

“Gaat de kennis mee de golfbaan op?”

In alle sectoren speelt het: de babyboomgeneratie gaat zo langzamerhand met de VUT of pensioen. Ook de watersector heeft er mee te maken. Veel kennis dreigt daarmee verloren te gaan, want aan kennisoverdracht wordt te weinig gedaan, vinden Maarten Spijker en Jan van Bakel. En dat is niet goed voor de watersector, vinden zij. De watersector is immers bij uitstek een branche die waardevol is vanwege de aanwezige kennis. Als die kennis verdwijnt, verdwijnt dus ook die waarde. Volgens beide mannen is het daarom hoog tijd dat kennisoverdracht stevig voet aan de grond krijgt bij de verschillende bedrijven en organisaties. Voordat het te laat is.

Spijker en Van Bakel zijn beiden lid van de NVA-programmagroep Grondwater en Hydrologie. Enige tijd geleden raakten zij bij een bijeenkomst van deze groep aan de praat over de waarde van kennis. Een 28-jarig ‘jonkie’ aan het begin van zijn carrière in gesprek met een wijze ‘oude’ man van 58, die zijn strepen al ruimschoots verdiend heeft. Het onderwerp van gesprek draaide al snel uit op kennisoverdracht en het verbazingwekkende feit dat daar zo ontstellend weinig aan wordt gedaan.

“Kennisoverdracht is wel een populair onderwerp”, zegt Spijker, die als bureauhoofd en projectleider bij HydroLogic werkt. “Iedereen vindt het belangrijk, maar concreet gebeurt er weinig. Altijd spelen zaken als concurrentie, tijd en geld. Als daar nu eens wat soepeler mee wordt omgegaan, valt een hoop te winnen. Want de babyboomers gaan de komende tien jaar met pensioen. Wat gebeurt er met alle kennis die deze mensen hebben als niets wordt overgedragen? Gaat die dan mee de golfbaan op?” Het antwoord op deze vraag geeft Spijker zelf. “Die kennis moet actief worden overgedragen op de jongeren. Bedrijven moeten ervoor zorgen dat daaraan primair aandacht wordt besteed.”

Tijd en geld

Bij kennisoverdracht gaat het in de eerste plaats niet eens om het overbrengen van feitelijke kennis, denkt Alterra-onderzoeker Van Bakel. “Tussen feitelijke en methodische kennis bestaat een verschil. Methodische kennis wordt door ervaring opgedaan. Je leert dat je bepaalde dingen wel of niet moet doen of hoe iets moet worden aangepakt. Bijvoorbeeld dat alles wat je professioneel opschrijft, verifieerbaar moet zijn. Zoiets leer je in omgang met experts, pas daarna word je dat zelf. Wetenschapsfilosofische zaken worden slecht overgebracht; er is geen tijd voor en er wordt ook geen tijd voor gemaakt. In geen enkel projectplan komt kennisoverdracht voor. In mijn begintijd was er tijd om je te specialiseren. Mensen begeleiden jou daarin. Tijd en geld speelden nauwelijks een rol. Ik heb geluk gehad.”

“Tijd en geld zijn echt een issue”, weet ook Spijker. “Als je net van de universiteit komt,

weet je veel, maar veel meer nog niet. Toen ik bij HydroLogic in dienst kwam, heb ik veel opgetrokken met mijn directeur. Tijdens de autoritten op weg naar afspraken hebben wij veel gepraat. Gewoon over waarom dingen in het bedrijf gaan zoals ze gaan, hoe bepaalde processen zijn ontstaan. Die geschiedenis kan heel relevant zijn.” Spijker kreeg ook enkele vuistregels mee van zijn baas. “Kritisch nadenken. En: zeg niets over dingen waar je niets van weet, beweer geen zaken waar je niet achter staat. Die gesprekken zijn heel waardevol geweest. Ik heb er veel van geleerd. Misstappen zijn me zo bespaard gebleven.”

“Vanuit het Jongerenplatform van de NVA, waarvan ik voorzitter ben, weet ik dat niet iedereen dat geluk heeft gehad”, vervolgt Spijker. Van Bakel: “Bij de meeste bedrijven gaat het toch vooral om productie draaien. Als ik kijk naar mijn eigen tarief; dat ligt rond de 150 euro per uur voor externe opdrachten. Een werkgever zet mij dan echt niet in op kennisoverdracht.” Toch kan het vanuit kostenoverweging nuttig zijn dit juist wél te doen, vindt Spijker.

Jan van Bakel (l) en Maarten Spijker.



