

IN VEEL ORGANISATIES LEEFT DE VRAAG HOE DE KENNIS VAN DE OUDERE GENERATIE MEDEWERKERS BEWAARD KAN BLIJVEN NADAT ZIJ MET PENSIOEN IS GEGAAN. VEEL ERVARINGSKENNIS IS ECHTER IMPLICIET EN KAN NIET SIMPELWEG OVERGEDRAGEN WORDEN DOOR TE EXPLICITEREN ZOALS MIDDELS INSTRUCTIES, OPLEIDINGEN, MENTORING EN COACHING OF WEBSITES. ERVARINGSKENNIS KAN HET BEST OVERGEDRAGEN WORDEN ZOALS DEZE OOK GEDURENDE DE LOOPBAAN ONTSTAAT: IN DIRECTE INTERACTIE MET COLLEGA'S.

Kenniserfenis in een kenniscreërende organisatie

CEES SPRENGER

Het vraagstuk over het overdragen van ervaringskennis komt de afgelopen periode steeds sterker naar voren door de afnemende groei van de bevolking en de daarmee gepaard gaande relatieve toename van ouderen. In veel publicaties over leeftijdsbewust personeelsbeleid is te lezen dat het van belang is aandacht te besteden aan de specifieke kenmerken van ouderen. Op die manier kunnen ouderen toch zo lang mogelijk inzetbaar blijven en ook in hun tweede loopbaanhelft prettig blijven werken en zelfs leren.

In dit artikel komt de vraag aan de orde hoe een organisatie om kan gaan met de kenniserfenis van ervaren, oudere werknemers. Na een korte verkenning van het thema vergrijzing in organisaties komt de vraag aan de orde wat kenmerken zijn van de ervaringskennis waar oudere en/of ervaren medewerkers over beschikken en hoe deze kennis gedurende de loopbaan tot stand is gekomen. Uit deze analyse blijkt dat veel ervaringskennis impliciet is en niet simpelweg overgedragen kan worden door te expliciteren zoals middels instructies, opleidingen, mentoring en coaching of websites. Ervaringskennis kan het best overgedragen worden zoals deze ook gedurende de loop-

baan ontstaat: in directe interactie met collega's. Zo beschouwd is de kenniserfenis niet meer te verzilveren aan het einde van de loopbaan, maar gaat het erom gedurende de loopbaan werk en samenwerking zodanig te organiseren dat steeds nieuwe kennis blijft ontstaan. Dat geldt zowel voor de minder ervaren als voor de ervaren medewerkers! In een kenniscreërende, lerende organisatie speelt de vraag niet óf jong en oud leert, maar veel meer hoe dat leerproces tijdens en buiten het werk verloopt, zodanig dat ervaringskennis steeds zoveel mogelijk gedeeld wordt en leidt tot ontwikkeling en vernieuwing.

OUDERE GENERATIE

Iemand die kijkt naar de gemiddelde arbeidsorganisatie van dit moment met de blik van twintig jaar geleden ziet een groot probleem: er is een enorme vergrijzing zichtbaar. Het aantal mensen in de leeftijdscategorie tussen veertig en 59 neemt relatief sterk toe ten opzichte van de groep onder veertig jaar. Dit 'probleem' is echter zodanig structureel dat het eerder een kenmerk is: de leeftijdsopbouw van de bevolking is aan het veranderen en de effecten daarvan werken vanzelfsprekend door binnen arbeidsorganisaties. De veranderingen in leeftijdsop-

bouw gaan gepaard met een aantal andere ontwikkelingen. Mensen worden gemiddeld niet alleen ouder, ze zijn langer actief en hun gezondheid is beter. In de jaren zestig kon iemand na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd nog maar weinig, tegenwoordig trekken mensen van 65 er massaal op uit om van cultuur en recreatie te genieten.

