

# Leeftijd & Kennismanagement

## **Bron:**

Bombaerts, G. en Martens H. (2009) *De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing*, Kluwer, Mechelen.

## **Meer info:**

[www.leeftijdenwerk.be](http://www.leeftijdenwerk.be) - [www.ouderenenarbeid.be](http://www.ouderenenarbeid.be) - [www.werk.be](http://www.werk.be)

## **Algemeen**

In het debat over de tewerkstelling van 50+ers is ervaring één van de cruciale ankerpunten. Uit respect of om taboes te vermijden, spreken velen zelfs over ervaren werknemers als ze over 50+ers praten. Het wordt dan even moeilijk als het over de min50ers gaat. Zijn zij dan niet ervaren?

Het is dus belangrijk dat we ervaring en kennis van naderbij bekijken.

Die 'ervaring' waar we het over hebben is steeds 'achteraf kennis'. De bekwaamheid en kunde voor het uitvoeren van een opdracht hangt samen met de ervaring van het uitvoeren van andere opdrachten in het verleden die hiervoor nuttig kunnen zijn.

Die kunde verworven bij andere opdrachten is onderhevig aan de tijd. Ervaring is onderhevig aan ervaringserosie. Zo kan oude ervaring niet meer zinvol zijn voor nieuwe opdrachten. Daarom is een 50+er niet noodzakelijk ervaren. Het hangt erg af in welke mate de ervaring nog relevant is. Door snelle evoluties moet iedereen zich snel kunnen aanpassen aan de nieuwe omgeving, ook ouderen. En, niet te onderschatten, de relevantie van de ervaring hangt ook af van de mate waarin de mogelijkheid geboden wordt om de relevante ervaring te gebruiken. Een oudere werknemer die niet op zijn brede kennis geappelleerd wordt, is eigenlijk een onervaren werknemer in de beperkte taak die hij toegewezen krijgt.

Dit brengt ons bij de link tussen kennisbewust en leeftijdsbewust personeelsbeleid. We bekijken hoe leeftijdsbewust personeelsbeleid het kennismanagement in een organisatie kan voeden.

Merk op dat we spreken over kennismanagement en kenniscreatie, en niet over kennisborging. Binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt kennismanagement veel te vaak verengd tot kennisborging omdat er bijvoorbeeld binnen de vijf jaar 20% van de werknemers uitstromen en men die kennis niet kwijt wil. Het is een belangrijk aspect van kennismanagement, maar zeker niet het enige en voldoende.

We zullen dat hier illustreren met de theorie van kenniscreërende organisaties van Nonaka en Takeuchi. (Sprenger, 2007; K50+). De kernidee in deze theorie is dat kennis gecreëerd wordt tijdens de overgangen tussen expliciete en impliciete kennis of kennis waarvan men zich bewust is en waarvan men zich niet bewust is. Kennis kan gecreëerd worden bij de overgang van impliciet naar expliciet, van expliciet naar expliciet, van expliciet naar impliciet en van impliciet naar impliciet. We gaan hier op de vier mogelijke overgangen dieper in.

## **Overgang van impliciete naar expliciete kennis**

In een organisatie is veel impliciete kennis aanwezig. Zo herkennen vakmannen een 'vreemd' geluid van een machine en weten ze dat het tijd is om bij te regelen, zonder dat ze kunnen omschrijven wat dit juist is. Een manager kan intuïtief de juiste beslissing

nemen zonder dit rationeel te kunnen staven. Het is van uitermate belang voor de organisatie dat (delen van) deze kennis expliciet gemaakt kunnen worden. Zo kan de kennis beter verspreid worden, bevraagd worden en geborgen worden.

De overgang van impliciete kennis naar expliciete kennis gebeurt door gebruik te maken van metaforen, modellen, of verhalen. “De machine klaagt weer”, bijvoorbeeld. Deze externalisatie kunnen we benoemen als kennisanalyse. Voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn er enkele aspecten belangrijk in de kennisanalyse.

- Probeer in kaart te brengen hoe het sociale netwerk van de ervaren medewerkers eruit ziet en bekijk op welke wijze hun kennis verankerd kan worden.

- Ervaren werknemers zijn belangrijke bronnen om impliciete kennis expliciet te maken. Veel van hun kennis zal impliciet zijn. Toch moeten we hier nuanceren. Voor de grootste expert is de kennis vaak het meest evident. Het is voor hen –in casu oudere werknemers- dan ook vaak het moeilijkst om dit te expliciteren. Dit is wellicht een van de oorzaken van spanningen tussen pas afgestudeerden en werknemers die al decennia in een organisatie werkzaam zijn. De jongeren vragen de ouderen om hun expertise te expliciteren en dikwijls kunnen de ouderen dit niet omdat ze hun impliciete kennis niet “kunnen” verwoorden. Dit wordt dan dikwijls als ‘niet willen’ geïnterpreteerd.

