ON THE BRINK

Kennis van vertrekkende medewerkers vasthouden

Steven de Groot, Dr. Paul van den Brink MBA en Dr. Johan H. Oldenkamp

Kennismanagement staat in de belangstelling bij organisaties om — als medewerkers vertrekken vanwege hun pensioen — hun unieke en cruciale kennis voor de organisatie te behouden. Dit artikel adresseert drie vragen: welke kennis bezit een oudere medewerker, hoe groot is de relevantie daarvan voor de organisatie en hoe is deze kennis te behouden?

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?

Sommige studies — waaronder Weggeman (2000) — veronderstellen dat de kennisbijdrage van de oudere kenniswerker aan de organisatie sterk wordt overschat. Thijssen (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 een schat aan kennis. Maar welke kennis betreft dat dan? En welke kenmerken heeft deze kennis? De Groot (2003) hanteert de indeling van *vakkennis, organisatiekennis* en *omgevingskennis*. Onze ervaring leert dat de oudere medewerker met name onderscheidend is door het bezit van organisatiekennis ('daarvoor moet je bij Frank zijn, kijk ook eens naar het dossier van project X uit 1985, we hebben dat destijds zo en zo gedaan') en omgevingskennis ('contacten met vakgenoten buiten de organisaties, klanten, samenwerkingsrelaties uit het verleden: kortom, iemands netwerk').

Om er achter te komen welke kennis mogelijk relevant is, kan het zinvol zijn dat omstanders (collega's en bij voorkeur partners en klanten) aangeven wat in hun perceptie belangrijke kennis is van de vertrekkende medewerker ('zonder hem of haar was het nooit een succes geworden', 'voor vragen over onderwerp X loopt men altijd

naar hem of haar toe'). Enkel de bijna vertrekkende medewerker bevragen heeft het risico van overwaardering, maar ook van onderwaardering van de eigen kennis.

Als een eerste beeld verkregen is welke kennis het betreft, is het van belang om te onderzoeken of het behoud van deze kennis noodzakelijk is voor de continuering de organisatie (het kunnen blijven realiseren van doelstellingen) èn of deze kennis enkel in het bezit is van de vertrekkende medewerker. Oftewel, hoe cruciaal en hoe uniek is deze kennis?

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 juist veel kennis van bepaalde methoden? Oldenkamp (2003) maakt daarbij onderscheid tussen kennen (weten dat), kunnen (weten hoe) en begrijpen (weten waarom).

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. Sommige oudere medewerkers worden namelijk vaak een vertrouwenspersoon, een spin in het web of de spil genoemd. Misschien vertrekt eerder een vitale competentie dan vitale kennis….

Welke kennis is essentieel voor de organisatie?
De vorige paragraaf beschrijft het aanbod van kennis. Het onderzoeken van de vraag is de volgende stap. Veel organisaties steken enorm veel inspanning in het expliciet krijgen 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 zo ja, 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 worden gerealiseerd zonder de kennis van de vertrekkende oudere medewerker?

Binnen organisaties leeft vaak 'de angst dat', zonder dat expliciet de vraag is gesteld en beantwoord is.

Hoe kennisborging?
Als onderzocht is welke kennis van de vertrekkende medewerker essentieel is voor de organisatie, kan men gaan nadenken hoe deze kennis kan worden behouden. Het borgen van deze kennis is afhankelijk van de keuze van het soort kennisdrager: via mensen of buiten mensen om — via systemen, handboeken, beschrijvingen en dergelijke.

In onze optiek wordt de oplossing te vaak gezocht in kennisdragers buiten de mens (met een voorkeur voor elektronische oplossingen). De keuze voor de kennisdrager is echter afhankelijk van verschillende aspecten zoals:

- de kenmerken van over te dragen kennis (zoals feiten versus methoden, veranderlijkheid, mate van noodzaak, hoe vaak gebruikt);
- de aanwezigheid van bestaande methoden (bijvoorbeeld presentaties, projectgroepen, meester-gezel relaties, kennissysteem) en de gebruikerstevredenheid en het rendement hiervan;
- de omvang en kenmerken van de gebruikersgroep (denk hierbij aan 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 samenwerken, afkijken, feedback) en externaliseren (de overdacht 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 casusbeschrijvingen of praktijkhandboeken het beste rendement heeft èn tot een hoge tevredenheid leidt bij kennisvrager en -aanbieder. Want niet enkel de tevredenheid van de kennisvrager is van belang. Geef daarom veel aandacht aan de inbreng van de vertrekkende medewerker. Dat is van wezenlijk belang voor het welslagen van kennisoverdracht en -borging.

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

- pushstrategie: de vertrekkerende medewerker 'dropt' zijn kennis en vertrekt;
- pullstrategie: vanuit kennisbehoeften 'trekken' medewerkers de kennis uit de bijna vetrekkende medewerker.

De pullstrategie zou in onze optiek veel dominanter toegepast moet 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.

Een medewerker of de organisatie is vaak onbekend met wat hij of zij morgen moet en wil weten. De aangeboden kennis is mogelijk niet vandaag, maar misschien wel volgende maand of volgend jaar nodig. Een goede interventie is om de oudere medewerker èn de organisatie de laatste twee of drie jaar van de arbeidsperiode de tijd te geven om inzicht te krijgen in de kennis die de vertrekkend medewerker bezit en mogelijkheden te creëren om effectieve manieren van kennisoverdracht te kunnen realiseren.

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. Hij is bereikbaar via: info@kultifa.nl, website: www.kultifa.nl.

Dr. Paul van den Brink MBA heeft een dissertatie geschreven over sociale, organisatorische en technologische condities die kennismanagement ondersteunen. Hij is managing partner van On The Brink te Den Haag. On The Brink adviseert in alle facetten van kennismanagement, kennis delen, het leren van elkaars ervaringen en samenwerken. Wij realiseren verbeteringen in de kennishuishouding van uw organisatie. Ruime praktijkervaring en relevant wetenschappelijk onderzoek staan garant voor de kwaliteit van onze dienstverlening. Paul is bereikbaar via: think@onthebrink.nl, website: www.onthebrink.nl.

Dr. Johan H. Oldenkamp werkt als zelfstandig adviseur, trainer en coach gespecialiseerd in het ontwikkelen van mensen, teams en organisaties. Hij is bereikbaar via: info@JohanOldenkamp.nl, website: www.JohanOldenkamp.nl.

Steven, Paul en Johan werken samen in de **Knowledge Performance Group**, te bereiken via: info@knowledgeperformancegroup.nl, website: www.knowledgeperformancegroup.nl.

Literatuur

- Brink, P. van den; *Medewerkers stimuleren om ideeën en ervaringen met elkaar te delen*, Management Executive, juli/augustus 2004.
- Groot, S.A. de; *Kennis in uitvoering. Werkboek kennismanagement.* Essentials, Rotterdam, 2003.
- Oldenkamp, J.H.; *Attitude werkt.* Lemma, Utrecht, 2003.
- Thijssen, J.G.L.; *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief. Opleidingsdeelname van oudere personeelsleden als component van Human Resource Development.* Kluwer, Deventer, 1996.
- Weggeman, M.C.D.P.; *Kennismanagement: de praktijk.* Scriptum, Schiedam, 2000.