Ook het werk en de werkbeleving is sterk veranderd. Naar verhouding bestaat veel minder van het werk uit fysieke arbeid ten gunste van een sterke toename van denk- of kenniswerk. Steeds vaker is het geluid te horen dat mensen om gelukkig te zijn in meerdere of mindere mate behoefte hebben aan arbeid, zolang ze daar fysiek en mentaal toe in staat zijn: levenslang inzetbaar (A&O fonds gemeenten, 2005). Deze visie krijgt ook de instemming van de politiek, aangezien de economie erbij gebaat is dat de beroepsbevolking op sterkte blijft. Dit is gezien de demografische ontwikkelingen alleen haalbaar wanneer mensen bereid zijn hun loopbaan te verlengen.

Recent blijkt dat de oudere generatie ook steeds actiever wordt op het gebied van werk. De uitzendmarkt voor 55-plus groeit sterk en organisaties maken steeds vaker afspraken met ouderen over arbeidsinzet na hun pensioen. Naast het gegeven dat bedrijven op die manier extra geschoolde en ingewerkte arbeidskrachten kunnen inzetten, speelt daarin ook het argument mee dat op die manier de kennis van ouderen voor de organisatie beschikbaar blijft.

Binnen arbeidsorganisaties wordt arbeid steeds meer op kennis van medewerkers gebaseerd en neemt de snelheid toe waarmee producten, werkprocessen en bekwaamheden moeten veranderen om toegevoegde waarde te blijven leveren aan de afnemers in de maatschappij. De consequentie daarvan is dat medewerkers navenant mee moeten veranderen om bij te blijven. Medewerkers moeten een leven lang leren, dus ook als ze in hun tweede loopbaanhelft zijn aanbeland.

Ondertussen veranderen ook de opvattingen over en de inzet van opleidingen sterk. Steeds meer mensen volgen nog studies op hogere leeftijd. Zelfs het aantal studenten dat na afloop van hun loopbaan nog een opleiding volgt, neemt sterk toe. Leren doen we niet meer alleen voordat we een beroep uitoefenen, maar maakt steeds meer continu onderdeel uit van ons werk en zelfs ons leven.

Deze en andere ontwikkelingen bepalen mede hoe te kijken naar het vraagstuk van de kennisovername van ouderen:

- vergrijzing van de (beroeps)bevolking is eerder een kenmerk dan een 'probleem';
- ouderen kunnen en willen meer dan vroeger, niet in de laatste plaats omdat werk steeds meer kenniswerk wordt;
- leren en veranderen blijft niet beperkt tot de eerste loopbaanhelft, maar is ook in het laatste deel van het werkzame leven van groot belang;
- men beleeft leren steeds meer als een proces dat zinvol is in zichzelf, niet alleen als een noodzakelijke voorwaarde om aan het werk te komen.

Kennisovername mogen we dan ook niet beschouwen als een vraagstuk dat alleen betrekking heeft op oudere werknemers vlak voor hun pensionering. Kennisovername gaat ook over de vraag hoe organisaties steeds nieuwe kennis kunnen blijven creëren, aangezien verouderde kennis waarde verliest. Het gaat bovendien over de vraag hoe (oudere én jongere) mensen binnen organisaties samen leren en zelfs over de vraag hoe mensen die met pensioen zijn gegaan, bijdragen kunnen blijven leveren aan arbeidsorganisaties en een zinvol leven kunnen blijven leiden na hun loopbaan.

ERVARINGSKENNIS

De kennis van oudere en ervaren medewerkers is stap voor stap opgebouwd in de vele jaren waarin zij hun vak hebben uitgeoefend. Na hun initiële beroepsopleiding hebben zij zich tijdens en door hun werk gaandeweg verder ontwikkeld. Ze hebben in verschillende functies en uiteenlopende werkomgevingen gewerkt en zijn gegroeid van 'junior' naar 'senior'. Ervaringskennis is hierin een sleutelfactor. Hoe komt ervaringskennis tot ontwikkeling?

