

KENNISBEHOUD BIJ VERTREK VAN DE OUDERE MEDEWERKER

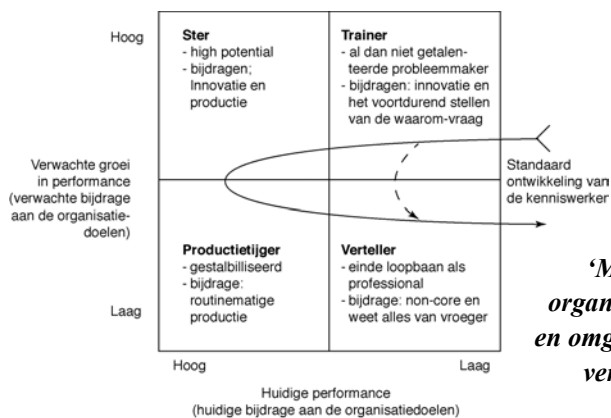
Kennismanagement staat plotseling weer in de belangstelling bij organisaties. En zowaar, om een ogenschijnlijk probleem op te lossen: het behouden van kennis bij het vertrek van oudere medewerkers. Ogenschijnlijk, want wat welke kennis bezit een oudere medewerker? En is deze vitaal voor de organisatie die hij verlaat? En zo ja, hoe is deze kennis te behouden in of buiten medewerkers? Dit artikel doet een poging deze drie vragen te beantwoorden.

Wat weet de oudere medewerker?

Nederlandse organisaties zijn in rep en roer: de babyboomers gaan met pensioen! En belangrijke kennis dreigt organisaties te verlaten. Is dit werkelijk zo? Vertrekt met de pensioengerechtigde ook voor de organisatie belangrijke kennis?

Op basis van studies - waaronder deze van Weggeman (2000) - valt te veronderstellen dat de kennisbijdrage van de oudere kenniswerker aan de organisatie sterk wordt overschat.

‘Het kennisprobleem bij vertrek van oudere medewerkers wordt sterk overschat’



‘Met name organisatiekennis en omgevingskennis vertrekken’

Afb. 1 Ontwikkeling van de professional (Weggeman, 2000)

Tijssen (1996) deed onderzoek naar de kennis van oudere medewerkers en constateert dat de *veelheid* aan ervaringen van oudere medewerkers toe neemt, terwijl de *verscheidenheid* aan ervaringen afneemt. Hij duidt dit fenomeen aan met *ervaringsconcentratie*; de oudere medewerker weet steeds meer van steeds minder (smal kennisgebied), tot de ‘aanwas’ van nieuwe kennis zich reduceert tot steeds minder van steeds minder.

Ondanks het proces van afnemende kennisverrijking bezit de oudere medewerker vaak desondanks een schat aan kennis. Maar welke kennis betreft dat dan? Om beter grip te krijgen kennis op de kennis van de oudere medewerker is het zinvol om deze kennis te

analyseren door de volgende vragen te beantwoorden:

- welk soort kennis?
- welke kenmerken?

De Groot (2003) hanteert de indeling van *vakkennis*, *organisatiekennis* en *omgevingskennis*. Onze ervaring met kennismanagementprojecten leert dat de oudere medewerker met name onderscheidend is door het bezit van *organisatiekennis* (‘daarvoor moet je zijn bij, zie dossier van project X uit 1985, we hebben dat destijds zo gedaan’) en *omgevingskennis* (‘contacten met vakgenoten buiten de organisaties, klanten, samenwerkingsrelaties uit verleden, ‘mijn netwerk’’).

Om er achter te komen welke kennis mogelijk relevant is, kan het zinvol zijn dat omstanders (collegae en bij voorkeur partners en klanten) aangeven wat in hun perceptie de belangrijke kennis is van de vertrekkende medewerker (‘Zonder hem of haar was het nooit een succes geworden’, Voor onderwerp X loopt men altijd naar persoon Y’). Enkel de bijna vertrekkende medewerker bevragen heeft het risico van overwaarding maar ook onderwaarding van de eigen kennis.

Als een eerste beeld is bij welke kennis het betreft, is het van belang om te onderzoeken of het behoud van deze kennis noodzakelijk voor de continuering de organisatie (realiseren van doelstellingen) én of deze kennis enkel in het bezit is van de vertrekkende medewerker(s).

