

# P&O actueel

jaargang 10 / april 2012 / nummer 4 / PENOACTUEEL.NL



## STOP HET TAYLORISME

### Bureaucratie werkt niet meer

10 Teamwork  
**HR-team**  
Purac

21 Equal pay  
**Nederland**  
middenmoter

24 Kennisbehoud  
**Loop geen**  
risico

**INCLUSIEF**  
Pensioen

## Het belang van kennisbehoud en -overdracht

# PENSIOEN IN ZICHT

Organisaties lopen het risico waardevolle kennis te verliezen als medewerkers met pensioen gaan. Met een kennisbehoud- en kennisoverdrachtprogramma is een kennisimplosie te voorkomen. Diverse deskundigen met praktijkervaring leggen het programma van begin tot eind uit.

**V**eel organisaties hebben geen inzicht in het aantal medewerkers dat de komende vijf jaar met pensioen gaat. Als dit wel is geïnventariseerd, dan is zelden de opvolger bekend of aangewezen. Meestal is ook niet onderzocht welke cruciale kennis de deur uitloopt bij pensionering. Om dit alles voor te zijn, is het belangrijk eerst de omvang van de dreigende kennisimplosie vast te stellen. HR vervult de sleutelrol bij het nemen van het

initiatief voor een zogenoemd kennisbehoudprogramma.

### Voordelen van kennisbehoud

David W. DeLong stelt in *Lost knowledge*: 'verloren kennis betekent een verminderd vermogen voor doeltreffende actie of effectieve besluitvorming' en 'de kosten van verloren kennis kunnen enorm zijn als je hierop niet anticipeert'. Daarbij komt dat uit onderzoek van onder meer BusinessWise en Hudson blijkt dat de kosten voor het vervangen van één vertrokken medewerker geschat worden op 33 tot 200 procent van het jaarsalaris: gemiddeld 27.000 euro. Bewustwording over deze aspecten is de eerste stap naar het opzetten van een kennisbehoud- en een kennisoverdrachtprogramma. Zo'n programma verbetert het *corporate* geheugen en vermindert de kwetsbaarheid van de organisatie.

### Focus op relevante kennis

Niet alle kennis van de vertrekkende medewerkers is relevant voor de bedrijfsvoering. Een onderzoek naar wie welke kennis bezit, in welke situatie die kennis toegepast wordt en op welke manier, verschaft al veel duidelijkheid. Tegelijk moet worden vastgelegd met welke personen – binnen en buiten de organisatie – zo'n medewerker contact heeft en over welke onderwerpen dat

dan gaat. Hierbij is een onderverdeling te maken in drie typen kennis: vakkenkennis, organisatiekennis en omgevingskennis (De Groot, Van den Brink en Oldenkamp, 2006). Het blijkt dat de oudere medewerker vooral onderscheidend is door het bezit van organisatiekennis en omgevingskennis. Kennis over het vak is meestal ook uit boeken en andere bronnen te halen. Identificeer welke kennis van de vertrekkende medewerker uniek en kwetsbaar is: wat doet de bedrijfsvoering echt pijn als die kennis niet meer in huis is? Gebruik hiervoor de zogenoemde kennisdomeinen: cruciale of strategische expertisegebieden binnen een organisatie. In dit afgebakende gebied wordt informatie en kennis gebundeld rond bepaalde thema's. De kennisdomeinen helpen bij het bepalen van welke kennis een organisatie wel en niet wil ontwikkelen, ontsluiten en toepassen (Van den Brink, 2004). Breng vervolgens prioriteiten voor aanpak aan: hoe snel is actie noodzakelijk?

### Instrumenten om kennis veilig te stellen

Met onderstaande instrumenten en middelen is de kennis veilig te stellen, nu en in de toekomst:

- Een cultuur waarin kennis onbewust wordt gedeeld met collega's; een cultuur van nieuwsgierigheid waarin het stellen van vragen en het gevraagd en ongevraagd geven van



© de Nationale Beeldbank/Designpixel

## 'Het samenstellen van de koppels meester en gezelschap luistert nauw'

advies wordt gestimuleerd. Een open organisatie waarin het maken van fouten bespreekbaar is. Kortom, een organisatie waarin medewerkers wordt geleerd 'leiding te nemen'. In zo'n organisatie wordt kennisdelen een continue bezigheid en vindt het niet alleen plaats als een medewerker vertrekt. Het trainen van alle medewerkers in het kunnen stellen van de goede vragen is hiervoor een bijzonder eenvoudig middel.

- *Jobrotatie*: doordat medewerkers met andere werksituaties, andere problemen, andere collega's en andere aanpakken en oplossingen worden geconfronteerd, doen ze waardevolle ervaring op. De medewerkers worden breder inzetbaar en krijgen meer begrip voor andere afdelingen van de organisatie.
- *Succession planning* is een instrument dat een pijplijn ontwikkelt en aanlegt van talentvolle medewerkers die cruciale functionarissen — en dus niet alleen de top van de organisatie! — kunnen opvolgen. Bij gefaseerde pen-

sionering worden gepensioneerde medewerkers ingeschakeld bij specifieke projecten waarmee zij veel ervaring hebben opgedaan.

