

Het borgen van kennis

van vertrekkende medewerkers



Naam : Nicoline Embregts (studentnummer 2117814)
Opleiding : HRM, 4^e jaar deeltijd 2010/2011
Vak : Meesterproeve
Begeleider : Monique van Gorkum
Plaats : Tilburg
Datum : 12 mei 2011

¹ Geraadpleegd op 25 april 2011; <http://www.probiblio.nl/nieuws/nieuwsarchief-20102.aspx>

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Management summary	4
Inleiding	6
1.Onderzoeksplan	7
1.1 Probleembeschrijving	7
1.1.1 Mijn visie op de signaleringen	7
1.2 Onderzoeksopzet	7
2.Literatuurverkenning	9
2.1 Vergrijzing en ontgroening	9
2.2 Het nieuwe leren	9
2.3 Kennismanagement	10
2.4 Overdracht van kennis	10
2.5 Binden en boeien	13
2.6 Kenniserfenis in een kenniscreërende organisatie	13
2.7 Communicatie	16
2.8 Mijn visie met betrekking tot de theorie	16
3.Borgen van kennis van vertrekkende medewerkers	17
3.1 De huidige situatie	17
3.2 De betrokkenen, hun rol en de lasten	18
3.3 Belemmerende factoren op het gebied van borgen van kennis	19
3.4 De gewenste situatie met betrekking tot het borgen van kennis	20
4.Bevindingen en conclusies	21
4.1 De huidige situatie	21
4.2 Verschillende belangen rondom het borgen van kennis	21
4.3 Belemmerende factoren met betrekking tot het borgen van kennis	21
5.Aanbevelingen	23
6.Methodische verantwoording	26
6.1 Opdracht	26
6.2 Onderzoeksmethode	26
6.3 Gebruikte methodiek	26
6.4 Literatuurverkenning	26
6.5 Interviews	27
6.6 Communicatie	28
6.7 Waarom is het innovatief	28
Nawoord	29
Bronnen	30
Bijlage 1 Mail externe medewerkers	31
Bijlage 2 Vragenlijst (Interviews interne medewerkers)	32

Voorwoord

Het werkstuk dat voor u ligt, de zogeheten meesterproeve, is gemaakt in het kader van mijn afstudeeropdracht in verband met mijn studie HRM aan de Fontys Hogeschool te Tilburg. Ervaringen binnen mijn werkzaamheden als politieagent en later als personeelsfunctionaris bij de politie Midden en West Brabant hebben ertoe geleid dat ik me ben gaan interesseren voor het onderwerp: 'Het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers.'

In dit werkstuk staan medewerkers met een expertfunctie centraal. Gebleken is dat met het vertrek van deze groep medewerkers een enorme brok kennis en ervaring uit de organisatie verdwijnt. Middels dit werkstuk wil ik de lezer inzicht verschaffen in de mogelijkheden die een organisatie heeft om belangrijke kennis van vertrekkende medewerkers te borgen. Voor de totstandkoming van dit product heb ik mij voornamelijk laten inspireren door medewerkers binnen de politieorganisatie. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode van 17 februari tot en met 12 mei 2011.

Om dit product te kunnen maken heb ik regelmatig een beroep gedaan op mijn collega's, docenten en familieleden.

Ik wil mijn begeleidster Monique van Gorkum dan ook bedanken voor de motiverende gesprekken en de inspiratie die zij mij gegeven heeft om dit werkstuk tot een goed einde te kunnen brengen.

Verder wil ik al mijn collega's bedanken die ik heb benaderd om te sparren en brainstormen over het behandelde onderwerp. Dankzij hen heb ik allerlei ideeën opgedaan welke uiteindelijk tot de ideeën in dit werkstuk hebben geleid.

Tot slot wil ook mijn familie en mijn gezin bedanken voor alle ruimte, tijd en steun die ze mij gegeven hebben, niet alleen tijdens deze opdracht, maar gedurende mijn gehele opleiding.

Management Summary

De Nederlandse politie heeft te maken met een vergrijzing van het personeelsbestand, die de komende jaren sterk zal toenemen. Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat een enorme brok aan kennis en ervaring de organisatie gaat verlaten. Daarom is het zaak dat er onderzocht wordt hoe specifieke kennis, die voornamelijk binnen expertfuncties voorkomt, behouden kan blijven voor de organisatie.

Tijdens het onderzoek is er met de volgende probleemstelling gewerkt:
“Hoe kan kennis van vertrekkende medewerkers geborgd worden?”

Middels een onderzoek wat kwalitatief van aard is, is antwoord gegeven op bovenstaande probleemstelling. Ook zijn middels literatuuronderzoek onderwerpen bestudeerd welke zijn gelinkt aan het kennisgebied kennisborging.

Het onderzoek

Momenteel is er weinig tot niets geregeld met betrekking tot kennisborging en daar waar de noodzaak hoog is wordt vaak ad-hoc naar oplossingen gezocht. Op dit moment is het zelfs ook nog niet duidelijk of er ook echt beleid op het gebied van kennisborging gaat komen. Wel is duidelijk dat de wens aanwezig is. Onderzoek in omliggende regio's bevestigt bovenstaande.

Het feit dat men het belangrijk vindt dat kennis zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau geborgd wordt blijkt uit gesprekken met verschillende medewerkers uit de politieorganisatie.

De korpsleiding is verantwoordelijk voor kennisborging op strategisch niveau en beaamt hier dan ook het belang van haar rol in. Zij buigt zich momenteel over de mogelijkheden om niet alleen kennis van de vertrekkende medewerkers te borgen, maar om dit structureel in te bedden in de organisatie. Financiële en personele aspecten vormen echter een belemmerende werking op het maken van effectief beleid op het gebied van kennisborging.

Het middenkader fungeert naast het leidinggeven aan het uitvoerend personeel als schakel tussen de medewerkers en de korpsleiding. Hun rol houdt tevens in dat zij zorgen voor de randvoorwaarden om beleid uit te voeren, waarbij zij ondersteund kunnen worden door HR-medewerkers. Getwijfeld wordt of leidinggevenden het belang inzien van het borgen van kennis en hun rol daarin. Het is afhankelijk van de leidinggevende of er al dan niet tijdig aan de bel getrokken wordt als er een medewerker met een specialistische functie de werkplek gaat verlaten. Het feit dat er beleidsmatig niets is geregeld maakt het ook lastig vroegtijdig goede vervanging geregeld te krijgen voor de vertrekkende specialist. Verder is gebleken dat men vaak voorrang geeft aan een goede bedrijfsvoering in plaats van aan het borgen van functionele kennis met betrekking tot verplichte certificeringen, zoals bij BOA's, Hovj's en IBT.

Ook door HR-medewerkers wordt kennisborging belangrijk gevonden. Het tijdig signaleren van vertrekkende medewerkers kan een goede kennisoverdracht bevorderen. HR-medewerkers hebben hier een adviserende en faciliterende rol in, echter om personele en financiële redenen wordt het advies regelmatig niet opgevolgd. Het ontbreken van beleid maakt het voor de HR-medewerker ook lastig om heldere adviezen te geven en faciliteiten te bieden.

De rol vanuit de medewerkers is dat zij zorgen voor kennisoverdracht en aandacht hebben voor de wijze waarop. In de praktijk blijkt echter dat men vaak op gaat in de waan van de dag en medewerkers zijn vaak ook slecht op de hoogte van de mogelijkheden van de wijzen waarop zij kennis kunnen borgen dan wel over dragen. Kennisborging wordt gezien als een verantwoordelijkheid van de organisatie.

Belemmerende factoren

- Het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers wordt als lastig ervaren.
- Het belang van kennisborging wordt ingezien, maar vanwege gebrek aan tijd, capaciteit en financiële middelen wordt het niet in praktijk gebracht.
- Leidinggevenden geven prioriteit aan de voortgang van de bedrijfsvoering en sturen hier dan ook op aan.
- Getwijfeld wordt of leidinggevenden zich bewust zijn van hun rol met betrekking tot kennisborging.

- Vanwege drukke werkzaamheden en door de waan van de dag lukt het de medewerker niet hun kennis op adequate wijze op papier te zetten, waardoor voornemens snel verwateren.
- Medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte van de wijzen waarop kennis geborgd kan worden.
- Medewerkers zijn zich niet voldoende bewust van het belang van kennisborging.
- HR heeft onvoldoende beleid tot haar beschikking om eenduidigheid uit te kunnen dragen dan wel hierin advies uit te kunnen brengen.
- Het creëren van dubbele formaties om kennis te kunnen borgen levert zowel capaciteitsproblemen als financiële problemen op. Dit maakt dat hier meestal niet voor gekozen wordt.
- Vanwege de bezuinigingsdoelstellingen worden vacatures niet extern opgevuld. Hierdoor kan de organisatie geen externe expertise in huis halen.

