

ERVARINGSKENNIS: FUNDAMENT VOOR SUCCESVOLLE SERVICE BUSINESS TRANSFORMATION

Onze maatschappij kent een veelzijdige actieve beroepsbevolking bestaande uit een groot aantal leeftijdsgroepen. Er werken vaak wel drie generaties samen in organisaties en de vierde generatie stroomt op dit moment in op de arbeidsmarkt. Een verscheidenheid die een variëteit in leeftijd kent tussen de 16 en 66 jaar (en soms nog ouder). Dat is nieuw. Hoe kunnen we nu een zo optimaal mogelijk rendement behalen uit deze diversiteit aan medewerkers? Hoe bereiken we een optimale samenwerking tussen deze verschillende generaties als basis voor een optimale bedrijfsvoering? Welke rol speelt ervaringskennis hierin?

Miggy Broer en Ramón de Rooy

BEDRIJVEN TRANSFORMEREN

Gordian Logistic Experts begeleidt bedrijven in de transitie van maakbedrijf naar een servicegerichte organisatie met behulp van haar Service Business Transformation programma. Volgens Ramón de Rooy (senior consultant bij Gordian) is het belangrijk dat bedrijven transformeren van een maakbedrijf naar een servicegerichte organisatie. Een belangrijk onderdeel in dit programma is de ontwikkeling van de organisatie, de servicecultuur en de competenties van medewerkers op alle niveaus.

Eén van de interventies die hierbij worden ingezet, in samenwerking met Shortway Solutions, is het zichtbaar maken van (al aanwezige) ervaringskennis.

Miggy Broer, van Shortway Solutions, geeft uitleg over wat 'ervaringskennis' nu precies is en hoe je dit zichtbaar kunt maken.



Miggy Broer: "Inzetten op de samenwerking tussen de verschillende generaties in de organisatie loont."

GROTE VERSCHILLEN: KANS OF BEDREIGING?

De verschillen tussen de groepen werkenden zijn groot. De groep boven de zestig jaar is gedreven om gezond en vitaal te blijven werken, onder eigen voorwaarden. En de groep veertigers, die zich in het voorstadium van de (al doorontwikkelde) zestigers bevinden, zijn hard op weg zijn om zich te ontwikkelen naar een volwaardig senior. De veertigers zijn sterk vertegenwoordigd in organisaties en zijn daarmee ook voor een heel belangrijk deel verantwoordelijk voor de algemene mindset en cultuur binnen een organisatie. Deze groep speelt dus een belangrijke rol in een veranderingsproces. De vraag is of je deze generatie veertigers en vijftigers ten positieve of ten negatieve voor je laat werken; blijven we hangen in de veel vooronderstelde nadelen als 'te oud' of 'te duur' of zijn we in staat om anders te gaan kijken naar ons human capital. Treden we uit de vaste denkkaders van toen - prepensioen, vut en andere vormen van vervroegd uitreden - of richten we ons op de return on investment van dit door u geïnvesteerde human capital?

CULTUUR EN ERVARINGSCOMPETENTIES

Laat allereerst duidelijk zijn dat diversiteit in het personeelsbestand, een goede generatiemix, voor elke organisatie belangrijk is. De huidige jonge generatie groeit op in een tijd van zeer snelle technologische ontwikkelingen. Niet voor niets noemen we de generatie, die nu in het arbeidsproces binnenkomt: de Y/Einstein-generatie. Tegelijkertijd zien we dat de veertigers en de vijftigers, door het leven inmiddels wijs geworden en gevormd, de maatschappelijke ladder opklimmen om de nieuwe leidinggevenden en managers worden. En dan hebben we nog de zestigers

met hun behoefte om geïnspireerd en gemotiveerd te blijven werken tot hun pensioen, of zelfs nog iets langer. Elke generatie heeft hierin zijn eigen specifieke ontwikkelingskenmerken. Deze kenmerken zijn buitengewoon waardevol. Organisaties die slim willen inzetten op het benutten van hun menselijk potentieel als ondersteuning in een veranderingsproces, dienen voor dat proces maximaal gebruik te maken van de verschillende generatiekenmerken en de daarmee samenhangende ervaringskennis.