### Methodieken kennisoverdracht

Nadat de kennis is veiliggesteld, zijn de volgende drie methodieken van kennisoverdracht te gebruiken.

#### 1 LEAVING EXPERT INTERVIEW

*Leaving expert interview* is een methode waarbij impliciete kennis van de vertrekkende werknemer expliciet gemaakt wordt. Deze kennis wordt vervolgens geborgd en overgedragen aan de collega's die aanblijven. Hiertoe wordt een aantal interviews afgenomen. We maken daarbij gebruik van in de praktijk beproefde vragenlijsten en documentatievormen. Er wordt hierbij ingegaan op de uitgevoerde taken, het toepassen van kennis in de dagelijkse werkzaamheden, de aangewende oplossingstechnieken, welke collega's en klanten erbij betrokken worden en het vastleggen van resultaten. Vooraf wordt achtergrondinformatie over de vertrekkende medewerker bestudeerd: zo wordt gesproken met zijn leidinggevende en met een aantal peers (gelijkwaardigen). Dit geeft inzicht in de context waarin de vertrekkende

werknemer zijn werk doet. Het werkt vooral goed als de opvolger bekend is en bij de interviews aanwezig kan zijn. De resultaten van de interviews worden schriftelijk vastgelegd. Dit wordt ook teruggekoppeld met de vertrekkende medewerker, zodat het resultaat eventueel kan worden aangepast. Tot slot wordt bepaald hoe, aan wie en op welke schaal de geogste kennis beschikbaar gesteld wordt.

#### 2 LEARNING BY DOING

Het staat buiten kijf dat *learning by doing* de beste manier van leren is. Het leren gebeurt dan ook in de context van de beroepsuitoefening. Zo'n meester-gezel-relatie helpt minder ervaren medewerkers hun kennis en inzicht te verbeteren. Zij leren beter te werken, doordat een 'oude rot in het vak' (de vertrekkende werknemer) de vakkennis overdraagt vanuit praktijkwerkzaamheden. Deze methode wordt toegepast om individuele leerprocessen te sturen, professionele ontwikkeling te stimuleren en om kennisoverdracht tussen collega's te bevorderen.

Het samenstellen van de koppels meester en gezelschap luistert nauw. De praktijk leert hier dat de vraag-gestuurde kennisoverdracht essentieel is voor succes. Dat wil zeggen: vanuit de kennisbehoefte om een probleem aan te pakken 'trekt' de minder ervaren werknemer de kennis uit de vertrekkende medewerker. De kwaliteit van de kennisoverdracht verbetert aanzienlijk als het probleem ook een nieuwe uitdaging voor de meester betreft. Als er geen overlap van werkzaamheden is, vindt er geen *match* plaats tussen kennisbehoefte en kennisaanbod. Als volgende stap zijn concrete afspraken te maken over het te behalen resultaat: welke kennisoverdracht gaat er plaatsvinden?

#### 3 COMMUNITIES OF PRACTICE

Kennis wordt gecreëerd en vermenigvuldigd in sociale interactie. *Communities of practice* zijn platforms voor zulke interactie: denk hierbij aan het

### GEbruikte literatuur

Voor dit artikel zijn onder meer de volgende bronnen gebruikt:

- Brink, P. van den, *Het vaststellen van kennisdomeinen: een essentiële bijdrage aan kennisdelen*, Informatie Professional, mei 2004.
- Brink, P. van den, *Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing*, Proefschrift Technische Universiteit Delft, november 2003.
- BusinessWise, *Wat kost personeelsverloop nu helemaal?*, <http://www.business-wise.nl/articles/view/27/1.php>, geraadpleegd oktober 2011.
- DeLong, D. W., *Lost knowledge. Confronting the threat of an aging workforce*, Oxford University Press, 2004.
- Groot, S. de, Brink, P. van den en Oldenkamp, J.H., *Kennis van vertrekkende medewerkers vasthouden*, URL <http://www.onthebrink.nl/otb-publicaties.html>, geraadpleegd oktober 2011, juli 2006.
- Hudson, *Nieuwe medewerker kost 27.000 euro*, [http://belgie.hudson.com/documents/be-articles-2010\\_02\\_19\\_Skynet\\_Nieuwe-medewerker-kost-27000-euro.pdf](http://belgie.hudson.com/documents/be-articles-2010_02_19_Skynet_Nieuwe-medewerker-kost-27000-euro.pdf), geraadpleegd oktober 2011, februari 2010.



uitwisselen van ervaringen, oplossingen, ideeën, nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied, gezichtspunten en gedachten tussen mensen. Communities of practice brengen mensen samen (vaak over organisatorische grenzen heen) om gemeenschappelijke problemen te bepraten. Het verbindt mensen met gezamenlijke interesses, zodat er via het delen van persoonlijke ervaringen, problemen, oplossingen en

kennis, een kruisbestuiving ontstaat (Van den Brink, 2003). Oftewel: een community of practice brengt experts en belangstellenden over een bepaald onderwerp en/of vakgebied bij elkaar en is een uitstekend medium om kennis van een vertrekkende medewerker over te dragen aan meerdere collega's tegelijk.