Gewenste situatie

Ondanks dat men aangaf dat men beleidsvorming op het gebied van kennisborging een lastige kwestie vond, acht men het wel degelijk wenselijk dat kennis op een constructieve manier geborgd wordt. Vanuit de korpsleiding bestaat de wens dat kennisborging zich zou moeten richten op alle medewerkers binnen de politieorganisatie ter realisatie van een constructieve borging van kennisbehoud. De korpsleiding wil daarbij een besluitvormende, faciliterende en stimulerende rol aan nemen.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van de bevindingen en conclusies zijn er aanbevelingen gedaan welke kunnen helpen bij het structureel en methodisch inbedden van kennisborging in de organisatie.

Draagvlak

Uit het onderzoek is gebleken dat kennisborging niet zomaar met één instrument is te regelen. Er zal op alle niveaus voldoende draagvlak gecreëerd moeten worden. Er zullen meerdere instrumenten voor nodig zijn en het onderwerp kennisborging zal structureel op de agenda moeten staan. Ondersteuning vanuit HR is daarbij onmisbaar.

Informatiebewustzijn

Informatiebewustzijn bij alle medewerkers is van onschatbare waarde bij het inbedden van kennisborging. Daarbij is het essentieel dat medewerkers op elk hiërarchisch niveau zich bewust zijn van hun rol als kennisdrager. Scholing, training en opleiding kunnen een goede bijdrage leveren aan het verhogen van het informatiebewustzijn.

Effectief inzetten van aanwezige instrumenten

HR heeft een belangrijke rol in het stimuleren van het effectief gebruik maken van de aanwezige instrumenten. Het is belangrijk hierbij de medewerkers te betrekken door onder andere te inventariseren welke specifieke kennis zij hebben en op welke wijze zij hun kennis over zouden willen dragen.

Aandacht voor en bekendheid van faciliteiten rondom kennisborging

Zorg voor bekendheid binnen de organisatie met betrekking tot de afspraken rondom kennisborging en de daarbij behorende faciliteiten.

Stimuleren van medewerkers tot kennisoverdracht

Stimuleer 45 plussers om zich te blijven ontwikkelen (POP). Door aan te sluiten op leeftijdsfasebewust personeelsbeleid worden niet alleen de 45 plussers gestimuleerd zich te ontwikkelen, maar komt het ontwikkelen gedurende de verschillende leeftijdsfasen van de medewerker aan de orde, waardoor jong en oud makkelijker aansluiting zal kunnen vinden op het gebied van kennisoverdracht.

De implicaties van het vertrek van (oudere) medewerkers inbedden in werving- en selectiebeleid, leerbeleid en mobiliteitsbeleid van de organisatie

Gebruik het jaarlijkse opleidingsplan om tijdig opleidingen in te plannen voor opvolgers van vertrekkende experts. Expertise kan geworven worden door kennisborging voor een deel in te bedden in werving- en selectiebeleid. Gepensioneerde medewerkers kunnen ingezet worden om samen met jongere medewerkers nieuwe protocollen cq werkwijzen te ontwikkelen. Zo kan 'oude' kennis gebruikt worden om nieuwe te produceren.

Inleiding

Ik ben inmiddels ongeveer 20 jaar werkzaam bij de politie, waarvan de laatste 17 jaar bij de politie Midden en West Brabant. Aan het einde van dit jaar is het de bedoeling dat alle regio's samengaan in één nationale politie. De politie is een dynamische organisatie die constant anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen. Dit alles maakt dat ook het inzicht in kennis en de borging ervan mee dient te groeien met de ontwikkelingen binnen de organisatie.

Deze meesterproeve heeft als doel om onder andere mijn eigen organisatie, inzicht te verschaffen in een aantal manieren waarop kennis van vertrekkende medewerkers geborgd kan worden. Het verschijnsel 'vergrijzing en ontgroening' wat sinds enkele jaren zijn intrede heeft gedaan, maakt het belangrijk dat kennisborging structureel wordt ingebed in de organisatie. In mijn functie als personeelsfunctionaris heb ik hier een signalerende, adviserende, ondersteunende en coachende rol in. Door kennisborging beleidsmatig vast te leggen, heeft een HRM afdeling handvatten om uitvoering te geven aan dit beleid.

In dit werkstuk kunt u lezen hoe ik te werk ben gegaan tijdens mijn onderzoek. Aan de hand van interviews en literatuuronderzoek heb ik informatie verzameld rondom het onderwerp kennisborging. In verband met de beperkte tijd die ik had en om mijn onderzoek overzichtelijk te kunnen houden, heb ik het onderzoek gericht op de politie Midden en West Brabant. Aan de hand van mijn bevindingen en conclusies heb ik een aantal concrete aanbevelingen gedaan met betrekking tot kennisborging.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 vindt u het onderzoeksplan waarbij zal worden ingegaan op de probleembeschrijving en de onderzoeksopzet.

In hoofdstuk 2 wordt er middels een uitgebreide literatuurverkenning ingegaan op onderwerpen die gelinkt zijn aan het onderwerp 'borgen van kennis'

In hoofdstuk 3 zal worden ingegaan op de huidige situatie binnen de politie Midden en West Brabant met betrekking tot het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers. Hierbij komen de betrokkenen, hun rol en de lasten aan bod en zullen tevens de belemmerende factoren en de gewenste situatie besproken worden.

In hoofdstuk 4 staan de bevindingen en conclusies die gemaakt zijn aan de hand van het gehouden onderzoek.

In hoofdstuk 5 vindt u een concrete uitwerking van de aanbevelingen.

In hoofdstuk 6 staat de methodische verantwoording waarin teruggekeken wordt op het onderzoeksplan. Hierbij komen de onderzoeksopzet, de gebruikte methodiek en de onderzoeksinstrumenten aan bod.

Tot slot volgen er de bronvermelding en de bijlagen.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksplan

In dit hoofdstuk volgt het onderzoeksplan waarbij in zal worden gegaan op de probleembeschrijving en de onderzoeksopzet.

1.1 Probleembeschrijving

Signaleringen omtrent het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers

“De Nederlandse politie heeft te maken met een vergrijzing van het personeelsbestand, die de komende jaren sterk zal toenemen. Heel concreet betekent dit dat in 2015 60% van de executieve functies op schaal 9 en hoger bezet zal zijn door een medewerker van 50 jaar of ouder. Nu ligt dat percentage op 45%. Uit onderzoek is gebleken dat van de mannelijke medewerkers in deze functies zelfs 70% ouder zal zijn dan 50. In de basispolitiezorg, schalen 6-8, wordt een verdubbeling van het percentage ouderen voorzien voor de komende tien jaar: Voor 2015 wordt verwacht dat het percentage ouderen rond de 30% zal liggen.

Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de bedrijfsvoering en slagkracht van de korpsen?”²

Genoemde ontwikkelingen zorgen er onder andere voor dat er een enorme brok aan kennis en ervaring de organisatie gaat verlaten. In de reguliere functies, bijvoorbeeld in de basispolitiezorg, kan dit nog wel opgevangen worden, omdat daar sprake is van een gezonde mix van jong en oud, maar kijkende naar de verschillende expertfuncties zal dit een stuk lastiger worden. In de 20 jaar die ik inmiddels werkzaam ben binnen de politieorganisatie hoor ik al jaren geluiden klinken als: ‘Daarvoor moet je bij collega X zijn, die weet daar alles van’, of ‘zonder hem of haar was het nooit een succes geworden’ of ‘jammer dat hij weggaat, hij was de enige die dat werk heel goed kon’. Binnen de expertfuncties is vaak sprake van een minder groot verloop. Als een medewerker namelijk kiest voor een specialisatie, is die medewerker vaak jaren bezig zich in zijn specialisatie te bekwamen en zal hij niet zomaar iets anders gaan doen.

1.1.1 Mijn visie op de signaleringen

Deze signaleringen maken het naar mijn mening duidelijk dat het belangrijk is dat specifieke kennis, die met name binnen de expertfuncties voorkomt, behouden dient te blijven voor de organisatie. Door de jaren heen is het mij tevens opgevallen dat ik collega’s steeds vaker hoorde zeggen dat het goed zou zijn als vertrekkende medewerkers hun kennis eens op een goede manier over zouden kunnen dragen, zodat deze bij hun vertrek niet verloren zou gaan. Vervolgens merkte ik dat het bij die opmerkingen bleef en dat er niets met de kennis en ervaring van de vertrekkende medewerker werd gedaan. Het viel mij op dat de vertrekkende medewerkers tot aan hun laatste dag bezig bleven met hun dagelijkse werkzaamheden en het tijdig afwerken van hun zaken. Gezien de cijfers, genoemd in de vorige paragraaf, zal het mijns inziens de komende jaren steeds relevanter worden dat kennis op een goede manier geborgd wordt.

