

Kennistransfer bij vertrek van oudere werknemers

Tegen 2010 zijn in België bijna vier miljoen mensen met pensioen. Deze zogenaamde 'opaboom' stelt de bedrijfswereld voor een aantal zeer concrete uitdagingen. In deze nieuwsbrief belichten wij het gegeven van kennistransfer en kennisbehoud bij het vertrek van oudere werknemers. We gebruiken hiervoor een paar basisbegrippen uit de theorieën rond kennismanagement en passen deze toe op de concrete situatie van de 'vertrekkende oudere werknemer'. We pasten de definitie die Weggeman (2000) aan kennisbeheer geeft aan aan de groep 'oudere vertrekkende werknemer':

'Kennismanagement is het zodanig inrichten en besturen van processen in de KennisWaardeKeten dat daardoor het verlies van de productiefactor kennis beperkt wordt wanneer oudere werknemers vertrekken, met als belangrijk neveneffect dat de vertrekkende werknemer de juiste en broodnodige erkenning krijgt voor zijn deel in de KennisWaardeKeten.'

Het beperken van het verlies van de productiefactor kennis en de erkenning voor de vertrekkende werknemer zijn twee voor de hand liggende opbrengsten van de specifieke aandacht voor de vertrekkende werknemer. Ondanks deze voordelen en het feit dat het fenomeen van de vertrekkende oudere werknemer meestal op middellange termijn valt te voorzien, merken we dat hier rond in de praktijk soms helemaal niets wordt ondernomen. Toen we onlangs op zoek waren naar best practises rond dit thema gaf onderstaande mail naar en van een grote multinational ons er een pakkend voorbeeld van:

<p>Onze vraag ging als volgt:</p> <p><i>Beste,</i></p> <p><i>Bent u op de hoogte van een procedure of een aantal afspraken in XXX betreffende het volgende:</i></p> <p><i>1. De overdracht bij vertrek tussen leidinggevenden? (Is er zoiets als een to do lijst, formulieren die moeten ingevuld worden, enz.)</i></p> <p><i>2. Als er iemand uw organisatie verlaat bij bijvoorbeeld pensioen, hoe gaan jullie om met de kennistransfer in XXX? Dus kan je me alle procedures, afspraken, materialen die jullie gebruiken betreffende dit onderwerp (en die niet vertrouwelijk zijn natuurlijk) even doorsturen?</i></p> <p><i>Dank bij voorbaat, met vriendelijke groeten.</i></p>	<p>Het antwoord dat we terugkregen:</p> <p><i>Beste,</i></p> <p><i>Ik denk dat we op dat gebied bij XXX zeer slecht scoren, ik kan me niet inbeelden dat we daar enige vorm van gestructureerde aanpak voor hebben.</i></p> <p><i>Mocht er mij toch nog iets te binnen schieten of als ik iemand ken die er wel iets over zou weten, zal ik het je zeker laten weten.</i></p> <p><i>Met vriendelijke groeten.</i></p>
--	--

Wij willen hier een aanzet geven tot een 'gestructureerde aanpak' zoals deze manager het in zijn e-mail benoemde. In deze nieuwsbrief trachten we een antwoord te formuleren op volgende drie vragen. Ten eerste over welke kennis beschikt de vertrekkende werknemer en welke is hiervan belangrijk om te behouden? Ten tweede welke strategieën zijn er om deze kennis over te dragen? En ten derde hoe zorg ik voor een klimaat dat de kennistransfer optimaal kan bevorderen?

Over welke kennis beschikt de vertrekkende werknemer en welke is hiervan belangrijk om te behouden?

Het is noodzakelijk om een duidelijk onderscheid te maken tussen de soorten van kennis die de werknemer bezit. Dit onderscheid zorgt ervoor dat u een juiste keuze kan maken rond welke kennis u nodig heeft en hoe u deze wilt verzamelen en overdragen. In een organisatie kan men grofweg vier soorten kennis¹ onderscheiden:

- **Dossierkennis:** Het gaat hier om beroepsspecifieke kennis die de basis vormt van elk vak of elke functie. Deze kennis is aan verandering onderhevig omdat er zich steeds nieuwe specificaties, regels, afwijkingen, evoluties in het onderzoek, enz. voordoen.
- **Interventiekennis:** Deze kennis heeft betrekking op allerlei methoden, technieken, procedures en manieren van aanpak om vak- of functiegebonden problemen, vragen en/of opdrachten aan te pakken en tot een goed einde te brengen.
- **Sociale kennis:** Betekenisvolle en geordende kennis over communicatieprocessen in de organisatie zoals vergaderen, delegeren, rapporteren, signaleren, activeren, enz. Deze kennis is nodig om in team te kunnen samenwerken, tot de actie over te gaan en beslissingen te nemen.
- **Metakennis:** Het gaat hier over kennis met betrekking tot welke kennis nodig is, hoe die kennis verwerkt moet worden, waarom en wanneer welke informatie nodig is en waar deze kennis te vinden is. Deze kennis is vooral noodzakelijk om de veelheid aan aangeboden kennis op een adequate manier te kunnen verwerken en nieuwe noodzakelijke kennis te kunnen ontwikkelen.