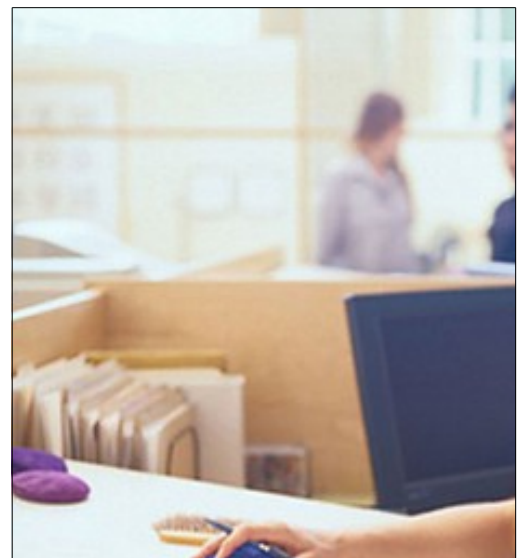
BEGRIIP EN BETERE SAMENWERKING TUSSEN GENERATIES LEIDT TOT WAARDECREATIE

ERVARINGSKENNIS IS DE SLEUTEL TOT ZELFSTURING

Iedere generatie heeft zijn eigen ervaringskennis. Deze kennis is veelal (impliciet) aanwezig in ons onderbewuste. Het onbewuste bewust maken

is de sleutel naar deze verborgen kennis in uw organisatie.

Uit onderzoek (gerontoloog Baltes, 1997) weten we dat gaandeweg het leven mensen



De echte vakman profileert zich op

steeds meer handelen en sturen op basis van hun opgebouwde werk- én levenservaring. Zij zijn daardoor in staat om op basis van hun ervaring meer overwogen richting te geven aan hun inbreng. Feitelijk is hier sprake van toenemende mate van zelfsturing. Deze ervaring helpt mensen om invulling te geven aan bijvoorbeeld complexe vraagstukken. Het uitvoeren van bekende taken kost op latere leeftijd daardoor vaak minder energie dan op jongere leeftijd.

Levenslijn generaties

De grafiek (ontleend aan de theorie van Baltes) rechts op de pagina laat zien hoe de gemiddelde ontwikkeling van de cognitieve competentie (dunne lijn) verloopt samen met de ontwikkeling van de ervaringskennis competentie (dikke lijn). Elke lijn heeft een bandbreedte boven- en ondergemiddeld. De verticale balken geven de verschillende generaties weer.