1.2 Onderzoeksopzet

Organisatie

Genoemde problematiek komt natuurlijk voor in vrijwel elke organisatie, echter om deze problematiek en een aantal oplossingen hiervoor inzichtelijk te maken zal de politieorganisatie als voorbeeld gebruikt worden.

Probleemstelling

Hoe kan kennis van vertrekkende medewerkers geborgd worden?

Onderzoeksgebieden

Om alle aspecten aan bod te laten komen en om tot een goed onderbouwd advies te komen, is het belangrijk om eerst genoemde problematiek inzichtelijk te maken. Hiervoor zullen verschillende onderzoeksgebieden onderzocht worden.

² Geraadpleegd op 18 maart 2011, http://www.cao-politie.nl/downloads/arbeidsvoorwaarden/Politie_Ouderen.pdf

Onderzoeksvragen

Tijdens mijn onderzoek heb ik mij gericht op de politieorganisatie. Alle onderzoeksvragen hebben dan ook betrekking op de politieorganisatie.

Deelvraag 1:

Wat is het theoretische kader op het gebied van borgen van kennis?

Deelvraag 2:

Wat is er geregeld met betrekking tot het borgen van kennis?

Deelvraag 3:

Wie zijn de betrokkenen, wat is hun rol, welke lasten ervaren zij met betrekking tot kennisborging en waar blijkt dat uit?

Deelvraag 4:

Wat zijn de belemmerende factoren met betrekking tot het 'borgen van kennis'?

Deelvraag 5:

Wat is de gewenste situatie met betrekking tot het borgen van kennis?

Doelstelling

Middels dit onderzoek wil ik inzichtelijk maken op welke wijze de kennis van de vertrekkende medewerkers het beste geborgd kan worden.

Randvoorwaarden

Om tot een goed onderbouwd advies te komen, zal eerst de huidige situatie duidelijk moeten worden, waarbij tevens de belemmerende factoren zullen moeten worden onderzocht. Belangrijk is te weten wie er bij betrokken zijn, wat hun belang is en wat zij kunnen bijdragen aan een oplossing.

Belang van onderzoek

Gezien de enorme vergrijzing die inmiddels is ingezet en de komende jaren zal voortduren, zullen organisaties te maken krijgen met het verlies van kennis en ervaring. De geleverde kwaliteit van de politieorganisatie wordt voornamelijk bepaald door de kennis en wetenschap die ze hebben. Om hier op een constructieve wijze mee om te kunnen gaan, zal inzichtelijk gemaakt moeten worden om wat voor kennis het gaat, wie er bij betrokken zijn en op welke wijze de kennis behouden kan blijven.

Resultaatstelling

In dit onderzoeksrapport wordt ingegaan op de huidige wijze van het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers. Op basis van de bevindingen ten aanzien van de huidige en gewenste situatie zullen aanbevelingen gedaan worden welke het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers zullen bevorderen.

Hoofdstuk 2 Literatuurverkenning

In dit hoofdstuk zal er ingegaan worden op de literatuur rondom het onderwerp 'borgen van kennis', zoals vergrijzing en ontgroening, het nieuwe leren, kennismanagement, overdracht van kennis maar ook binden en boeien en kenniserfenis in een kenniscreërende organisatie. De beschreven literatuur zal gebruikt worden ter onderbouwing van het uiteindelijke resultaat en is gelinkt aan de vraag: "Hoe kan kennis van vertrekkende medewerkers geborgd worden?".

2.1 Vergrijzing en ontgroening

Vergrijzing en ontgroening in cijfers

"Vergrijzing is een verschijnsel dat zich niet alleen in Nederland voordoet, ook de Verenigde Staten en Europese en Aziatische staten hebben er mee te maken. In 2000 was in de Europese Unie 15 procent van de bevolking 65 jaar of ouder. De verwachting is dat dit percentage in 2020 gestegen is tot circa 23, om in 2050 een hoogtepunt te bereiken van circa 30. Tegelijkertijd krimpt het aandeel van de bevolking in de leeftijden waarop men doorgaans actief is op de arbeidsmarkt. Het aantal 20- tot en met 64-jarigen (de potentiële beroepsbevolking) op de totale bevolking bedroeg in 2000 62 procent, is voor 2020 geraamd op 58 procent en komt in 2050 waarschijnlijk uit op 54 procent. Het gevolg is dat de demografische druk in een groot aantal Europese landen fors zal toenemen. In de meeste West-Europese landen moeten momenteel tien personen uit de potentiële beroepsbevolking gemiddeld vijf inactieve 65-plussers en 0- tot 19-jarigen onderhouden, in 2050 is deze verhouding veranderd in tien op acht. De vergrijzing in Nederland is later op gang gekomen en zal minder extreem zijn. Het is voor het eerst in de geschiedenis dat zoveel mensen zo gezond oud zullen worden. Terwijl het aantal ouderen in de samenleving de komende decennia sterk zal blijven toenemen, neemt het aantal senioren in publieke organisaties sterk af. Dat heeft te maken met het feit dat de generatie babyboomers (1945-1955) in de periode 2005-2020 in groten getale met pensioen zal gaan (ervan uitgaande dat sommigen op hun zestigste met vervroegd pensioen gaan en dat de pensioengerechtigde leeftijd op 65 blijft staan)."³

Bovenstaande cijfers liegen er niet om. De komende jaren zal er veel gaan veranderen, niet alleen op de arbeidsmarkt, maar ook met betrekking tot een hoop kennis en ervaring die uit organisaties zal gaan verdwijnen. Om dit in goede banen te leiden, zullen organisaties voor zichzelf inzichtelijk moeten maken hoe zij het beste om kunnen gaan met kennisoverdracht, maar ook met het feit dat de nieuwe generatie een heel andere manier heeft van leren.

2.2 Het nieuwe leren

Het nieuwe leren

"Een ander aspect van de verjonging van het personeelsbestand is dat jonge mensen op een andere manier leren. Een probleem bij de huidige vormen van kennisoverdracht is dat jongeren op een andere manier kennis tot zich nemen dan ouderen. Ze hebben op een andere manier leren. Waar vroeger de docent en zijn of haar verhaal centraal stond, voeren leerlingen nu een kringgesprek. Niet het 'uit het hoofd leren van feiten en feitjes' staat centraal, maar discussiëren, overtuigen en vooral het interpreteren van informatie. Jongeren zijn minder geneigd feiten voor lief te nemen en dragen graag een ander standpunt aan. Bovendien werken ze graag aan meerdere zaken tegelijk. Sommige organisaties hebben daarom een two job system ontwikkeld. Dat is een constructie waarbij jonge medewerkers twee parallelle banen krijgen. Dat brengt meer afwisseling en de ervaring is dat mensen zo sneller leren en verbindingen leggen. Een andere ervaring die managers hebben met de jongere medewerkers is dat zij minder doorwrochte kennis van de grondwet en andere wetten hebben. Ook zouden zij volgens sommige respondenten minder directe affiniteit met de publieke zaak als zodanig hebben. Deze trend brachten zij als zorg naar voren, maar er werden geen instrumenten of maatregelen genoemd die daarop inspelen."⁴

Dat jongeren een andere manier van leren hebben blijkt ook wel dat ze studeren met radio en/of tv aan, waarbij luide muziek door de boxen dan wel koptelefoon klinkt. Tijdens het studeren onderhouden ze ook hun sociale contacten via mail, Hyves, Facebook, MSN en Twitter. Zo zijn

³ De Jong, J., Reith, M., Kruiter, A.J., (2007), Het einde van de krekelspecialist; Nieuwe uitdagingen voor kennismanagement in de publieke sector, Alphen aan den Rijn, Uitgeverij Kluwer, Hoofdstuk 3, pagina 75 en 76.

⁴ De Jong, J., Reith, M., Kruiter, A.J., (2007), Het einde van de krekelspecialist; Nieuwe uitdagingen voor kennismanagement in de publieke sector, Alphen aan den Rijn, Uitgeverij Kluwer, Hoofdstuk 3, pagina 77.

jongeren met meer dan 1 ding bezig. De oudere generatie kan zich hier niets bij voorstellen en heeft vaak moeite om te begrijpen dat jongeren op deze wijze wel degelijk iets leren.

