



ILLUSTRATIE ROEL VENDERBOSCH

## KENNIS IS MACHT

# Help, de vraagbaak vertrekt. Wat nu?

De komende jaren gaat een grote groep mensen met pensioen. Hoe blijft hun jarenlang opgebouwde kennis behouden?

Door onze medewerker  
**Liza Titawano**

**D**e Maeslantkering bij Hoek van Holland is de stormvloedkering met de grootste bewegende onderdelen ter wereld. De twee deuren van elk 22 meter hoog en 210 meter breed gaan alleen dicht als het water bij Rotterdam boven 3 meter NAP stijgt en bij Dordrecht boven 2,9 meter. Dat sluiten gebeurt automatisch, maar toch moet er altijd een team klaarstaan dat kan ingrijpen als dat nodig is. En die mensen zijn schaars. „Zoveel keringen in Nederland zijn er niet”, zegt Marc Walraven, strategisch adviseur van de stormvloedkering van Rijkswaterstaat.

Om die kennis actueel te houden en te zorgen dat die binnen de organisatie blijft, organiseert de rijksdienst vaste trainingsmiddagen. Ook is er een meester-gezelstelsel: senior technisch specialisten verrichten samen met juniormedewerkers de inspecties van de keringen. Ze controleren de staat van de pompen en kijken of er kleppen moeten worden vervangen. Als dat zo is, bereiden ze gezamenlijk de reparaties voor en houden er toezicht op.

„Het gaat om de kennis, maar ook om dat je veel ervaring op doet”, zegt Walra-

ven. „Alleen op die manier leer je de waterkering goed kennen en weet je waar de kwetsbare en minder kwetsbare punten zitten. Je ontwikkelt een bepaald gevoel voor wat juist is en wat niet, dat is het echte vakmanschap.”

Want stel: een van de pompen werkt niet en je maakt niet de juiste analyse, dan kan dat grote gevolgen hebben voor het sluiten van de kering. Walraven: „Een pomp kan namelijk defect zijn door iets in

**Een netwerk is heel  
persoonsgebonden en daarom  
moeilijk over te dragen**

de pomp zelf, maar het kan ook liggen aan de elektrotechnische aandrijving. Het is cruciaal dat je die verschillen leert en dat kan alleen aan de hand van een ervaren collega.”

### Vaak is het al te laat

De manier waarop deze organisaties hun kennis borgen wordt lang niet overal zo serieus aangepakt. Het verlies van expertise als een medewerker vertrekt is daarom voor veel bedrijven en instellingen een groot probleem, weet Susanne Täuber, universitair hoofddocent human resource management en organisatorisch gedrag aan de Rijksuniversiteit Groningen. „Vaak beseffen bedrijven pas welk verlies ze hebben geleden als die ervaren werknemer al weg is, en dan is het te laat. De ervaring en het netwerk dat diegene had opge-

bouwd zijn dan verdwenen.”

Je kunt een netwerk natuurlijk deels schriftelijk vastleggen, zegt Täuber, maar dit soort ‘impliciete kennis’ is eigenlijk heel persoonsgebonden en moeilijk over te dragen. „Het lukt dan ook nooit om alle kennis van een medewerker te waarborgen als diegene vertrekt.”

De manier waarop we tegenwoordig communiceren - snel, kort en voornamelijk via e-mail - werkt niet bevorderend. De mogelijkheid om te leren van oudere, meer ervaren werknemers is er op deze manier veel minder en hun vakmanschap gaat daardoor verloren. „Ervaren krachten handelen vaker vanuit intuïtie, vanuit een soort buikgevoel dat jonge medewerkers nog niet in huis hebben”, illustreert Täuber.

Ze noemt als voorbeeld het coderen van programmeurs. „Coderen werd lang gezien als een vak op zich, codes werden minutieus bestudeerd. Tegenwoordig is het gebruikelijk om te knippen en plakken vanuit een voorbeeldcode. Dat werkt sneller, maar hierdoor gaat de gedetailleerde kennis van coderen verloren. Als er iets misgaat, kunnen ze fouten hierdoor minder gemakkelijk opsporen.”

Täuber denkt dat de gevolgen voor onze kenniseconomie groot kunnen zijn als er niet proactief wordt gewerkt aan kennisbehoud. „Als je te laat reageert ben je de kennis kwijt die in jaren is opgebouwd en moet die ingekocht worden bij een externe partij.”

### Liever mondeling dan op papier

Oudere werknemers hebben doorgaans de meeste ervaring, en dat maakt het veiligstellen van kennis een bijkomend pro-

**Cijfers**  
Vergrijzing is  
een risico

16

procent van de werkzame beroepsbevolking was eind 2014 tussen de 55 en 65 jaar, volgens de laatste cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Deze groep mensen zal binnenkort met pensioen gaan.

90

tot 95 procent van de bedrijven in Nederland doet nauwelijks iets om expertise in huis te houden, schat **specialist kennismanagement Paul van den Brink**.

bleem van de vergrijzing. „Ga maar na hoeveel mensen er de komende jaren met pensioen gaan”, zegt **specialist kennismanagement Paul van den Brink**. „De ervaring die deze mensen hebben gaat straks met hen verloren.”

Onder meer Fokker, Philips en het ministerie van Defensie hebben Van den Brink ingeschakeld om kennis die cruciaal is voor het functioneren van de organisatie te verzamelen. Die kennis werd opgeslagen in blogs en databases, en vervolgens weer overgedragen aan achterblijvende collega's. Vaak door middel van workshops, want dergelijke kennis draag je mondeling over, wil Van den Brink benadrukken. „Op papier werkt minder goed.”

Maar hoe organiseer je de kennisoverdracht? Volgens Täuber zijn er twee manieren. Ten eerste is er het mentorschap, zoals Rijkswaterstaat doet: koppel een ervaren kracht aan een jonge werknemer en laat diegene meelopen in de praktijk. Daarnaast is het vertellen van verhalen een goede manier om impliciete kennis over te dragen. Denk aan een architect met veertig jaar ervaring die zijn nog onervaren opvolgers een workshop over het ontwerpen van hotelkamers geeft. Hij legt uit dat gasten sneller terugkwamen naar een groter gebouwde kamer dan naar een kleinere waarbij op de bouwkosten is bespaard.

Täuber: „Het gebrek aan inzicht en vaardigheid bij jonge werknemers neem je weg door te vertellen wat er in het verleden fout ging of wat beter had gekund. Hierdoor kunnen ze zich makkelijker inleven en zijn ze beter voorbereid op onverwachte omstandigheden.”