Ervaringskennis ontstaat op verschillende manieren. Ten eerste zit in ervaring opdoen een element van 'oefening'. Een jonge beroepsbeoefenaar met weinig ervaring heeft nog weinig routine. Iedere situatie lijkt nieuw en vraagt om afwegingen hoe te handelen om een goed resultaat te bereiken. Gaandeweg oefent iemand steeds meer handelings- en denkpatronen in die het makkelijker maken om snel en effectief te reageren.

Een tweede aspect van ervaringskennis is dat iemand naarmate de tijd vordert een steeds breder arsenaal aan handelings- en denkpatronen opbouwt door te werken in verschillende situaties en omstandigheden en met uiteenlopende collega's. Op die manier leert men steeds meer variaties kennen binnen het beroep en handelingsstrategieën om daarmee om te gaan.

Op de derde plaats heeft ervaringskennis ook betrekking op de mentale ontwikkeling van de persoon. Een ervaren beroepsbeoefenaar is 'gerijpt' in zijn denken en handelen. Hij hoeft zich niet meer volledig te concentreren op de eigen effectiviteit, maar kan ook zien wat de bijdrage van anderen is. Hij kan beter reflecteren en relativeren dan een 'junior' en straalt om die reden ook veel meer zelfverzekerdheid en vertrouwen uit.

KENNIS ALS PERSOONLIJKE BEKWAAMHEID

De opgebouwde ervaringskennis zit als het ware verstregeld in de persoon. De kennis is een mengeling van cognitieve, affectieve en handelingskennis. Overdracht van die kennis, bijvoorbeeld door een jongere collega uit te leggen hoe hij een bepaalde klus moet klaren, is maar ten dele mogelijk. De kennis, beter gezegd de bekwaamheid om effectief te opereren, gaat over veel meer klussen dan deze ene klus. De bekwaamheid is immers ook juist opgebouwd tijdens het uitvoeren van vele, vele klussen. Ervaringskennis is gevormd door een combinatie van denken en handelen en is een persoonlijk bezit: iedereen die deze kennis wil 'overnemen' zal zelf de ervaring moeten opdoen die daarvoor nodig is. Deze vorm van kennis is een persoonlijke bekwaamheid. Of en hoe mensen deze kennis kunnen en willen gebruiken is ook een persoonlijke keuze. Als een senior beroepsbeoefenaar samenwerkt met een jonge collega die hem in het geheel niet bevalt, kan hij ertoe besluiten om niets door te leren aan deze persoon, of zelfs, vanwege zijn ervaringskennis, deze persoon in een situatie te brengen waarin hij niet effectief kan handelen. Zoals het voorbeeld van meestersvoetballer Johan Cruyff die medespelers waar hij een hekel aan had de bal zo kon aangeven dat ze er niks mee konden (Winsemius, 2005).

HALFWAARDETIJD VAN KENNIS

Ervaringskennis heeft nog een ander belangrijk kenmerk. Het is in feite 'achteraf'-kennis. Het is kennis die gegroeid is in situaties die zich in het verleden hebben voorgedaan. In nieuwe en onbe-

kende situaties kan een ervaren professional putten uit deze ervaring door snel af te wegen welke overeenkomsten er zijn met situaties uit het verleden en – vaak impliciet – te kiezen voor de aanpak die toen succesvol bleek. Het grote voordeel van ervaringskennis is dan ook dat iemand snel en effectief kan handelen. Er kleeft echter ook een nadeel aan: in complexe werksituaties kunnen, naast de 'bekende' variabelen, ook nieuwe, onbekende invloeden een rol spelen. Als de ervaren beroepsbeoefenaar de situatie routinematig benadert, zal hij de nieuwe impulsen over het hoofd zien en mogelijk niet effectief zijn. Kennis heeft met andere woorden een 'halfwaarde'-tijd. Ervaringen uit het verleden verliezen gaandeweg hun waarde voor het

Ervaringskennis wordt gevormd door een combinatie van denken en handelen en is voor iedereen een persoonlijk bezit

handelen in het heden. Wil ervaringskennis zijn waarde houden, dan moet de ervaringskennis steeds opnieuw aangevuld worden. Kennis is met andere woorden geen statisch, maar juist een dynamisch begrip. Als mensen niet alert reageren op ontwikkelingen om hen heen, als mensen niet blijven leren, blijft de kennis die zij hebben niet op hetzelfde peil, maar neemt gaandeweg af. Dit maakt het voor een organisatie zo belangrijk om steeds nieuwe kennis te blijven creëren.