“Consequenties voor kennismanagement

Het is duidelijk dat vergrijzing van het personeelsbestand in de publieke sector ook consequenties heeft voor de inrichting van het kennismanagement in (publieke) organisaties, zowel qua soorten kennis, methoden en soort kennismanagement. Samenvattend zien de publieke managers de volgende consequenties van vergrijzing/verjonging voor kennismanagement:

- Met de pensionerende medewerkers vertrekt veel dossier- en vakkennis, maar sommige kennis is niet meer per se relevant en er zijn bovendien voldoende instrumenten om deze kennis op tijd over te dragen.
- Door de verjonging van het personeelsbestand moet mobiliteit dusdanig gemanaged worden dat mensen lang genoeg op dezelfde plek zitten om iets te leren en over te dragen en kort genoeg om het werk interessant te houden en een roulatie te bevorderen waardoor kennis wordt verspreid.
- Jonge mensen leren anders. Daar moet niet alleen rekening mee gehouden worden bij de overdracht van kennis van de vertrekkende medewerkers, maar ook bij het kiezen en inzetten van alle instrumenten en kennismanagement. Een zo gevarieerd mogelijk aanbod van kennismanagementtoepassingen vergroot de kans dat voorzien wordt in ieders leerstijl en leervermogen.”⁵

Mijns inziens is de boodschap hier dat organisaties dus zullen moeten leren om met de verschillen tussen jong en oud om te gaan. De tijd dat medewerkers 25 jaar of langer op dezelfde werkplek of bij dezelfde baas blijven werken is volgens mij ver voorbij. De oudere vertrekkende medewerker neemt weliswaar een hoop kennis en ervaring mee, maar na al die jaren is veel kennis verouderd en dus niet perse noodzakelijk meer voor de organisatie. Aangezien de jongere generatie vaker switcht van baan, zullen organisaties verschillende manieren moeten bedenken om het werk voor deze jongeren zo interessant mogelijk te houden, waardoor zij lang genoeg gestimuleerd worden om te leren en hun kennis over te dragen.

2.3 Kennismanagement

www.encyclo.nl geeft de volgende definitie aan kennismanagement:

“Expliciete integratie van het besturen, inzetten en beheren van die kennis, die noodzakelijk is om de doelstellingen van de organisatie te kunnen bereiken.”⁶

“Kennismanagement is nog steeds aan de orde van de dag.

Je hebt verschillende soorten kennis: Mensenkennis, dossierkennis, vakkennis, wetskennis en omgevingskennis. Al die soorten kennis zijn te vinden in impliciete bronnen (in de hoofden van mensen) en expliciete bronnen (materiële kennisdragers). Daaruit vloeit voort dat er verschillende methoden nodig zijn om kennis te managen. (...) Om het borgen van kennis te laten slagen is het van belang om innovatie te managen. Er zijn vaak heel goede ideeën of plannen die stuk lopen op het gebrek aan management. Dit frustriert medewerkers en dient het bedrijfsbelang niet. (...) Innovatie is niet een kwestie van geld, maar van het managen van goede ideeën! (...) Het borgen van kennis moet georganiseerd worden. Kennis vasthouden en alle medewerkers hierin laten delen, is een voorwaarde van succes.”⁷

Bovenstaande geeft aan dat het belangrijk is te weten om welke kennis het gaat en op welke wijze je de borging ervan het beste kunt managen. Als je dit niet doet kun je van te voren weten dat de kans van slagen zeer klein zal zijn.

2.4 Overdracht van kennis

Het van Dale woordenboek geeft de volgende definitie aan kennis:

⁵ De Jong, J., Reith, M., Kruiter, A.J., (2007), Het einde van de krekelspecialist; Nieuwe uitdagingen voor kennismanagement in de publieke sector, Alphen aan den Rijn, Uitgeverij Kluwer, Hoofdstuk 3, pagina 77.

⁶ Geraadpleegd op 20 maart 2011, <http://www.encyclo.nl/begrip/kennismanagement>

⁷ Boek: Mars, P. van der Veldt, T., (2004), De kunst van succesvol ondernemen: op basis van ondernemingsprocesbeheer, Deventer, Uitgeverij Kluwer, Hoofdstuk 1, paragraaf 1.2, pagina 32.

“**ken-nis** de **1** v het kennen van; bekendheid met **2** v bewustzijn, besef: *buiten ~ zijn* bewusteloos
3 v het geheel van wat iem weet **4** *m,v –sen* iem die men kent; bekende”⁸

Kennis heeft dus verschillende betekenissen. In dit hoofdstuk ligt echter de nadruk op kennis ter realisering van organisatiedoelen. Volgens R. Kor, G. Wijnen en M. Weggeman is kennis onder te verdelen in expliciete- en impliciete kennis:

“Expliciete kennis;

- Codified knowledge (theoretische kennis)
- Informatie neergelegd in theorieën, formules, procedures, handboeken, tekeningen, schema's e.d. (kennen, weten)
- Overdracht door onderwijs
- Verkrijgbaar door te studeren
- Expliciete kennis is nauwelijks macht

Impliciete kennis;

- Tacit knowledge (Onbewuste kennis of ontastbare kennis; vorm van individuele kennis die 'in het hoofd zit' en moeilijk overdraagbaar is)
- Ervaringen, vaardigheden en attitude (kunnen en willen)
- Delen door demonstratie
- Verkrijgbaar door te kopiëren en te imiteren in socialisatieprocessen
- Impliciete kennis kan als macht gezien worden

Naar analogie van $K = m \cdot v$ (kracht is massa maal versnelling) kan in de vorm van een metafoor de volgende definitie van kennis worden gegeven: kennis is een persoonlijk vermogen dat gezien kan worden als het product van de informatie, de ervaring, de vaardigheid en de attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt; $K = I \times E \times V \times A$.⁹

De Groot (2003) hanteert de indeling van vakkennis, organisatiekennis en omgevingskennis.

“Om erachter te komen welke kennis mogelijk relevant is, kan het zinvol zijn dat omstanders (collegae en bij voorkeur partners en klanten) aangeven wat in hun perceptie de belangrijke kennis is van de vertrekkende medewerker. (...) Enkel de bijna vertrekkende medewerker bevragen heeft het risico van overwaardering maar ook onderwaardering van de eigen kennis.

Als een eerste beeld is bij welke kennis het betreft, is het van belang om te onderzoeken of het behoud van deze kennis noodzakelijk is voor de continuering binnen de organisatie (realiseren van doelstellingen) én of deze kennis enkel in het bezit is van de vertrekkende medewerker(s).

Vervolgens is een verdere analyse nodig om keuzes te maken in de soorten overdrachtsmethoden, zoals;

- Zijn het feiten (weetjes) en begrippen
- Betreft het relaties tussen of structuren van kennisgebieden
- Heeft de betreffende persoon juist veel kennis van bepaalde methoden

Verder is het ook belangrijk om te weten of de betreffende persoon deze zaken met name weet, of dat hij de kennis met name kan toepassen (weten versus kunnen).

Het is ook goed om vantevoren helder te hebben of de kennis van de vertrekkende medewerker op dit moment, maar ook in de toekomst wel zo belangrijk is voor de organisatie. Als dit het geval is, voor wie is deze kennis dan zo belangrijk? (afdeling, klanten, proces, doelstelling). Kunnen klachten van klanten en partners worden opgelost, doelstellingen van organisaties en prestaties van individuen worden gerealiseerd zonder de kennis van de vertrekkende oudere medewerker? Binnen organisaties leeft vaak 'de angst dat', zonder dat expliciet de vraag is gesteld en beantwoord.

Als bekend is welke kennis van de vertrekkende medewerker noodzakelijk is voor de organisatie, kan men gaan nadenken hoe deze kennis kan worden behouden:

- 1- Analyseren kennis voor realisatie doelen en strategie

⁸ Geraadpleegd op 27 maart 2011, <http://www.vandale.nl>

⁹ Kor, R., Wijnen, G., Weggeman, M., (2008), Meesterlijk organiseren, Deventer, Uitgeverij Kluwer, hoofdstuk 15.5, blz. 426

- 2- Bijdrage kennis oudere medewerker aan opvolger
- 3- Kiezen methode(n) kennisborging
- 4- Overdragen kennis

Het borgen van deze kan afhankelijk van veel factoren in twee soorten kennisdragers:

- In mensen
- Buiten mensen (in systemen, handboeken, beschrijvingen)

De keuze voor de kennisdrager is afhankelijk van verschillende aspecten zoals:

- De kenmerken van over te dragen kennis (feiten versus methoden, veranderlijkheid, mate van noodzaak, hoe vaak gebruikt);
- De aanwezigheid van bestaande methoden (bv. presentaties, projectgroepen, meester-gezel, kennissysteem) en de gebruikerstevredenheid en het rendement hiervan;
- De omvang en kenmerken van de gebruikersgroep (bv. kennisconsumptievoorkeuren, diversiteit in toepassing, huidige manieren van kennisverwerving);
- De voorkeuren van de vertrekkende medewerker.

