

Kennismangement is leeftijdsbewust of faalt!



Kennis is zonder twijfel dé kwaliteit die oudere werknemers kunnen uitspelen. En kennis is zonder twijfel dé uitdaging voor de competitieve bedrijfsleiders van de 21^e eeuw. Kennismangement en leeftijdsbewust beleid zullen dan ook onlosmakelijk verbonden zijn in een organisatie die zich bevindt in een samenleving met een steeds groter wordende groep 50-65-jarigen.

Merk op dat we spreken over kennismangement en niet over kennisborging. Binnen een leeftijdsbewust beleid wordt kennismangement 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 kennismangement, maar zeker niet voldoende.

1. Van impliciete naar expliciete kennis

Kennisanalyse is belangrijk als er veel impliciete kennis aanwezig is die men niet kwijt wil.

- Ervaren werknemers zijn belangrijke bronnen om impliciete kennis expliciet te maken. **Ga er echter niet van uit dat de overdracht automatisch kan en eenvoudig is.** Het vraagt van de (jongere?) collega's vaak goede observatie. Peter- en meterschap, dubbellopen of gezamenlijke verantwoordelijkheid van jong en oud kunnen hier soelaas brengen.

- Oudere werknemers die vroeg wensen te stoppen, kunnen gestimuleerd worden om langer te werken. De kennis van oudere werknemers die daadwerkelijk met 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 kennis te borgen. Als men enkel hier de nadruk op legt, begaat men een cruciale fout. **De ouderen zullen zich - terecht - 'uitgemolken' voelen.** Kennis is overgedragen, ze zijn leeggezogen en klaar om 'uitgestoten' te worden. Het is dan ook heel begrijpelijk dat ouderen 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 kennismangement en kenniscreatie. De input van de oudere is een deel van het **proces van geven en nemen voor jongeren, ouderen en organisatie.**

2. Van expliciete naar expliciete kennis

Als de impliciete kennis duidelijk is, zorg er dan voor dat de expliciete kennis toegankelijk is. Procedures en regels zijn hier noodzakelijk. Het is van het aller grootste belang in deze kennisvertaling dat de nodige kennis voor de juiste mensen op tijd beschikbaar is. **Mensen met veel ervaring zijn hier cruciaal om te zorgen dat de kennis juist vertaald wordt.**

3. Van expliciete naar impliciete kennis

Op het moment dat men zich de expliciete kennis eigen maakt, wordt deze 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 om kennis te internaliseren. **De coach moet dus voldoende 'laten doen' en bijsturen om beter te kunnen leren.** Diegene die ervaring opdoet, zal dit volledig zelf moeten doen omdat kennis steeds een samengaan van cognitieve, affectieve en handelingskennis is.

4. Van impliciete naar impliciete kennis

Maar de belangrijkste en meest fundamentele overgang voor kenniscreatie is die van impliciete naar impliciete kennis. **Medewerkers delen met elkaar ervaringen, vertrouwen en passies.** 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 beleid 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 de kennisontwikkeling optimaal te houden. Arbeidsmobiliteit zorgt hier voor een brede basis voor kenniscreatie. Goede arbeidsvoorwaarden zorgen voor een goede motivatie. Leidinggevendenspelens 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 waarin juniors en seniors samen zoeken naar verbetering of vernieuwing van werkmethode en producten, stimuleren. **Een peter- en meterschap dat opgezet is om het eenrichtingsverkeer van oudere naar jongere werknemers te bevorderen, mist een belangrijke kans. De vaak brede kennis van ouderen en de toespitste kennis van jongeren kunnen elkaar versterken in de ontwikkeling.**

Vandaar onze stelling. Kennismangement dat niet leeftijdsbewust is, is geen kennismangement.



Gunter Bombaerts is lid van het **expertisecentrum LeefTijd&Werk** van de Vlaamse Overheid. Hij schrijft in eigen naam.



Hilda Martens is professor Personeelsbeleid aan de faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen van **Universiteit Hasselt**.

Meer lezen: [Leeftijdsbewust personeelsbeleid: de hofnar en de kanarie onderweg](#)



Jobs

[OCMW Antwerpen](#) - Bestuursdirecteur
Maatschappelijke Integratie
[Temco Europe](#) - Recruitment Specialist
Arbeidersprofielen

[Alle jobs »](#)

Human Resources / HR / Management / Arbeidsongeval / Change / Coaching / Ecocheques / Leadership / Pensioenen / Selectie-interview / Onthaal / Communicatie / Opleidingen / Outplacement / Motivatie / Diversiteit / Loon / Loonfiscaliteit / Car Policy / Absenteïsme / Leeftijdsbewust Personeelsbeleid / E-recruitment / Pesterijen / Welzijn / Herstructurering / Collectief Ontslag / Personeelsevaluatie / Internationale Tewerkstelling / Sociaal Overleg

Klantenservice: Tel. : 0800 40 302 - Disclaimer - Privacy statement -



© Wolters Kluwer Belgium 2010