LEREN IN INTERACTIE

Dan is er nog een derde kenmerk van ervaringskennis dat we in beschouwing moeten nemen. Kennis is weliswaar een persoonlijke bekwaamheid, deze bekwaamheid ontwikkelt iemand echter niet alléén, maar juist in interactie met andere mensen. Leren door naar anderen te kijken en hen – dat kan zelfs onbewust gebeuren – te imiteren, door elkaar positief of negatief aan te spreken op gedrag, door voor te bespreken hoe zaken straks aangepakt moeten worden en door achteraf samen te reflecteren op de handelingen. De sociale omgeving is een belangrijke leeromgeving voor het ontwikkelen van persoonlijke bekwaamheid.

Er is zelfs wat voor te zeggen dat iemands persoonlijke bekwaamheid los van de sociale omgeving waarin hij of zij deze kennis heeft opgebouwd relatief van weinig waarde is. Een professional is in het werk mede effectief door goede contacten met collega's die informatie aandragen, feedback geven en werk voorbereiden of nabespreken. Hoe minder actief deze interacties zijn, hoe minder informatie er stroomt, hoe minder iemand leert, hoe minder effectief iemand is.

Leren van mensen in een organisatie is veel minder een individueel proces dan het lijkt. Hoe meer mensen in een organisatie op elkaar zijn ingespeeld en hoe groter de bereidheid is om elkaar informatie toe te spelen, hoe sterker het vertrouwen en daarmee het 'Social Capital' binnen een organisatie kan groeien.

LEREN GEDURENDE DE LOOPBAAN

Tot nu toe is vooral ingegaan op ervaringskennis. Kenmerkend voor ervaringskennis is dat deze:

- een persoonlijke bekwaamheid is, de kennis is als het ware verstrengeld met de persoon en daardoor niet van de persoon te vervreemden;
- een halfwaardetijd heeft, ofwel na verloop van tijd minder waarde krijgt doordat de ervaringen waarop de kennis gebaseerd is niet meer actueel zijn. Ervaringskennis blijft alleen van waarde wanneer iemand continu blijft leren;
- afhankelijk is van de mate van vertrouwen en sociaal kapitaal binnen een organisatie óf ervaringskennis rendeert.

Leren in en tijdens het werk kan en mag om deze redenen niet beperkt blijven tot de eerste loopbaanhelft. Het is duidelijk dat professionals een initiële opleiding nodig hebben en vervolgens een goede inwerkperiode. Maar ook in de tweede loopbaanhelft is leren nodig en wenselijk. De dagelijkse handelingsvaardigheid houdt men natuurlijk wel vast gedurende het werk, moeilijker is echter om in deze vaardigheid ook werkelijk de scherpste, of de fijne kneepjes vast te houden en te blijven ontwikkelen. Zoals de beste pianist ter wereld dat alleen goed kan blijven door dagelijks te oefenen, zullen ook goede beroepsbeoefenaren moeten blijven trainen met vaardigheden om scherp te blijven. Dat is nog meer noodzakelijk wanneer een professional zijn beroep uitoefent in de context van een organisatie. Hij blijft immers leren van de mensen om hem heen en heeft op zijn beurt een belang-

rijke functie om anderen in de gelegenheid te stellen van hem te leren. In de tweede loopbaanhelft doet echter ook het proces van veroudering of obsolescentie zijn intrede. Dit heeft invloed op het leerproces van oudere werknemers en hun organisatie.

