (voornamelijk bedrijfs- of bestuurskundige) kennis betreft lijkt mij een opleiding van minimaal een jaar noodzakelijk, waarbij de nadruk wordt gelegd op human resource management, kennismanagement en innovatiemanagement. De huidige praktijk is helaas anders. Cynisch gezegd: we investeren nog steeds liever in computers dan in managementopleidingen. ■

Noot

* Bram Beek is emeritus hoogleraar administratieve organisatie aan de Universiteit Maastricht.