In kennismanagement-termen wordt hier het onderscheid zichtbaar tussen socialiseren (overdracht van mens tot mens door samen werken, afkijken, feedback) en externaliseren (de overdracht van kennis in een groep van medewerkers is ook borging van kennis). De ervaring leert dat een mix van interventies zoals het samen doen van projecten, het explicieter werken met kennis- of leerbehoeften, het introduceren in eigen netwerken, doornemen van dossiers en persoonlijk archief of het maken van casusbeschrijvingen of praktijkhandboeken het beste rendement heeft én tot een hoge tevredenheid leidt bij kennisvrager en –aanbieder. Want niet enkel de tevredenheid van de kennisvrager is van belang. Heb veel aandacht voor de inbreng van de vertrekkende medewerker. Dat is van wezenlijk belang voor het welslagen van kennisoverdracht en –borging.

In dit kader zijn de in de marketing toegepaste push- en pullstrategieën bruikbaar.

- Pushstrategie: de vertrekkende medewerker ‘dropt’ zijn kennis en vertrekt.
- Pullstrategie: vanuit kennisbehoeften ‘trekken’ medewerkers de kennis uit de bijna vertrekkende medewerker.

Deze strategieën vragen echter wel om een inzicht in kennisbehoeften en kennisaanbod en mogelijkheden om de juiste kennis over te dragen op het juiste moment en in de juiste vorm.

Een veel betere interventie is om de oudere medewerker en de organisatie de laatste twee of drie jaar van de arbeidsperiode de tijd geven om inzicht te krijgen in de kennis die de vertrekkende medewerker bezit en de mogelijkheid te geven om te kunnen zoeken naar effectieve manieren van kennisoverdracht.¹⁰

Kor, Wijnen en Weggeman hebben het over expliciete kennis en De Groot heeft het over vakkennis. Mijns inziens bedoelen de heren hier in essentie hetzelfde, daar bedoelde kennis in beide gevallen kan worden opgedaan middels cursussen en opleidingen.

Vervolgens hebben Kor, Wijnen en Weggeman het over impliciete kennis, waar De Groot het over organisatiekennis en omgevingskennis heeft. Ook hiervan ben ik van mening dat er hetzelfde mee bedoeld wordt. Deze kennis kan worden opgedaan middels ervaring en het opdoen van vaardigheden. Er zit denk ik ook een verschil tussen de uitleg van Kor, Wijnen en Weggeman en De Groot, want organisatiekennis kan expliciete kennis zijn als het gaat over het kennen van de organisatiestructuur, maar ook impliciete kennis als het gaat over het weten wie je waarvoor moet hebben in je organisatie.

Zoals De Groot al aan geeft is het belangrijk om eerst te weten welke kennis belangrijk is om te borgen en dat het daarbij zinvol is om hiervoor de direct betrokkenen te benaderen. Als duidelijk is om welke kennis het gaat is het belangrijk om te weten, voor wie de kennis noodzakelijk is of het behoud van betreffende kennis ook echt noodzakelijk is voor de continuering ervan binnen de organisatie en of de kennis ook echt alleen in het bezit is van de vertrekkende medewerker.

Wanneer dit helder is kan er nagedacht gaan worden over hoe de kennis behouden kan worden. Ook dit kan op verschillende manieren. Om te weten wat de meest effectieve manier is van het borgen van de kennis zal nagegaan moeten worden op welke wijze de medewerker het liefst zijn kennis over zou willen dragen. Dit laatste is ook een belangrijk punt om rekening mee te houden. Een succesvolle

¹⁰ Geraadpleegd op 27 maart 2011, <http://www.kultifa.nl/artikel%20vertrek%20oudere%20medewerker.pdf>

kennisborging is namelijk afhankelijk van de inzet en betrokkenheid van de vertrekkende medewerker. De ene medewerker vindt het prettig om zijn kennis op papier te zetten, maar een ander voelt er meer voor om zijn opvolger zelf in te werken en te coachen. De wijze van overdracht is ook sterk afhankelijk van de soort werkzaamheden. Bijvoorbeeld een expert die zijn werkzaamheden voornamelijk achter zijn bureau uitvoert, zal zijn netwerkgegevens best in een excelbestand kunnen verwerken, maar een expert die voornamelijk buiten werkt, zoals een wijkagent, die kan zijn netwerkgegevens ook op papier zetten, maar in zijn geval is het ook handig om zijn opvolger mee de wijk in te nemen en hem persoonlijk te introduceren bij zijn netwerkpartners. Hiermee wordt de zogenaamde push- en pullstrategie toegepast. De vertrekkende medewerker 'dropt' hiermee als het ware zijn kennis en kan met een gerust hart vertrekken en zijn opvolger kan middels een vorm van overdracht alle informatie die hij nodig heeft als het ware uit de vertrekkende medewerker 'trekken'. Het aanpassen van de wijze van kennisoverdracht en -borging aan de persoon en de situatie is van essentieel belang voor het slagen ervan.

2.5 Binden en boeien

Het van Dale woordenboek geeft de volgende definitie aan binden en boeien:

"bin·den (...) een band scheppen (...)"¹¹

en

"boei·en boeide, (...) Aantrekken (...) Binden (...) Fascineren (...) Interesseren, Intrigeren (...)"¹²

"Een ieder kan beamen dat de wereld om ons heen snel verandert. Zeven belangrijke trends hebben hier invloed op. De wereld wordt namelijk steeds digitaler, grenzelozer, pluriformer, onzekerder, verantwoordelijker, vitaler en ondernemender. Deze ontwikkelingen vragen om een constante herijking van het HR-beleid, maar ook om aandacht voor productiviteit en kosten voor het binden en boeien van diverse generaties en nationaliteiten en voor het scherp bewaken van arbeidsmarktontwikkelingen en een mogelijke nieuwe schaarste. Het binden en boeien van medewerkers wordt steeds belangrijker. De verwachting is dat vergrijzings- en ontgroeningstendenzen ertoe leiden dat vraagstukken op het terrein van de personeelsverziening in de toekomst niet meer eenvoudig op te lossen zijn via externe werving en selectie. Binden en boeien wordt een koppeling tussen organisationele personeelsplanning en individuele loopbaanontwikkeling. Wil een personeelsplanningmodel een plaats verwerven binnen het gehele HR-beleid, dan is meer aandacht voor wensen van individuele werknemers vereist."¹³

Het binden en boeien van medewerkers kan essentieel zijn voor een goede kennisborging. Een organisatie kan een aantrekkelijke werkgever zijn voor haar medewerkers door hen te stimuleren in hun loopbaanontwikkeling, maar ook door ze goede arbeidsvoorwaarden te bieden. Dit kan maken dat medewerkers zich langer aan een organisatie binden, waardoor kennis langer behouden kan blijven, maar ook dat er een betere kennisoverdracht kan plaatsvinden.

2.6 Kenniserfenis in een kenniscreërende organisatie

"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 leeftijdsopbouw gaan gepaard met een aantal andere ontwikkelingen. Mensen worden gemiddeld niet alleen ouder, ze zijn langer actief en hun gezondheid is beter. Recent is gebleken 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

¹¹ Geraadpleegd op 3 april 2011, <http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=binden>

¹² Geraadpleegd op 3 april 2011, <http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=boeien>

¹³ Van den Broek, L., Verhoeven, H., (2009), Alles over werven en selecteren: een compleet overzicht voor recruiters en selecteurs, Assen, Koninklijke van Gorcum BV, Hoofdstuk 5, paragraaf 5.6, pagina 51 en 52.

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

Deze en andere ontwikkelingen bepalen mede hoe te kijken naar het vraagstuk van de kenniserfenis 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 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.

Kenniserfenis mogen we dan ook niet beschouwen als een vraagstuk dat alleen betrekking heeft op oudere werknemers vlak voor hun pensionering. Kenniserfenis 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.(....)

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: dit zijn achterhaalde opvattingen en ouderwetse visies omtrent ontwikkelingen in arbeid en beroep (Thijssen, 2006). Het gevolg van deze 'veroudering en verstarring' 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 postarbeidssituatie 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 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 (veroudering en achterlopen) 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 kennisoverdracht 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 anderen. 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 kennisoverdracht.

De kennisoverdracht 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 overdracht 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.¹⁴

In deze paragraaf wordt duidelijk dat de vergrijzing zodanig structureel is geworden en wordt, dat de effecten van de veranderende leeftijdsopbouw van de bevolking vanzelfsprekend invloed hebben op arbeidsorganisaties. Het is dus eerder een kenmerk dan een 'probleem'. Daarnaast blijven oudere medewerkers ook langer actief en is hun gezondheid beter geworden in vergelijking met vroeger. Ook op het gebied van werk worden ze steeds actiever.