Op basis van deze indeling kan men een kennisportfolio samenstellen per personeelslid dat op vertrekken staat. Het is belangrijk om hierbij te vermelden dat er naast de voor de hand liggende expliciete kennis er een verborgen schat aan impliciete kennis in een bedrijf en in elke werknemer aanwezig is. Deze vorm vraagt een specifieke aanpak die we in een eerdere nieuwsbrief "Impliciete kennis expliciteren, ..." hebben besproken. Bovendien dient de selectie van de kennis te gebeuren vanuit de strategische doelstellingen van het bedrijf. Enkel wat belangrijk is voor het nu en de toekomst in het licht van deze doelstellingen dient te worden overgedragen. Zo krijgt men een effectieve kennistransfer met een zo laag mogelijke kost.

Welke strategieën zijn er om deze kennis over te dragen?

Op basis van het gemaakte kennisportfolio, heeft u nu de keuze tussen twee strategieën² afhankelijk van de soort en de vorm van de kennis om de transfer te realiseren:

De **codificatiestrategie** bestaat uit het vastleggen van en het beheren van kennis via gestandaardiseerde vormen. De codificatiestrategie is uitermate geschikt wanneer de organisatie voornamelijk te maken heeft met niet-unieke problemen of uitdagingen, of wanneer hoge kwaliteit, snelheid en betrouwbaarheid essentiële kenmerken zijn van de dienstverlening. Deze situaties rechtvaardigen een vastomlijnde manier van werken en het verzamelen van standaardoplossingen.

De **personalisatiestrategie** draait rond het verbinden van de hoofdrolspelers in het kennisverhaal door het stimuleren van persoonlijk contact tot en met het installeren van een intensieve mentorrelatie. De te leveren maatwerkoplossingen vragen veel van de flexibiliteit en creativiteit van de kenniswerkers. De kennisoverdracht vindt plaats door waar te nemen

¹ Baert, H. De Witte, K. Sterck, G. *Vorming, training en opleiding. Handboek voor een kwaliteitsvol VTO-beleid in welzijnsvoorzieningen.* Garant, Leuven-Apeldoorn, 2000.

² Oldenkamp, J. *Succesvol overdragen van kennis.* Uitgeverij Lemma bv, Utrecht, 2001.

hoe de 'meester' het doet en te achterhalen waarom dit zo wordt gedaan. De 'meester' is bovendien in staat door gerichte terugkoppeling de juiste signalen te geven. De personalisatiestrategie komt het best tot haar recht wanneer de organisatie voornamelijk met unieke problemen of uitdagingen te maken heeft (casuïstiek).

Wetende welke kennis u wilt overdragen, in welk vorm deze aanwezig is (expliciet versus impliciet) en welke strategieën hiervoor bruikbaar zijn, kan u nu een pakket van maatregelen gaan samenstellen.

Bijvoorbeeld: Uw werknemer beschikt over een grote portie dossierkennis. Het merendeel van deze kennis is echter al expliciet aanwezig in de neergeschreven dossiers, bij vertrek zal het enkel noodzakelijk zijn dat hij deze dossiers nog éénmaal gaat updaten (codificatie). De wegwijs echter in deze dossiers en de methodes om een overzicht te krijgen over een aantal thema's (interventiekennis) kan hij beter via mondeling overleg overdragen. Hiervoor zet u een coach-leerling traject op (personalisatie).

Hoe zorg ik voor een klimaat dat de kennistransfer optimaal kan bevorderen?