OBSOLETIE

De afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar veroudering of obsolescentie (Thijssen, 2006). Onder obsolescentie kan verstaan worden: individuele beroepsmatige kwaliteiten die tegenwoordig van minder waarde zijn dan in een eerdere periode. Dat kan er zowel op duiden dat iemand zijn werk niet meer zo goed aankan als vroeger (lichamelijke of geestelijke slijtage), als dat het werk dat iemand doet minder gewaardeerd wordt dan vroeger (keurig handschrift). Er bestaan meerdere vormen van obsolescentie:

- technische obsolescentie: verminderde kwalificaties door terugval van fysieke of geestelijke vermogens;
- economische obsolescentie: achterhaalde kwalificaties door verandering van werk en omgeving;
- perspectivische obsolescentie: achterhaalde opvattingen door te blijven bij in het verleden ontwikkelde visies of verouderde beroepsmatige waarden en normen.

Uit onderzoek blijkt dat er minder sprake is van obsolescentie bij hoger opgeleiden, met name wanneer zij een complex takenpakket uitoefenen met veel variatie. Obsolescentie blijkt veel minder dan men in het verleden dacht gekoppeld te zijn aan leeftijd. Een belangrijkere variabele is het vermogen tot zelfsturing in loopbaanactiviteiten en leeractiviteiten. Hoe sterker het werk en de werkomgeving een beroep doen op zelfsturing, hoe groter de prikkels zijn om te blijven leren en veranderen (Eraut, 2004).

Het effect van een werkomgeving en instelling die gericht zijn op leren en veranderen is dat de kennisontwikkeling in beweging blijft en op die manier kennis niet hoeft te verouderen of verstarren. Dit geldt niet alleen voor de kennis of bekwaamheid die de persoon bezit, het geldt ook voor de persoon zelf. Als een oudere werknemer niet meer verandert en leert, kan veel eerder perspectivische obsolescentie optreden: achterhaalde opvattingen en ouderwetse visies omtrent ontwikkelingen in arbeid en beroep (Thijssen, 2006). Het gevolg van deze 'veroudering en verstar-

ring' is dat mensen in hun werksituatie in een isolement raken en zich steeds minder met het werk kunnen verbinden. Dit kan ertoe leiden dat men het perspectief verlegt naar de post-arbeids-situatie en daar helemaal naar toe gaat leven. Als mensen eenmaal de focus verlegd hebben naar de periode na hun pensioen, is het vrijwel onmogelijk nog te blijven leren en veranderen in het werk.

KIJK OP KENNISERFENIS

Uit het voorgaande blijkt dat de 'kenniserfenis' van ervaren medewerkers naar (junior) collega's minder gelijkenis vertoont met de nalatenschap van een overledene dan het woord erfenis doet vermoeden. De erfenis na overlijden bestaat uit geld en goederen die tastbaar, expliciet zijn en letterlijk overgedragen kunnen worden aan de achtergebleven familie. De kennis die iemand in de loop der tijd heeft opgedaan tijdens het werk is minder simpel over te dragen. Dat heeft vooral te maken met het feit dat veel van de opgedane ervaringskennis niet expliciet is en ook niet expliciet gemaakt kan worden. Deze impliciete kennis is aan de persoon gebonden en wordt pas zichtbaar op het moment dat deze persoon in een specifieke werksituatie komt waarin een beroep gedaan wordt op deze kennis.

Het veilig stellen van de kenniserfenis zal dan ook maar zeer ten dele bewerkstelligd kunnen worden door impliciete kennis expliciet te maken. Manieren waarop expliciteren kan plaatsvinden zijn bijvoorbeeld het inzetten van ervaren medewerkers als docent of coach, ervaringskennis vastleggen op schrift of internet, instructiehandleidingen of opleidingsprogramma's maken op basis van ervaringskennis. Het lijkt verstandiger om naast deze maatregelen juist de aandacht te richten op het informele leren: de momenten waarop de ervaren medewerker de kennis toepast en – nog beter – verder ontwikkelt. Als al doende de kennis blijft veranderen en vernieuwen, is dat een belangrijke manier om obsolescentie van de persoon met zijn kennis tegen te gaan. Het zijn in essentie ook deze momenten waarop ervaren en minder ervaren medewerkers tijdens het samenwerken van elkaar kunnen leren. Niet alleen kan de minder ervaren medewerker de kunst afkijken van de senior, de senior kan omgekeerd ook leren van nieuwe en onbevangen inzichten en experimenten van de jeugd.