Voorheen begonnen medewerkers zo rond hun 45^e aan de tweede helft van hun loopbaan en waren ze steeds meer bezig met afbouwen naar hun pensioen dan dat ze zich nog verder wilden ontwikkelen. Menig medewerker zag in die fase een cursus of opleiding niet meer te zitten, omdat ze er over een paar jaar toch uit gaan.

Aangezien de pensioenleeftijd inmiddels verhoogd is, beginnen steeds meer medewerkers na te denken over een zinnige invulling van de tweede helft van hun loopbaan. Ik merk dit niet alleen aan collega's om mij heen, maar ook aan mijn studiegenoten van 45-plus. Leren en veranderen blijft dus niet meer beperkt tot de eerste loopbaanhelft, maar blijkt ook in het laatste deel van het werkzame leven van groot belang. Opvallend is dat steeds meer mensen studies gaan volgen op hogere leeftijd. Waar men dat voorheen voorafgaand aan het uitoefenen van een beroep deed, maakt het tegenwoordig steeds meer deel uit van het werk en zelfs het leven.

Organisaties zullen moeten inspelen op deze veranderingen door medewerkers ook tijdens de tweede helft van hun loopbaan te stimuleren in hun loopbaanontwikkeling door bijvoorbeeld het volgen van opleidingen. Doordat deze 'oudere' generatie in beweging blijft zal kennis meebewegen in plaats van te verouderen of verstarren. De oudere generatie heeft door de jaren heen natuurlijk al heel wat kennis en ervaring opgedaan. Door hen in beweging te houden wordt het voor hen ook gemakkelijker mee te bewegen met de jongere generatie, wat een gunstige uitwerking kan hebben op een goede kennisoverdracht tussen jong en oud. Zelfs na pensionering kan men een bijdrage blijven leveren aan arbeidsorganisaties, zodat men een zinvol leven kan blijven leiden na het beëindigen van de loopbaan.

Kennis die in de loop der jaren is opgedaan is niet simpel over te dragen, daar deze vaak niet expliciet is en het lastig is om deze expliciet te maken. Toch zijn er manieren om dit te kunnen bewerkstelligen door onder andere goed samen te werken waarin ervaren en minder ervaren medewerkers van elkaar

¹⁴ Geraadpleegd op 18 maart 2011; <http://www.training.nl/website/markup/templates/upload/files/artikel-2007-sprenger.pdf>

kunnen leren. Dit werkt het beste als er in de samenwerking sprake is van onderlinge bereidheid en openheid.

Belangrijk is dus dat er niet zo zeer sprake is van het produceren van een product, maar dat er sprake is van een proces waarin de aanwezige kennis wordt toegepast en verder ontwikkeld.

2.7 Communicatie

Encyclo geeft de volgende definitie aan communicatie:

“communicatie: Het overbrengen en ontvangen van een boodschap”.¹⁵

“In een besluitvormingsproces worden niet alleen feiten en gegevens, maar ook gedachten, gevoelens en wensen uitgewisseld. Er vindt met andere woorden veel communicatie plaats.

Communicatie omvat alle activiteiten waardoor informatie, dat wil zeggen gegevens, feiten, gedachten, gevoelens en wensen, wordt overgebracht naar of ontdekt bij andere mensen.

Communicatie zien we als een proces dat bestaat uit een keten van elkaar opvolgende stappen. Dit proces voltrekt zich tussen een zender en een ontvanger via een communicatiekanaal. Zender en ontvanger staan daarbij met elkaar in wisselwerking en al doende proberen ze tot overeenstemming te komen. Goede communicatie veronderstelt dan ook tweerichtingsverkeer. Dit maakt het voor de ontvanger mogelijk om na ontvangst en interpretatie van een bericht, terug te koppelen naar de zender. Op zijn beurt is deze nu in staat te toetsen of de oorspronkelijke bedoeling van zijn boodschap goed is overgekomen.”¹⁶

Hieruit blijkt dat goede communicatie voor de besluitvorming van groot belang is. Om kennisborging op constructieve wijze ingebed te krijgen in een organisatie zal er heel goed over gecommuniceerd moeten worden. Ook over de wijze van communiceren zal nagedacht moeten worden.

2.8 Mijn visie met betrekking tot de theorie

Bij aanvang van dit onderzoek was ik van plan een instrument te bedenken wat ingezet zou kunnen worden bij het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers met een expertfunctie, echter gaandeweg mijn theoretische zoektocht ben ik tot de conclusie gekomen dat dit toch niet zo simpel ligt. Ook al zou je alleen de kennis en ervaring borgen van de vertrekkende medewerkers, dan nog blijft niet alle kennis behouden. Uit de theorie is mij gebleken dat het beter is om het borgen van kennis en ervaring gedurende de gehele loopbaan van medewerkers te bewerkstelligen.

Aangezien het borgen van kennis van zoveel factoren afhankelijk is, heb ik besloten om niet slechts één instrument te bedenken, maar om meerdere aanbevelingen te doen die een goede kennisborging kunnen bevorderen.

¹⁵ Geraadpleegd op 24 maart 2011; <http://www.encyclo.nl/begrip/communicatie>

¹⁶ Keuning, D., Eppink, D.J., (2000), Management en Organisatie, Groningen, Uitgeverij Stenfert Kroese, pagina 63 en 64

Hoofdstuk 3 Het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de huidige situatie binnen de politie Midden en West Brabant met betrekking tot het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers. Hierbij komen de betrokkenen, hun rol en de lasten aan bod en zullen tevens de belemmerende factoren en de gewenste situatie besproken worden.

3.1 De huidige situatie

Wat is er geregeld met betrekking tot het borgen van kennis

De vergrijzing heeft inmiddels zijn intrede gedaan en steeds meer medewerkers verlaten of zullen de organisatie gaan verlaten. Met deze medewerkers verdwijnt er tevens een hele hoop kennis en ervaring uit de organisatie. Het gemis van een enkele medewerker hoeft niet perse tot grote problemen te leiden, maar als medewerkers met groten getale gaan vertrekken kan dit wel degelijk tot problemen leiden.

Uit de interviews¹⁷ is gebleken dat er geen cijfermatige doelen zijn vastgelegd met betrekking tot het borgen van kennis. Daarnaast is ook gebleken dat er geen beleid is bepaald met betrekking tot dit onderwerp. Het is nog redelijk ad-hoc in die zin dat er actie wordt ondernomen daar waar de noodzaak hoog ligt. Gepensioneerde rechercheurs worden bijvoorbeeld ingehuurd voor een bepaalde periode om een onderzoek mee te draaien waarvoor hun expertise vereist is. Deze rechercheurs draaien dan het onderzoek gewoon mee, zonder dat er sprake is van het borgen van kennis. Op dit moment is het niet bekend of er beleid op het gebied van borgen van kennis van vertrekkende medewerkers gaat komen. Het is wel duidelijk dat de wens aanwezig is.

Verder is uit interviews met verschillende medewerkers binnen de regio Midden en West Brabant gebleken dat er eigenlijk weinig tot niets geregeld is met betrekking tot het borgen van kennis. Een personeelsmanagementadviseur gaf aan dat binnen nu en drie jaar een medewerker met een vitale functie de organisatie zal gaan verlaten. Omdat er voor de kennisoverdracht niets is geregeld en dat het voor bedoelde functie juist wel essentieel is om kennis te borgen, was hij op voorhand alvast in gesprek gegaan met een collega om te brainstormen over een oplossing voor dit probleem.

Een beleidsmedewerker binnen de regio Midden en West Brabant heeft aangegeven dat er wel beleid is rondom het borgen van kennis, maar dat deze meer gericht is op het werken met en het up to date houden van systemen. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld een nieuw registratiesysteem wat ongeveer 3 jaar geleden in gebruik is genomen. Om dit systeem te implementeren zijn er eerst kerninstructeurs aangesteld en opgeleid, waarna deze de overige medewerkers hebben opgeleid. Na deze opleiding fungeerden de kerninstructeurs als coach en vraagbaak wanneer de medewerkers tegen problemen aanliepen.

Navraag in de omliggende regio's leerde dat ook daar niets is geregeld met betrekking tot het borgen van kennis. Een P&O medewerkster uit de regio Zeeland zei: "Binnen Zeeland is m.i. niets geregeld voor medewerkers die vertrekken en daarmee hun kennis meenemen. Soms is het mogelijk om de vrijkomende vacature tijdig in te vullen zodat er nog een moment is van kennisoverdracht, maar veelal wordt de vacature pas ingevuld als de medewerker al vertrokken is, dan wel zeer kort voor zijn vertrek."