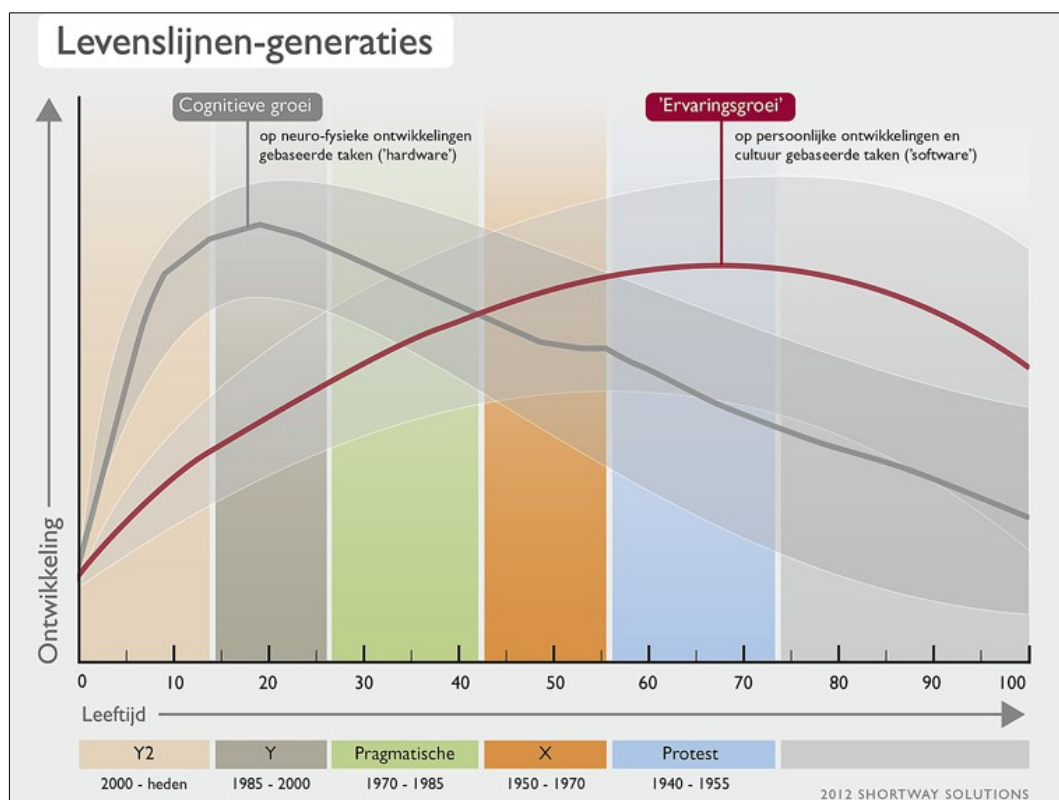
Compensaties

Ouder worden betekent achteruitgang van cognitieve functies; zoals de snelheid in het nemen van beslissingen, het kortetermijngeheugen en de aandacht. Ook de informatieverwerking wordt trager, het werkgeheugen gaat langzaam achteruit en de mensen kunnen minder snel, efficiënt en creatief worden in het vinden van oplossingen (Jelicic & Houx, 2001). Belangrijk om te weten is dat de afname van cognitieve vermogens kan worden gecompenseerd door de mentale groei die iemand doormaakt. In de meeste werktaken kan een afname in snelheid en precisie ruimschoots gecompenseerd worden door factoren als ervaring, kennis en motivatie.

De capaciteiten die met de jaren beter worden zijn scherpzinnigheid, vermogen tot overwegen, redeneren en inzicht in het geheel, verbaal begrip, controle over het leven (zelfsturing), verantwoordelijkheid voor het werk, loyaliteit aan de werkgever, werker-ervaring en motivatie om te leren.



latere leeftijd



De grafiek laat zien hoe de gemiddelde ontwikkeling van de cognitieve competentie (dunne lijn) verloopt samen met de ontwikkeling van de ervaringskennis competentie (dikke lijn)

SAMENWERKING VERSCHILLENDE GENERATIES

Deskundigheid is een schaars goed, dat je zorgvuldig moet weten te managen. De ideale mix is daarom het creëren van een effectieve samenwerking tussen jongeren en ouderen. Koppel het liefst ouderen en jongeren aan elkaar waar een generatie tussen zit. En dan niet willekeurig aan elkaar koppelen, maar koppelen vanuit de voorkeur en intrinsieke motivatie van de jongere om met bepaalde oudere personen samen te werken en dat vice versa.

De inzet van de kennis en ervaring van de ervaringsdeskundigen versnelt het ontwikkelproces. Jongeren hebben bij hun ontwikkeling baat bij oudere, ervaren mensen. Hoe beter jonge mensen op hun eigen ontwikkelingspad voortbouwen op de kennis van anderen, hoe vlotter zij zich ontwikkelen in hun werk. Tegelijkertijd hebben de ouderen de jongeren nodig om hun creatieve vermogens te (her)activeren. Met jongeren werken levert hen weer inspiratie en zelfinzicht op.

ERVARINGSKENNIS IS HET FUNDAMENT

Hoe past dit nu in het transformatieproces van maakbedrijf naar een meer servicegerichte organisatie? Uiteindelijk begint alles met het besef in de top van het bedrijf dat het implementeren van nieuwe service businessconcepten verder gaat dan het sec aanbieden van service aan de klant en het invoeren van nieuwe methoden en systemen. Bukken en wachten tot het overwaait is door deze aanpak te veel geïnstitutionaliseerd geraakt. Neemt u het human capital bedrijfseconomisch en sociaal-emotioneel serieus voor een

goede EBIT dan is het verkennen van de aanwezige onbewuste ervaring een beproefde optie. De organisatiekracht van de onderneming is immers meer dan de bereidwillige hardwerkende medewerker. □

Inlichtingen
Miggy Broer, Short-Way solutions
 I. www.shortwaysolutions.nl
 T. 06-20493636
Ramón de Rooy, Gordian Logistic Experts
 I. www.gordian.nl
 T. 06-46331369



Ramón de Rooy: "Het is belangrijk dat bedrijven transformeren van een maakbedrijf naar een servicegerichte organisatie."