- Oudere werknemers die vroeg wensen te stoppen, kunnen gestimuleerd worden om langer te werken. De kennis van oudere werknemers die daadwerkelijke op pensioen gaan, moet zinvol geborgen worden.

- Hierbij is er nog een heel belangrijke opmerking. Ouderen worden geacht hun kennis over te dragen naar de jongeren om zo de organisatie de mogelijkheid te bieden de kennis te borgen. Als men hier enkel de nadruk op legt, begaat men een cruciale fout. De ouderen zullen zich –terecht- ‘uitgemolken’ voelen. Kennis overgedragen, leeg gezogen en klaar om ‘uitgestoten’ te worden. Het is dan ook heel begrijpelijk dat ouderen die hun (expert)positie in de organisatie niet kwijt willen en op hun eieren blijven zitten. De echt cruciale kennis zal niet gedeeld worden. Deze beschermingsreflex kan perfect vermeden worden als de kennisborging deel is van een breder proces van kennismanagement en kenniscreatie. De input van de oudere is een deel van het proces in geven en nemen voor jongeren, ouderen en organisatie.

### ***Overgang van expliciete naar expliciete kennis***

Om werknemers te ondersteunen kunnen hulpmiddelen en voorzieningen opgesteld worden die op elk ogenblik toegang bieden tot informatie, kennis en expertise. Daartoe wordt de aanwezige expliciete kennis vastgelegd in kennisbronnen of informatie- en documentatiesystemen, en ontsloten of raadpleegbaar gemaakt voor medewerkers die daar behoefte aan hebben. Voorbeelden hiervan zijn standaardprocedures, werkinstructies en werkvoorschriften, manuals, leermaterialen, hulpmiddelen als formulieren, enz. Ter ondersteuning hiervan kunnen experten of expertisecentra opgericht worden. Deze kennisvertaling is dus de overstap van expliciete naar expliciete kennis.

Bij de ontwikkeling van het systeem moet aandacht geschonken worden aan de noden (hoeveel informatie moet er voor handen zijn, hoe snel, ...) van het systeem. Ook de gebruiker moet geanalyseerd worden: hoeveel kan die aan op welke tijd, ...? De link naar ergonomie zal hier duidelijk zijn. Voor systemen waar de informatie heel snel beschikbaar moet zijn (controlekamer van een chemische installatie bijvoorbeeld) moet de informatie zo gebracht worden dat ze aangeeft wat er eerst gedaan moet worden, niet wat er allemaal mis is. Er moet bepaald worden hoe het systeem actueel gehouden kan worden.

Het is ook belangrijk te bepalen wie de experts zullen zijn en wat de rol is van de ouderen hierin? Wat zal de vrijheid en verantwoordelijkheid van het individu zijn? Staes (2008) bijvoorbeeld pleit voor een grote vrijheid om netwerken op te bouwen.

### ***Overgang van expliciete naar impliciete kennis***

Op een moment dat men zich de expliciete kennis eigen maakt, wordt de kennis langzaam impliciet. Door het gebruik van knowhow in acties en routine wordt kennis geïnternaliseerd. Deze kennisautomatisering is vooral gebaat bij herhaling.

- Deze overgang maakt de rol van een mentor of coach duidelijk. De werknemer die gecoacht wordt, moet de ruimte krijgen de kennis te internaliseren. De coach moet dus voldoende laten 'doen' en bijsturen om beter te kunnen leren. Diegene die ervaring opdoet zal zelf ervaring hierover moeten opdoen omdat kennis steeds een samengaan van cognitieve, affectieve en handelingskennis is.
- De 'weerstand' van oudere werknemers tegen vorming kan hier ook soms gezocht worden. Ouderen hebben een breder kader waar nieuwe dingen moet 'inpassen'. Er is meer kans dat de nieuwe kennis botst met de reeds aanwezige kennis. Het internaliseren met een leeg blad is makkelijker...