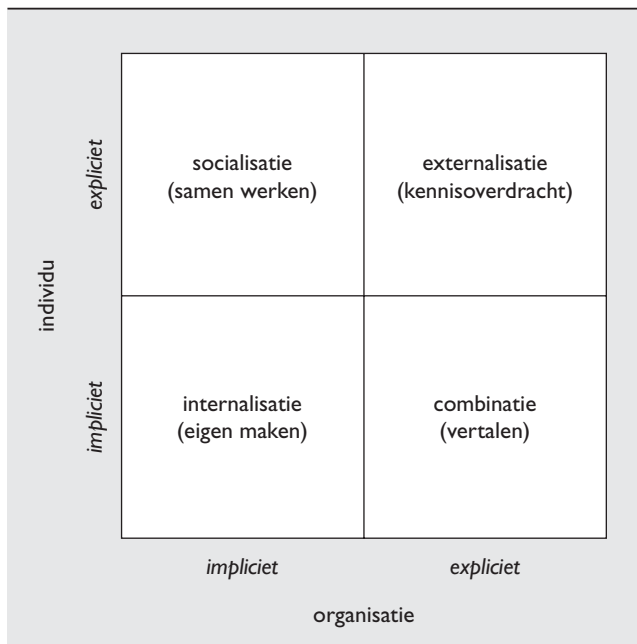
Een zeer belangrijke succesfactor voor de kenniserfenis ligt besloten in de kwaliteit van de relatie tussen de ervaren en onervaren medewerkers. Zij zullen alleen bereid zijn kennis te delen wanneer ze open staan voor elkaars inbreng en het gevoel hebben dat zij er zelf beter van worden wanneer zij samenwerken en leren met ouderen. Deze onderlinge bereidheid en openheid kan gevoed worden door de bewuste keuze om het werk ook te zien als leermogelijkheid. Dat kan alleen wanneer er in de fase voorafgaand aan de activiteiten bewust aandacht is voor dit perspectief op kenniserfenis.

De kenniserfenis heeft in deze opvatting veel meer weg van een proces dan van een product. Het gaat er in essentie niet om dat de tijdens leer- en werkprocessen ontstane kennis (het product van leren) na afloop aan anderen wordt overgedragen, maar de kern van de erfenis is juist dat ervaren en onervaren medewerkers samen in de situatie zijn waarin de aanwezige kennis wordt toegepast en zelfs verder ontwikkeld (het proces van leren).

Een kort voorbeeld kan dit verduidelijken. Een beleidsmedewerker zware transporten bij de politie is met pensioen gegaan. Twee jongere collega's van hem moeten een nieuw protocol zware transporten ontwikkelen en willen gebruikmaken van de (ervarings)kennis van de gepensioneerde. Dit blijkt niet goed te werken wanneer ze alleen zijn advies inwinnen. Hij kan wel veel verhalen vertellen uit het verleden, maar heeft geen ervaring met dit nieuwe vraagstuk. Veel leerzamer is het wanneer ze samen deel gaan uitmaken van het projectteam en gezamenlijk het nieuwe protocol ontwerpen. De 'oude' kennis wordt gebruikt om nieuwe kennis te produceren.

KENNISCREËRENDE ORGANISATIE

Deze kijk op kenniserfenis vertoont veel gelijkenis met de benadering van de kenniscreërende organisatie die door Nonaka en Takeuchi (1995) werd geïntroduceerd. Zij onderscheiden een raamwerk met twee dimensies (zie figuur 1). De eerste, horizontale dimensie bevat een schaal die loopt van individuele kennis naar organisatiekennis. Zij achten dat van belang aangezien kennis altijd door individuen wordt gecreëerd, niet door organisaties. De tweede, verticale dimensie bestaat uit een schaal die verloopt van impliciete kennis naar expliciete kennis.