Een P&O medewerker uit de regio Limburg Zuid vertelde: "In het korps Limburg Zuid is op dit gebied geen beleid of iets bedacht om dit te organiseren, terwijl ik dit wel noodzakelijk acht. Ik heb daar ook wat ideeën bij."

Dit geeft ook aan dat er wel degelijk behoefte is aan het borgen van kennis van de vertrekkende medewerker.

Een manager van vtsPN (voorziening tot samenwerking Politie Nederland) verklaarde dat ook de landelijke HRM afdeling van Politie Nederland nog geen beleid heeft ontwikkeld op het gebied van borgen van kennis van vertrekkende medewerkers, maar dat het wel de bedoeling is dat hier in de toekomst verandering in gaat komen.

¹⁷ Zie methodische verantwoording pagina 26

Om te onderzoeken of deze problematiek ook voorkomt buiten de politieorganisatie, is geïnformeerd bij een commerciële instelling; de bakkersbranche.

Uit een interview met een P&O medewerkster uit deze branche bleek dat ook binnen deze branche weinig tot niets is vastgelegd op het gebied van borgen van kennis van vertrekkende medewerkers. Binnen het management wordt er ook niet op gestuurd. Werden er in een enkel geval een of twee medewerkers aan een vertrekkende medewerker gekoppeld om kennis over te dragen, dan was dit afhankelijk van de desbetreffende leidinggevende. Inmiddels wordt er al wel nagedacht over hoe kennis te borgen van medewerkers die een keyfunctie hebben. Dit staat echter nog in de kinderschoenen.

Uit een interview met een medewerkster van een verzekeringsmaatschappij (financiële branche) is gebleken dat daar het borgen van kennis is vastgelegd middels beleid en regelgeving. Met betrekking tot algemene functies zijn werkinstructies geborgd. Expertfuncties worden over langere tijd bekeken, waarbij tijdig opleidingen worden ingepland. Er wordt tevens gebruik gemaakt van het raadplegen van vertrokken medewerkers (als vraagbaak), zowel bij interne doorstroom als uitstroom. Voor het borgen van kennis wordt een goed onderhouden opleidingsplan als een essentieel onderdeel gezien.

3.2 De betrokkenen, hun rol en de lasten

Met betrokkenen worden bedoeld; personen die direct een rol spelen in de realisatie van het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers.

Uit gesprekken met verschillende medewerkers uit de politieorganisatie komt naar voren dat men het belangrijk vindt dat kennis van vertrekkende medewerkers zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau geborgd wordt.

Korpsleiding

De rol van de korpsleiding houdt in dat zij het beleid op strategisch niveau bepalen, zij zijn dus verantwoordelijk voor de borging van beleid. Op dit moment wordt kennis echter niet structureel geborgd, maar wordt wel degelijk noodzakelijk geacht. De korpsleiding ziet het belang van haar rol in de borging van kennisoverdracht en buigt zich momenteel over de mogelijkheden om niet alleen de kennis van de vertrekkende medewerker te borgen, maar om dit structureel in te bedden in de organisatie. Financiële en personele aspecten met name in de operationele hoek hebben een belemmerende werking op het maken van effectief beleid voor kennisborging.

Middenkader

Met het middenkader worden de leidinggevenden bedoeld. Leidinggevenden houden zich bezig met het leidinggeven aan het uitvoerend personeel en daarnaast fungeren zij als schakel tussen de medewerkers en de korpsleiding. De rol vanuit de leidinggevenden houdt tevens in dat zij zorgen voor de randvoorwaarden om beleid uit te voeren. Daarin kunnen zij ondersteund worden door de HR-medewerkers.

Met betrekking tot het borgen van kennis is het afhankelijk van de leidinggevende of er al dan niet tijdig aan de bel getrokken wordt als bekend wordt dat er een medewerker met een specialistische functie de organisatie gaat verlaten. Over het algemeen wordt het wel tijdig signaleerd, maar omdat er beleidsmatig niets is geregeld blijkt het erg lastig te zijn om vroegtijdig goede vervanging geregeld te krijgen voor de vertrekkende specialist. Het tijdig regelen van een vervanger betekent namelijk dat een andere afdeling met een capaciteitsprobleem komt te zitten.

Getwijfeld wordt of leidinggevenden het belang inzien van het borgen van kennis en hun rol daarin. Een van de huidige uitdagingen is het borgen van functionele kennis met betrekking tot verplichte certificeringen, zoals bij BOA's (Bijzonder Opsporings Ambtenaar), Hovj (Hulpofficier van justitie) en IBT (Integrale Beroepsvaardigheidstraining), uit het onderzoek is namelijk gebleken dat de bedrijfsvoering vaak voorrang krijgt. Met alle gevolgen van dien. Certificeringen die aflopen leiden tot het niet meer of minder inzetbaar zijn van betreffende medewerker waardoor de bedrijfsvoering alsnog gefrustreerd wordt.

HR-medewerkers

Uit interviews is gebleken dat HR-medewerkers het zeer belangrijk vinden dat er aandacht wordt geschonken aan het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers. Men is van mening dat het

beter is om hier tijdig mee te beginnen zodat er een zo volledig mogelijke kennisoverdracht kan plaatsvinden. De HR-medewerker heeft hier een adviserende en faciliterende rol in. Zo gauw bekend is dat een medewerker de organisatie gaat verlaten, heeft de HR medewerker de taak om de betreffende leidinggevende hierin te adviseren. Het komt echter regelmatig voor dat om personele en financiële redenen het advies niet wordt opgevolgd met als gevolg dat men het na het vertrek van de medewerker het zonder betreffende expertise moet doen. Als oplossing probeert men gebruik te maken van de expertise van andere afdelingen en/of men gaat alsnog op zoek naar een geschikte medewerker die opgeleid kan worden tot expert in bedoeld vakgebied.

Medewerkers

Een enkele keer is er wel sprake van kennisoverdracht. De rol vanuit de medewerkers is dat zij zorgen voor die kennisoverdracht en aandacht hebben voor de wijze waarop. Hierin kunnen zij ondersteund worden door hun leidinggevend. Ook hier blijkt echter dat men opgaat in de waan van de dag. Vaak zijn medewerkers niet op de hoogte van de mogelijkheden van de wijzen waarop zij hun kennis over kunnen dragen en vaak is er ook nog geen medewerker beschikbaar om de kennis aan over te dragen. Deze twee laatste feiten maken dat de medewerker vaak niets eens gemotiveerd is om zijn kennis over te dragen. Wat ook een rol speelt is dat de opvolger er pas mee aan de slag kan gaan als de medewerker al is vertrokken. Mede hierdoor zien medewerkers onvoldoende het belang in van kennisborging cq –overdracht. Zij zien dat meer als een verantwoordelijkheid van de organisatie.

3.3 Belemmerende factoren op het gebied van borgen van kennis

Uit interviews is gebleken dat het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers lastig te regelen is. Het lijkt erop dat er een aantal zaken zijn die het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers belemmeren. In de vorige paragraaf zijn reeds verschillende belemmerende factoren naar voren gekomen. Om een duidelijk beeld te krijgen zullen de belemmerende factoren hier op een rijtje gezet worden.

- Uit interviews is gebleken dat het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers lastig is.
- Men beseft dat het borgen van kennis belangrijk is, maar men mist vervolgens de tijd, capaciteit en financiële middelen om dit in praktijk te brengen.
- Men kan medewerkers wel vragen hun kennis op papier te zetten, maar uit ervaring weet men dat de medewerker door zijn drukke werkzaamheden en door de waan van de dag hier niet aan toekomt, waardoor voornemens snel verwateren.
- Bijkomende factor is dat leidinggevend prioriteit geven aan de voortgang van de bedrijfsvoering en hier dan ook op aansturen.
- Medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte van de wijzen waarop kennis geborgd kan worden.
- Medewerkers zijn zich niet voldoende bewust van het belang ervan.
- Het koppelen van een nieuwe medewerker (opvolger) aan de vertrekkende medewerker, waarmee je tijdelijk een dubbele formatie creëert, levert vaak een capaciteitsprobleem op bij de leverende afdeling. Vaak kunnen er namelijk binnen een afdeling maar een maximaal aantal medewerkers geplaatst worden, zodat de nieuwe medewerker nog niet opgenomen kan worden in de formatie van die afdeling. Hierdoor blijft deze medewerker op de formatie drukken van zijn oude afdeling, die hierdoor geen nieuwe medewerker kan plaatsen waardoor er een capaciteitsprobleem ontstaat op deze afdeling. Dit weerhoudt de organisatie er vaak van om hier voor te kiezen.
- De laatste jaren is de politieke druk met het behalen van de bezuinigingsdoelstellingen welke zijn opgelegd door Binnenlandse Zaken. Een van de gevolgen van deze ontwikkelingen is dat alle vacatures die vrijkomen, zoveel mogelijk intern opgevuld dienen te worden en dat vacatures slechts bij hoge uitzondering extern opengesteld zullen worden. Dit zorgt ervoor dat er geen expertise van buitenaf geworven kan worden.