De sfeer waarin de kennistransfer gebeurt, blijkt een doorslaggevende factor te zijn voor de hoeveelheid en de kwaliteit van de over te dragen kennis. Zowel de codificatiestrategie als de personalisatiestrategie worden door medewerkers niet altijd met open armen ontvangen. Wat hier volgt zijn een aantal voorbeelden van barrières die roet in het eten kunnen gooien:

- De kennisbron is niet gemotiveerd om zijn kennis te delen, bijvoorbeeld omdat hij toch vertrekt en het nut voor zichzelf niet voelt (lees: hij andere dingen belangrijker vindt om zijn tijd aan te besteden).
- De kennisbron vindt het verschil in kennis tussen hem en de ontvanger zo groot dat hij niet verwacht de ander van dienst te kunnen zijn. De kenniskloof is te groot.
- De kennisbron twijfelt aan de validiteit van zijn eigen kennis.
- De kennisbron kan zich niet voorstellen dat de ander geïnteresseerd is in zijn (zeer specialistische) kennis.
- De kennisbron heeft onvoldoende respect voor de ontvanger om een productief kennisdelingproces mogelijk te maken.

Dergelijke barrières kunnen op twee niveaus aangepakt worden. In wat volgt schetsen we een aantal aandachtspunten wat betreft de organisatie en haar leidinggevenden. Daarna richten we ons op de vertrekkende werknemer zelf.

Verzorg uw organisatie...

In de nieuwsbrief "Impliciete kennis expliciteren, ..." schetsten we reeds een aantal voorwaarden die het lerend vermogen van **organisaties** in positieve zin doen evolueren. We bouwen hierop verder en passen ze aan in het licht van ons thema.

- **Zorg voor een wervende en duidelijk gecommuniceerde visie en missie**

De visie en missie van een organisatie bevatten samen de collectieve ambitie van de organisatie. Ze vormen het referentiepunt voor alle beslissingen en acties die in een organisatie genomen worden. Een duidelijke visie en missie zijn van groot belang voor een organisatie die leren en werken maximaal wil integreren. Daarnaast dragen een sterke visie en missie bij tot een gevoel van betrokkenheid en samenhang bij de medewerkers in een organisatie. Het is dit gevoel dat ertoe bijdraagt dat de vertrekkende medewerker wil investeren in de kennistransfer. Het zal ervoor zorgen dat hij de stap kan maken van kennis-is-macht naar kennisdelen-is-kracht.

- **Ontwikkel en stimuleer kritisch reflectief werkgedrag op alle niveaus in de organisatie**

In Opleiding

Zonder te reflecteren, zonder terug te blikken op zijn/haar handelen (ervaringen, activiteiten), gedachten (kennis, inzichten) of houding (emoties, gevoelens), krijgt iemand geen zicht op en inzicht in zijn kunnen en kennen.³ Zelfreflectie zorgt er voor dat de vertrekkende werknemer zijn bekwaamheden gaat ontleden en zo overdraagbaar maakt. Het expliciteren van impliciete kennis vraagt immers noodzakelijkerwijze om voorgaande reflectie. Het is belangrijk dat de vertrekkende werknemer deze reflectie zelf uitvoert. Het vermijdt een tijdrovend en duur proces achteraf waarin men allerlei zaken moet gaan uitpluizen.

Door middel van intervisie

Intervisie is een vorm van deskundigheidsbevordering waarbij medewerkers een beroep doen op collega's om mee te denken over persoon- en functiegebonden vraagstukken en knelpunten uit de eigen werksituatie.⁴ Dit werkinstrument zorgt bij uitstek voor het noodzakelijke contact tussen de vertrekkende werknemer en de ontvanger van zijn kennis (zie ook de nieuwsbrief "De waarde van intervisie,...").

- **Hanteer een faciliterende managementstijl**

De gehanteerde leiderschapsstijl speelt een doorslaggevende rol in het realiseren en stimuleren van het noodzakelijke leervermogen in organisaties. De verschillende niveaus van leidinggevendens moeten elk daarin een eigen rol spelen met eigen verantwoordelijkheden, maar de eerstelijnsleidinggevendens, dragen waarschijnlijk de grootste verantwoordelijkheid wat dit betreft. Door de gevoeligheid van het proces van een vertrekkende werknemer is er nood aan een betrokken en aanspreekbare leidinggevende. Uit onderzoek blijkt immers dat vertrouwen in zichzelf en de eigen competenties de meest kritische voorwaarde is tot explicitering van impliciete kennis en reflectie. De medewerker moet zijn vertrouwde handelingen, gedachten en houdingen *durven* verwoorden om ze te *kunnen* verwoorden. Zeker voor oudere werknemers die dit soort van communicatie niet altijd gewoon zijn, zijn de directe leidinggevendens belangrijke steunfiguren.

Verzorg uw medewerker...