#### Succesfactoren

Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat aan diverse voorwaarden voldaan moet worden om van de kennisbehoud- en kennisoverdrachtprogramma's een succes te maken (Van den Brink, 2003):

- *Slack, speling in tijd*: kennisdelen werkt niet als het geplaatst wordt bovenop alle werkzaamheden die er al zijn. Er moet uitdrukkelijk tijd voor worden gereserveerd totdat het een transparant onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden vormt.

- *Zorg*: oprechte betrokkenheid om iemands persoonlijke groei en ontwikkeling te stimuleren.
- *Voordeel participant*: de voordelen van een kennisdelingsprogramma moeten duidelijk herkenbaar zijn voor de deelnemer(s).
- *Collectieve ambitie*: een doel dat mensen met elkaar willen bereiken.
- *Kennisatlas*: verwijzingen naar expliciete en impliciete informatie- en kennisbronnen van de organisatie, bijvoorbeeld mensen met een specifieke materiedeskundigheid.

Uit de praktijk komen de volgende aanbevelingen voor een succesvolle toepassing van de programma's:

- De kennisdrager moet (fysiek) in de buurt van de kennisvrager zitten.
- Besteed veel aandacht aan het samenstellen van de meester-gezel koppels en kijk of er een 'klik' is tussen deze mensen.
- Het is noodzakelijk dat de meester-gezel koppels de te behalen resultaten vastleggen in een kennisoverdrachtplan en dat zij regelmatig bij elkaar komen.
- Schakel een externe, neutrale deskundige in die de planning bewaakt, de koppels stimuleert en enthousiasmeert en de gang van zaken periodiek evalueert.
- HR krijgt kennisbehoud niet alleen voor elkaar, maar heeft wel een aanjagende rol.
- Standaard documenten voor kennisoverdracht zijn aanwezig en worden in de praktijk ook gebruikt.
- Er is regelmatig interactie tussen mensen die niet op reguliere basis samenwerken. Veel collega's kennen elkaar.
- Systemen (zoals SharePoint, InnovationHub, Pleio, ProjectPlace et cetera), die het virtueel kennisdelen kunnen faciliteren, helpen bij het proces van kennisoverdracht.
- Er is duidelijkheid over de hoeveelheid tijd, zowel bedrijfstijd als eigen tijd, die aan het kennisoverdrachtprogramma wordt besteed.
- Het management steunt en stimuleert het programma en vraagt tijdens reguliere voortgangsafspraken waar de koppels mee bezig zijn en tegen welke obstakels zij aanlopen.

- Het management benadrukt ook de *sense of urgency* van het kennisoverdrachtprogramma.
- Het kennisoverdrachtprogramma is een product dat intern moet worden 'verkocht'. Zowel de verpakking als de inhoud moet aansluiten bij de huidige en toekomstige behoefte van (de medewerkers van) de organisatie. Zo is aandacht nodig voor de pr- en marketingactiviteiten.

#### Aan de slag

Begin met het inventariseren welke werknemers de aankomende drie jaar met pensioen gaan. Neem als HR-afdeling het initiatief en zet deze vraag uit bij de sectordirecteuren, divisie-managers of soortgelijke functionarissen. Beleg een vergadering met de betrokkenen om de resultaten van die inventarisatie te bespreken. Op deze manier is het probleem onder de aandacht gebracht en kunnen de betrokkenen direct een team vormen om waardevolle kennis voor de organisatie te gaan behouden met behulp van het kennisbehoud- en kennisoverdrachtprogramma. ◀

#### De auteurs

- Dr. **Paul van den Brink**, MBA Informatica en Bedrijfskunde, partner van adviesbureau On The Brink B.V. Ook is Van den Brink facilitator bij het Innovation Leadership network. [www.onthebrink.nl](http://www.onthebrink.nl), T: 06 50438437, e-mail: [think@onthebrink.nl](mailto:think@onthebrink.nl).
- Dr.ir. **Rob de Graaf**, innovatie-ondernemer en directeur van het Innovation Leadership network, dat innovaties en leiders tegelijkertijd creëert. Ook is De Graaf secretaris van de innovatiemanagementvereniging PDMA.NL en doceert hij op Nyenrode Business Universiteit. T: 06 25531412, e-mail: [rob@innovationleadership.eu](mailto:rob@innovationleadership.eu).
- Ir. **Willem Schmidt**, onderzoeker en bedenker. Ook is Schmidt facilitator bij het Innovation Leadership network. T: 06 51086918, e-mail: [willems-speelhuisjes@planet.nl](mailto:willems-speelhuisjes@planet.nl).
- Drs. **Wouter van Hunnik**, HR-manager bij Philips Healthcare.
- Ir. **Ebbe Nieuweboer**, Innovation Factory.
- Ir. **Patrick Doms**, group leader bij Philips Medical Systems.

**'Begin met inventariseren welke werknemers binnen drie jaar met pensioen gaan'**