Als op beide vragen volmondig ‘ja’ wordt geantwoord, is een verdere analyse van de *kenmerken* van de kennis nodig om keuzes voor overdrachtsmethoden te kunnen maken. Betreft de kennis met name feiten (‘weetjes’) en begrippen, of relaties tussen of structuren van kennisgebieden? Of heeft de betreffende persoon juiste veel kennis van bepaalde methoden?

En een andere volgende belangrijke vraag is ook: *weet* deze persoon met name deze zaken of kan hij deze kennis met name *toepassen* (weten versus kunnen).

Onze ervaring is dat bij het vertrek van oudere medewerkers de organisatie ook een vermogen verliest om mensen samen te brengen, te sussen, te reflecteren en te beschouwen. Een vertrouwenspersoon, een spin of de spil worden sommige oudere medewerkers ook vaak genoemd. Misschien vertrekt eerder een vitale competentie dan vitale kennis....

Welke kennis is vitaal voor de organisatie?

De vorige paragraaf beschrijft het aanbod van kennis. Het denken in aanbod én vraag is bij veel organisaties helaas nog geen automatisme. Veel organisaties steken enorm veel inspanning in het expliciet krijgen en maken van de kennis van de oudere medewerker, zonder zich terdege af te vragen welke kennis noodzakelijk is voor het continueren, verbeteren en vernieuwen van haar dienstverlening.

Is de kennis van de vertrekkende medewerker momenteel en in de toekomst wel zo belangrijk voor de organisatie. En zoja, voor wie, welke afdeling, welke klanten, welk proces of welke doelstelling dan?

Kunnen klachten van klanten en partners worden opgelost, doelstellingen van de organisaties en prestaties van individuen of gerealiseerd zonder de kennis van de vertrekkende oudere medewerker?

Binnen organisaties heeft vaak ‘de angst dat’, zonder dat expliciet de vraag is gesteld en is beantwoord.

Hoe kennisborging?

Als u weet welke kennis van de vertrekkende medewerker noodzakelijk is voor de organisatie, kan men gaan nadenken hoe deze kennis kan worden behouden.

- buiten mensen (in systemen, handboeken, beschrijvingen)

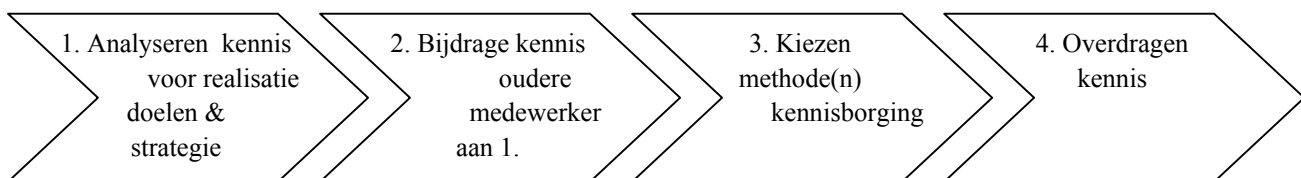
In onze optiek wordt de ogenschijnlijke oplossing te vaak gezocht in kennisdragers buiten de mens en bij voorkeur in elektronische oplossingen en wordt te weinig stil gestaan bij de enkele woordjes ‘afhankelijk van’.

De keuze voor de kennisdrager is afhankelijk van verschillende aspecten zoals:

- de kenmerken van over te dragen kennis (feiten versus methoden, veranderlijkheid, mate van noodzaak, hoe vaak gebruikt);
- de aanwezigheid van bestaande methoden (bv. presentaties, projectgroepen, meester-gezel, kennissysteem) en de gebruikerstevredenheid en het rendement hiervan;
- de omvang en kenmerken van de gebruikersgroep (bv. kennisconsumptievoorkeuren, diversiteit in toepassing, huidige manieren van kennisverwerving);
- de voorkeuren van de vertrekkende medewerker.