Op het niveau van **de medewerker** zijn er ook belangrijke actiepunten. Aangezien het delen van kennis staat of valt met de motivatie van de vertrekkende medewerker wordt er hier verder ingegaan op de wijze waarop een organisatie kennismanagement aantrekkelijk kan maken voor hem/haar. Daartoe wordt gebruik gemaakt van het model van de taakkenmerken⁵. Het model onderscheidt een vijftal aspecten bij een taak, die ieder op zich een motiverend effect uitoefenen. Toegepast op de oudere werknemer ziet het er zo uit:

- Zorg voor variatie in de aangesproken vaardigheden bij de kennisoverdracht. Dit zal zowel de motivatie als de hoeveelheid en verschillende soorten van kennis die naar boven komt vergroten. Laat iemand een aantal formulieren invullen, interview hem, laat hem een presentatie geven, laat hem anderen coachen...
- Valideer en breng verslag uit over de gedane activiteiten in het kader van de kennisoverdracht. Geef de betrokken medewerker een kopie van de bevraging, toon

³ Vos, H en Vlas, H. *Reflectie en Actie*. Dinkel Instituut, Universiteit Twente 2000

⁴ <http://www.zelfontplooiing.nl/intervisie.htm>

⁵ Vrij naar: Bertrams, J. *De kennisdelende organisatie. Kunst & praktijk van het hergebruik van kennis*. Scriptum, Schiedam 1999

waar zijn informatie en kennis bruikbaar is en toegevoegde waarde heeft, zoek m.a.w. een tastbaar en individueel resultaat.

- Het derde aspect dat de motivatie voor het delen van kennis kan bevorderen zijn/haar perceptie van belang van zijn/haar taak. Laat de professional ervaren dat hij een belangrijke rol speelt bij het behalen van de successen van de organisatie. Geef hem de kans om aan de mensen om hem heen te kunnen vertellen over zijn bijdrage aan de resultaten. Voor een vertrekkende werknemer vertaalt u zijn bijdrage vooral naar de waarde van het voortbestaan van de organisatie. Geef hem dat waar hij recht op heeft; namelijk de uitdrukkelijke en openlijke erkenning voor de ervaring en kennis die hij opgebouwd heeft en die noodzakelijk is voor uw organisatie.
- Vrijheid en autonomie geven ruimte aan de professional om zich te uiten en te experimenteren. Afhankelijk van de persoon van de werknemer en de sfeer van het vertrek is het belangrijk om met deze motivatiefactor rekening te houden.
- Bij het motiveren van een professional om kennis terug te koppelen speelt feedback een bepalende rol. Daarmee wordt bedoeld: Wat gebeurt er met mijn kennis op het moment dat ik deze beschikbaar heb gesteld? Heeft mijn teruggekoppelde kennis nut gehad? Wat is er mee gebeurd? Zonder enige mate van feedback zal de motivatie om kennis terug te koppelen snel afnemen. Dit is ook belangrijk voor de organisatie. Eigenlijk moet precies worden bijgehouden welke kennis wel, en welke kennis niet wordt gebruikt. Zo leert de organisatie over zichzelf, over haar eigen kennisbehoefte. Een positieve reactie van diegene, die de kennis (succesvol) heeft kunnen gebruiken, zal vaak een grote positieve invloed hebben op de motivatie van degene die die kennis heeft aangeleverd. Professionals willen graag erkenning. Ze stellen graag kennis ter beschikking, als in de organisatie maar bekend is dat zij ook werkelijk die kennis beschikbaar stellen.

Het hele verhaal van de kennistransfer bij vertrek van oudere werknemers, zoals hierboven geschetst kan u nu gaan omzetten in concrete actieplannen.

- Maak een overzicht van wie er op vertrekken staat en wanneer dat zou zijn.
- Maak een kennisportfolio op van deze personen.
- Beslis op basis van deze gegevens wie er eerst aan bod komt en welke kennis er moet overgedragen worden.
- Beslis, op zijn beurt, op basis van deze gegevens welke vorm u gaat gebruiken.
- Bekijk hoe u uw medewerkers kan ondersteunen in de vorm die u gekozen heeft.
(bv. opleiding door internen/externen, mogelijke onderwerpen:
communicatievaardigheden, hoe coach ik mijn jongere collega? ...)
- Bewaak het proces van de kennistransfer en de sfeer waarin dit gebeurt.
- Evalueer op tijd en stond de effectiviteit van de bijgehouden kennis.
- Geef feedback over het proces en het resultaat aan de betrokken werknemers.

Veel transfer-succes
Het MCR-team