Figuur 1: Benadering van de kenniscreërende organisatie (Nonaka en Takeuchi, 1995).

In het raamwerk zijn vier verschillende manieren van kennisconversie beschreven. Kennisconversie staat in feite voor een manier waarop in interactie met en tussen mensen nieuwe kennis ontstaat. De vier manieren van kennisconversie zijn:

- socialisatie (van impliciet naar impliciet);
- externalisatie (van impliciet naar expliciet);
- combinatie (van expliciet naar expliciet);
- internalisatie (van expliciet naar impliciet).

De basis van kenniscreatie is volgens Nonaka en Takeuchi het leren door socialisatie: medewerkers in de organisatie die met elkaar ervaringen 'delen'. Een krachtige manier is om samen (werk)ervaringen op te doen, elkaar aan het werk te zien en de verhalen te horen ter ondersteuning daarvan. Socialisatie is zeer vergelijkbaar met het overdragen van de kenniserfenis zoals dat in de vorige paragraaf naar voren kwam. Nonaka en Takeuchi laten met hun benadering echter ook zien dat de 'kenniserfenis' die tijdens het proces van socialisatie wordt overgedragen de opstap kan zijn naar het creëren van nieuwe kennis.

In het proces van externalisatie wordt zo veel mogelijk van de door ervaren medewerkers impliciet bewaarde kennis expliciet gemaakt. Omdat veel van de ervaringskennis lastig in woorden uit te drukken is, maakt men vaak gebruik van verhalen, metaforen, analogieën of modellen. De ervaren en onervaren medewerkers kunnen samen, al dan niet ondersteund door meer collega's of stafmedewerkers, besluiten om deze kennis vast te leggen en/of toe te passen in andere werkprocessen of bedrijfsopleidingen.

Kenniscreatie vraagt echter vaak net iets meer dan het vertalen van (ervarings)kennis van de ene naar de andere situatie. In het proces van combinatie, zoals Nonaka en Takeuchi het noemen, wordt expliciete kennis uit verschillende bronnen samengevoegd en opnieuw geordend. Een voorbeeld daarvan is dat de eigen situatie vergeleken wordt met een best practice uit een andere organisatie of beoordeeld wordt met behulp van criteria die al eerder in theorie zijn ontwikkeld. Op die manier kunnen nieuwe aanpakken ontstaan, uitgetest worden en eventueel in de vorm van een experiment verder tot wasdom komen.

De vierde manier van kennisconversie is internalisatie: de expliciete kennis die men zich eigen heeft gemaakt gaat onderdeel uitmaken van de eigen knowhow. In het licht van kenniserfenis is internalisatie ook weer van belang: het laat zien dat de kenniserfenis pas waarde krijgt wanneer de 'erfgenamen' zich de overgeërfde en verder ontwikkelde kennis ook daadwerkelijk eigen kunnen maken en gebruiken.

KENNISBEWUST PERSONEELSBELEID

De laatste jaren is door velen al een lans gebroken voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. Iedere levensfase heeft eigen kenmerken die te vertalen zijn in de vormgeving van het personeelsbeleid. In deze beschouwing over de kenniserfenis van ervaren en oudere werknemers is het perspectief gekozen van leren en ontwikkelen van kennis. Dat perspectief laat zien dat het grootste belang voor het overdragen van kennis van oudere naar jongere medewerkers niet zozeer is om de kennis van de ouderen te 'vangen'. Het gaat er meer om situaties te creëren tijdens het dagelijks werk waarin ouderen en jongeren elkaar ontmoeten en kennis met elkaar kunnen delen (socialisatie) of samen nieu-

we kennis creëren (combinatie). Het is daarbij niet alleen van belang dat de jongeren leren, maar juist ook dat de oudere werknemers blijven leren. Leren in dit verband betekent dat zij actief kennis blijven produceren, kennis die op die manier ook blijft ontwikkelen en veranderen. Overdragen van bestaande kennis loopt dan parallel met het genereren van nieuwe kennis.