“Kennisoverdracht kan jonge adviseurs behoeden voor fouten. Fouten zijn in veel gevallen een dure grap. Maar ja, veel bedrijven gaan ervan uit dat het zonder die input ook wel goed zal gaan. Ze vergeten daarbij dat krediet opbouwen langzaam gaat, terwijl opgebouwd krediet zó weer is afgebroken. Er is in deze sector geen ruimte voor missers.”

Bewustwording

Een kentering in het wegsijpelen van kennis kan worden tweegebracht wanneer bedrijven en organisaties zich er bewust van worden, dat kennisoverdracht van wezenlijk belang is en daar vervolgens naar handelen, denkt Spijker. “Het zijn vaak kleine dingen die het hem doen: samen in de auto naar een afspraak, een ouder iemand koppelen aan een jong iemand. Daaraan bestaat behoefte, merk ik. Het hoeft niet eens zoveel geld te kosten. Zet twee uur per week een senior adviseur met een paar jonge honden om de tafel. Dat is misschien vijf procent van de beschikbare tijd.”

Een probleem is ook dat kennisoverdracht niet wordt meegenomen in beoordelingssystematieken, vindt Spijker. “Kennis bijdragen moet beloond worden. Maak een oudere werknemer bijvoorbeeld 70 procent facturabel in plaats van 80. Als vervolgens kennisoverdracht in de beoordelingssystematiek ook waarde toegekend krijgt, komt daar vanzelf meer aandacht voor. Wanneer kennisoverdracht niet beloond wordt, zeg je als werkgever impliciet dat het nutteloos is. Wat is dan nog het belang van de werknemer om daarmee aan de slag te gaan?”

“De watersector is een behoorlijk competitieve wereld”, reageert Van Bakel. “Daarom wordt er veelal naar de korte termijn gekeken. Wijsheid wordt slecht beloond. Maar juist nu de markt aantrekt, zou er meer aandacht moeten zijn voor kennisoverdracht.”

Spijker: "Bedrijven moeten stoppen met het denken in termen van *quick wins*, maar mensen verantwoordelijk maken voor het overdragen van kennis. En meet het vervolgens maar. Kijk na vijf jaar of het klasje van Jan tegen die tijd verder is dan een ander klasje dat geen begeleiding of begeleiding van een ander heeft gehad."

Doorwerken

Uit onderzoek blijkt dat de productiviteit van werknemers afneemt naarmate de pensioengerechtigde leeftijd nadert. Nog een goede reden om juist in deze fase van het arbeidsleven kennis over te dragen aan jonge collega's, vindt Spijker. "Als je ouder wordt, krijg je nu eenmaal minder energie. In plaats van oudere werknemers maar door te laten werken en zo te laten afbranden, kun je als werkgever ook beslissen dat deze mensen het wat rustiger aan mogen doen en meer de nadruk leggen op hun ervaring en hun mogelijkheden tot kennisoverdracht."

"Ik zou wel tot mijn 65ste of langer willen doorwerken op zo'n manier", zegt Van Bakel. "Ook al zou ik dan minder verdienen. De manier waarop oudere werknemers nu moeten werken, is voor niemand goed: 80 procent facturabel voor een tarief van 150 euro, dat legt een enorme druk op je. Als je het wat rustiger aan kunt doen, houd je het ook langer vol."

Aan de oudere werknemers zelf ligt het gebrek aan kennisoverdracht dan ook niet, denkt Van Bakel. "Er lopen massa's mensen rond met een schat aan kennis. Daar zitten veel mensen tussen die gedreven zijn om die kennis over te dragen. Enkele jaren geleden bijvoorbeeld ging bij de Landinrichtingsdienst een groep senioren massaal via de Remkes-regeling de deur uit. Zij namen een schat aan kennis met zich mee die ze graag hadden willen delen met jongere collega's."

"Kennis bijdragen moet beloond worden"

Maar ja, zo'n regeling komt niet elke dag langs. Ikzelf zou best na mijn FPU kennis willen overdragen, net als professoren die je nog lang na hun pensionering aan universiteiten ziet rondlopen."

Win-winsituatie

"Het is raar", peinst Spijker. "Het overdragen van kennis is zo duidelijk een win-winsituatie. Waarom gebeurt het dan niet?"

"Omdat er geen masterplan Kennisoverdracht is", reageert Van Bakel. "Er wordt niet op gestuurd." Beide heren zijn het erover eens dat er niet per se een masterplan moet komen, maar dat wel dringend iets moet gebeuren. Oftewel: het uur U nadert snel. Van Bakel waarschuwt: "Heel veel kennis is al verdwenen. Die slinger kan niet meer worden teruggeslagen. Als we als sector moeten overleven op kennis, dan moeten we daar ook snel iets mee doen."