In kennismanagement-termen wordt hier het onderscheid zichtbaar tussen socialiseren (overdracht van mens tot mens door samen werken, afkijken, feedback.) en externaliseren (de overdracht van kennis in een groep van medewerkers is ook borging van kennis). De ervaring leert dat een mix van interventies zoals het samen doen van projecten, het explicieter werken met kennis- of leerbehoeften, het introduceren in eigen netwerken, doornemen van dossiers en persoonlijk archief of het maken van casesbeschrijvingen of praltijkhandboeken het beste rendement heeft én tot een hoge tevredenheid leidt bij kennisvrager en –aanbieder. Want niet enkel de tevredenheid van de kennisvrager is van belang. Heb veel aandacht voor de inbreng van de vertrekkende medewerker. Dat is van wezenlijk belang voor het welslagen van kennisoverdracht en -borging.

‘Veel interventies zoals een kennismarkt zijn te sterk aanbodgedreven’



Afb. 2 *Proces van kennisborging oudere medewerker*

Dit borgen van deze kan afhankelijk van veel factoren in twee soorten kennisdragers:

- in mensen

In dit kader zijn de in de marketing toegepaste push- en pullstrategieën bruikbaar.

- Pushstrategie: de vertrekkende medewerker ‘dropt’ zijn kennis en vertrekt.
- Pullstrategie: vanuit kennisbehoeften ‘trekken’ medewerkers de kennis uit de bijna vertrekkende medewerker.

De pullstrategie zou in onze optiek veel dominanter toegepast moeten worden dan nu het geval is. Dit vraagt echter wel om een *inzicht* in kennisbehoeften en kennisaanbod en *mogelijkheden* om de juiste kennis over te dragen op het juiste moment en in de juiste vorm.

Het leren ervaren van eigen kennisbehoeften bij medewerkers vraagt tijd, zo ook dus het ‘inpassen’ van vertrekkende kennis in de organisatie. Een medewerker en de organisatie weet vaak niet wat hij morgen moet en wil weten. De vele kennismarkten zijn niet effectief, omdat het (markt)mechanisme van vragen en brengen is vaak niet in evenwicht is. De aangeboden kennis is vaak niet vandaag, maar wel volgende maand of volgende jaar nodig is.

Een veel betere interventie is om de oudere medewerker én de organisatie de laatste twee of drie jaar van de arbeidsperiode de tijd geven om inzicht te krijgen in de kennis die de vertrekkend medewerker bezit en de mogelijkheid om te kunnen zoeken naar effectieve manieren van kennisoverdracht

Van reactief naar pro-actief

De plotselinge aandacht voor de kennis van de vertrekkende medewerker en daarmee de (her)beleving van kennismanagement komt voort uit tamelijk reactief gedrag. Dat is niet erg. Een prikkel (pijn) is een voorwaarde voor verandering. Maar mooi zou het in dit kader zijn, als reactie leidt tot pro-actie: het meer structureel en methodisch bezig zijn met kennis binnen de organisatie. Het verhogen van het bewustzijn van organisaties dat zij over kenniskapitaal beschikt teneinde organisatieprestaties te realiseren.

En de implicaties van het vertrek van oudere medewerkers inbedt in wervings- & selectiebeleid, leerbeleid en mobiliteitbeleid van de organisatie.

Steven A. de Groot

KULTIFA *improving knowledge performance*

Steven de Groot is partner bij KULTIFA *improving knowledge performance*. Het bureau dat zich richt op advies, onderzoek en professionalisering op het gebied van prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties.

Begeleiding bij kennisoverdracht en –borging bij vertrek van medewerkers is een specialisme van KULTIFA.

Steven is auteur van ‘Kennis in uitvoering. Werkboek kennismanagement’ en ‘Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties’ dat het komend voorjaar bij Kluwer verschijnt.

Reacties op dit artikel: info@kultifa.nl

Literatuur

- Groot, S.A. de. Kennis in uitvoering. Werkboek kennismanagement. Essentials, Rotterdam, 2003.
- Thijssen, J.G.L. Leren, leeftijd en loopbaanperspectief. Opleidingsdeelname van oudere personeelsleden als component van Human Resource Development. Deventer: Kluwer. (proefschrift), 1996.
- Weggeman, M.C.D.P.. Kennismanagement: de praktijk. Scriptum, Schiedam, 2000.