Kennisbewust personeelsbeleid is juist in deze periode waarin we geconfronteerd worden met de toenemende vergrijzing van het personeelsbestand hoogst noodzakelijk. Hoe dat het best aangepakt kan worden is nog vol onzekerheden. Het is daarom hoog tijd om aandacht te gaan besteden aan onderzoek en experimenten die meer inzicht kunnen geven in effectieve aanpakken om de kennisoverdracht veilig te stellen. Er zijn vele aanpakken mogelijk, hierna worden er enkele geschetst (zie ook www.leeftijdophetwerk.nl/praktijkvoorbeelden/projectenoverzicht (2007)).

- bewustzijn van de problematiek van de vergrijzing binnen de organisatie zichtbaar en bespreekbaar maken;
- inventariserend onderzoek naar de beleving en wensen van personeel om de eigen kennis optimaal in te zetten en verder te ontwikkelen;
- meer en expliciete aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit, waardoor juist ook oudere medewerkers actief kunnen blijven leren door veranderingen in werk en werkmethoden door te voeren;
- samenwerkingsprojecten initiëren waarin junior en senior medewerkers samen werken aan het verbeteren of vernieuwen van werkmethoden of producten;
- gepensioneerde medewerkers inhuren voor projecten of advieswerk waarin hun expertise en netwerk van groot belang kunnen zijn;
- onderzoeken hoe het sociale netwerk van ervaren medewerkers eruit ziet en op welke wijze zij hun kennis daarmee ‘verankeren’, om op die wijze gerichte ‘kennismakingsprogramma’s’ voor minder ervaren medewerkers op te stellen;
- tandems maken tussen jong en oud, waarbij ze samen kunnen optrekken om vragen en problemen in het werk expliciet te maken en samen op te lossen;
- ontwikkelen en aanpassen van arbeidsvoorwaarden op zodanig wijze dat arbeidsmobiliteit van oudere werknemers kan verbeteren;

- ontwikkelen van integraal HR-beleid waarin ook vitaliteit en motivatie van (oudere) werknemers een duidelijke plaats kunnen innemen;
- leidinggevend betrekken bij het bespreken van deze problematiek en hen uitdagen gerichte interventies en projecten te starten om de kennisoverdracht veilig te stellen.

Oudere en ervaren medewerkers blijven vooral leren wanneer hun werk en werkomgeving hen de gelegenheid biedt om nieuwe ervaringen te blijven opdoen. Dit is de tegenhanger van de ervaringsconcentratie (Thijssen, 2006) die optreedt wanneer mensen langere tijd steeds hetzelfde werk blijven doen. Dat vraagt om een gericht HR-beleid waarvan bewustwording van deze problematiek, mobiliteit, leermogelijkheden en bewust omgaan met het sociale netwerk de pijlers vormen. Aan de basis van een dergelijk beleid liggen praktijkgericht onderzoek en experimenten die de problematiek verder verkennen en mogelijkheden openen om er gericht en creatief mee om te gaan.

Dr. Cees Sprenger is partner bij Kessels & Smit, The learning company, en lector Lerende Politieorganisatie bij de politieacademie. sprenger@kessels-smit.nl

LITERATUUR

- A+O fonds Gemeenten (2005). *Levenslang inzetbaar, leeftijdsbewust personeelsbeleid voor gemeenten*. Publicatie van A+O fonds gemeenten, Den Haag.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70, 113-116.
- Nonaka, I. en H. Takeuchi (1997). *De kenniscreërende onderneming: hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*, Schiedam: Scriptum.
- Thijssen, J.G.L. (2006). *De tweede loopbaanhelft, Ontwikkelingen en perspectieven in een vergrijzende samenleving*, Universiteit Utrecht, rede bij afscheid.
- Winsemius, P. (2005). *Je gaat het pas zien als je het door hebt*. Amsterdam: Balans.
- TNO (2007), www.leeftijdophetwerk.nl/praktijkvoorbeelden/projectenoverzicht.