### ***Overgang van impliciete naar impliciete kennis***

De meest fundamentele overgang voor kenniscreatie volgens Nonaka en Takeuchi is die van impliciete naar impliciete kennis. Medewerkers delen met elkaar ervaringen, vertrouwen, en passies. Waar de andere drie overgangen vooral te maken hebben met verspreiden en verduidelijken van kennis, is deze overgang de basis van kenniscreatie voor de organisatie. Nieuwe dingen die van cruciaal belang zijn in de concurrentiepositie van de organisatie ontstaan hier. Nieuwe ideeën, nieuwe producten, nieuwe processen. Ook hier versterken leeftijdsbewust en kennisbewust personeelsbeleid elkaar.

- Een goede kenniscreërende omgeving heeft nood aan een goed en integraal personeelsbeleid. De organisatie moet duidelijk zicht hebben op de opleidingssituatie, ook van ouderen, om hun kennisontwikkeling optimaal te houden (zie deel leerbeleid). Arbeidsmobiliteit zorgt voor brede basis voor kenniscreatie. Goede arbeidsvoorwaarden zorgen voor goede motivatie. Leidinggevendens spelen een cruciale rol in het kenniscreatieproces als norm- en voorbeeldfunctie en om werknemers de ruimte te geven de socialisatie te optimaliseren. Enzoverder.
- Organisaties moeten samenwerkingsprojecten stimuleren waarin juniors en seniors samen zoeken naar verbetering of vernieuwing van werkmethode en producten. Een peter en meterschap dat opgezet is om het eenrichtingsverkeer van oudere naar jongere werknemer te bevorderen mist een belangrijke kans. De vaak brede kennis van ouderen en de toegespitste kennis van jongeren kunnen elkaar versterken in de ontwikkeling. Vervoer Verbessend is een vrachtwagenbedrijf waar jongeren de weg (files en alternatieve routes), werking van de organisatie, ... van ouderen leren, en jongeren leren ouderen een GPS te gebruiken.

### ***Algemeen acties voor organisaties.***

Ze kunnen:

- werknemers stimuleren om hun kennis optimaal in te zetten.
- een organisatiecultuur bevorderen die kennisdeling stimuleert door te werken aan onderling vertrouwen, samenwerking en onderlinge concurrentie en de opvatting "kennis is macht" te bestrijden.
- ruimte en tijd voorzien om aan kennisoverdracht te doen.

- gepensioneerde medewerkers inhuren voor de verschillende stappen in kennisvorming.
- er maar beter aan doen om op tijd te beginnen met kennisoverdracht. Het is een tijdrovende bezigheid. Als iemand het bedrijf verlaat, moet er op tijd dubbelgelopen worden om de verschillende vormen van kennisoverdracht mogelijk te maken.
- best een open communicatie hebben. Dit is natuurlijk niet evident met informatie die delicaat of zelfs geheim is. (De Weerd, Stellamans, Bouwen, Baeijaert en Claus, 2007) Maar het is van vitaal belang om zo goed mogelijk aan kennisdeling te doen in bijvoorbeeld communities of practice (Warmoes en Merlevede, 2005)

Een goed kennismanagement zal ook leidinggevend indirect ondersteunen. Bij een snelle groei van het bedrijf en aanwerving van vooral jonge mensen kan er bijvoorbeeld een culturele kloof ontstaan tussen jong en oud zodat de kennisoverdracht blokkeert. Een oudere leidinggevende kan lang op een goede manier directief leiding gegeven hebben, maar kan botsen met de nieuwe stijl van zelfsturende teams, waardoor de leidinggevende haar of zijn kennis niet goed kan overdragen.

### **Referenties**

- Bombaerts, G. en Martens H. (2009) *De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdsbewust personeelsbeleid als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing*, Kluwer, Mechelen.
- De Weerd S., Stellamans A., Bouwen R., Baeijaert L. en Claus M. (2007) “Het vuur brandend houden. Willen & kunnen blijven werken & leren”, *Develop*, jaargang 3 najaar, 76-89.
- Sprengers C. (2007) “Kenniserfenis in een kenniscreërende organisatie”, *Develop*, 3, 55-61.
- Staes, J. (2008) *Mijn organisatie is een oerwoud*, Lanoo, Leuven.
- Warmoes S. en Merlevede P. (2005) *Kennismanagement: de vierde golf*. Kluwer.

### **Methodieken**

- Het project K+50 <http://project.kahosl.be/kplus50/> bevat veel informatie en methodieken om kennis te borgen.

### **Praktijken**

- > Deceuninck - Met vele laaggeschoolden toch technologisch competitief door competentie management en opleiding
- > Provincie Limburg - Kennisoverdracht bij oude ambachten in het openluchtmuseum van Bokrijk
- > Veldeman Bedding - Veldeman Kennisoverdracht en retentie door peterschap
- > Vervoer Verbessers - Retentie door flexibiliteit