- Getwijfeld wordt of leidinggevenden het belang inzien van het borgen van kennis en hun rol daarin. Gebleken is dat het borgen van functionele kennis met betrekking tot verplichte certificeringen, zoals bij BOA's (Bijzonder Opsporings Ambtenaar), Hovj's (Hulpofficier van justitie) en IBT (Integrale Beroepsvaardigheidstraining), de bedrijfsvoering vaak voorrang krijgt. Met alle gevolgen van dien. Certificeringen die aflopen leiden tot het niet meer of minder inzetbaar zijn van betreffende medewerker waardoor de bedrijfsvoering alsnog gefrustreerd wordt.

3.4 De gewenste situatie met betrekking tot het borgen van kennis

Uit interviews is gebleken dat er geen beleid bestaat op het gebied van kennisborging, maar dat men het wel degelijk wenselijk acht dat kennis op een constructieve manier geborgd wordt. Op de vraag of men concrete ideeën had die bij zouden kunnen dragen aan een oplossing voor het probleem, bleef men het antwoord schuldig. Men gaf vooral aan dat men het een lastige kwestie vond.

Uit het interview met een lid van de korpsleiding bleek dat zij wel degelijk een mening heeft over hoe het borgen van kennis eruit zou moeten zien. Zij realiseert zich dat medewerkers niet alleen vertrekken als ze met pensioen gaan, maar dat zij ook gedurende hun loopbaan van functie en/of van organisatie wisselen. Ook op die momenten wordt het belangrijk gevonden dat kennis geborgd wordt. De korpsleiding wenst dat de kennisborging zich daarom zou moeten richten op alle medewerkers binnen de politieorganisatie ter realisatie van een constructieve borging van kennisbehoud. De korpsleiding wil daarbij een besluitvormende, faciliterende en stimulerende rol aan nemen. In haar faciliterende rol wil zij kennisborging ondersteunen middels onder andere ICT, informatievoorziening en het invoeren van bepaalde werkwijzen en methodieken. Verder wil de korpsleiding ook sturen op het informatiebewustzijn van haar medewerkers. Met het creëren van informatiebewustzijn is men op de goede weg, maar het is nog geen gemeengoed binnen politie Nederland. De korpsleiding vindt het belangrijk hierbij een duidelijke visie uit te dragen, waarmee zij haar stimulerende rol wil bevestigen.

Informatiebewustzijn

"Medewerkers met een verhoogd informatiebewustzijn zijn in staat informatieproblemen op te lossen door het benaderen van verschillende middelen en informatiebronnen.

Het fenomeen informatiebewustzijn houdt in dat de student of de gebruiker:

- zich bewust is van een informatiebehoefte of een informatievraag;
- weet waar hij de noodzakelijke informatie kan vinden;
- de gevonden informatie kan selecteren en evalueren op zijn relevantie en degelijkheid;
- de gevonden informatie effectief kan gebruiken en verwerken."¹⁸

¹⁸http://khlim.academia.edu/riaschildermans/Papers/121388/Aandachtspunten_voor_informatievaardigheden_en_Bibliotheekinst_ructie_in_het_hoger_onderwijs

Hoofdstuk 4 Bevindingen en conclusies

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen naar aanleiding van het vorige hoofdstuk omschreven worden, waarbij ik tevens mijn conclusies zal vermelden. Bij de bevindingen wordt er per paragraaf ingegaan op de essentie van het betreffende onderwerp. Middels de conclusies zullen de hoofdvraag en de subvragen beantwoord worden.

4.1 De huidige situatie

Vanwege de vergrijzing zal er de komende jaren een grote uitstroom van medewerkers gaan plaatsvinden, waarmee een hoop kennis en ervaring de organisatie zal gaan verlaten. Tot nu toe zijn er geen cijfermatige doelen vastgelegd met betrekking tot het borgen van kennis en is er ook geen beleid bepaald met betrekking tot dit onderwerp. In gevallen waarin borging van kennis noodzakelijk blijkt wordt ad-hoc actie ondernomen. Niet alleen in de regio Midden en West Brabant is gebleken dat de wens om kennis te borgen wel degelijk aanwezig is, maar ook vanuit de omliggende regio's wordt aangegeven dat zij diezelfde wens hebben.

Conclusie:

Gebleken is dat er binnen de politie Midden en West Brabant als ook in de omliggende regio's geen duidelijk beleid is omtrent het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers. Doordat aangegeven wordt dat de wens voor kennisborging wel degelijk aanwezig is, maakt dat het een breed herkend probleem is.

4.2 Verschillende belangen rondom het borgen van kennis

De korpsleiding geeft aan het belang in te zien van kennisborging en buigt zich momenteel over de mogelijkheden om dit structureel in te kunnen bedden in de organisatie. Zij ervaren financiële en personele aspecten hierbij als belemmerend bij het maken van effectief beleid voor kennisborging. De rol van het middenkader houdt in dat zij onder andere zorgen voor de randvoorwaarden om beleid uit te voeren. Daar er echter geen duidelijk beleid bestaat voor kennisborging wordt er afhankelijk van de betreffende leidinggevende al dan niet tijdig aan de bel getrokken als bekend wordt dat er een medewerker met een specialistische functie de organisatie gaat verlaten. Hierdoor wordt getwijfeld of leidinggevenden het belang inzien van het borgen van kennis en de rol die zij daarbij hebben. Gebleken is dat een goede bedrijfsvoering leidend is voor hen. Het vervangen van een vertrekkende medewerker brengt deze in gevaar, waardoor hier dan ook meestal niet voor gekozen wordt. De HR-medewerkers hebben een adviserende en faciliterende rol. Ook zij lopen tegen het feit aan dat er geen duidelijk beleid bestaat rondom kennisborging. Gebleken is dat de medewerkers niet of onvoldoende het belang in lijken te zien van kennisborging. Het feit dat zij hier ook niet in gesteund worden door leidinggevenden en er vaak geen opvolger bekend is, maakt dat zij ook niet gemotiveerd zijn om zich bezig te houden met kennisborging.

Conclusie:

De korpsleiding ziet wel degelijk het belang in van kennisborging. Er is echter op dit moment nog geen adequaat beleid voor ontwikkeld, wat maakt dat het middenkader er niet of onvoldoende het belang van in ziet. De HR-medewerker heeft zonder duidelijk beleid geen goede basis om heldere adviezen te kunnen geven en faciliteiten te bieden. De medewerker lijkt zich niet verantwoordelijk te voelen voor kennisborging en wordt hier door het ontbreken van aansturing hierin ook niet voor gemotiveerd.

4.3 Belemmerende factoren met betrekking tot het borgen van kennis

- Het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers wordt als lastig ervaren.
- Het belang van kennisborging wordt ingezien, maar vanwege gebrek aan tijd, capaciteit en financiële middelen wordt het niet in praktijk gebracht.
- Leidinggevenden geven prioriteit aan de voortgang van de bedrijfsvoering en sturen hier dan ook op aan.
- Getwijfeld wordt of leidinggevenden zich bewust zijn van hun rol met betrekking tot kennisborging.

- Vanwege drukke werkzaamheden en door de waan van de dag lukt het de medewerker niet hun kennis op adequate wijze op papier te zetten, waardoor voornemens snel verwateren.
- Medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte van de wijzen waarop kennis geborgd kan worden.
- Medewerkers zijn zich niet voldoende bewust van het belang van kennisborging.
- HR heeft onvoldoende beleid tot haar beschikking om eenduidigheid uit te kunnen dragen dan wel hierin advies uit te kunnen brengen.
- Het creëren van dubbele formaties om kennis te kunnen borgen levert zowel capaciteitsproblemen als financiële problemen op. Dit maakt dat hier meestal niet voor gekozen wordt.
- Vanwege de bezuinigingsdoelstellingen worden vacatures niet extern opgevuld. Hierdoor kan de organisatie geen externe expertise in huis halen.

Conclusie:

Op strategisch niveau wordt het belang van kennisborging onderkend, echter financiële en personele aspecten maken dat het maken van beleid niet gemakkelijk is. Op tactisch niveau wordt voorrang gegeven aan de bedrijfsvoering waardoor het lijkt dat men het belang van kennisborging niet of onvoldoende inzielt. Door het ontbreken van kennis van mogelijkheden voor kennisborging en de motivatie, wordt op operationeel niveau het belang van kennisborging niet of nauwelijks ingezien. Ook politieke aspecten hebben een belemmerende rol bij het toepassen van kennisborging.

Hoofdstuk 5 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de aanbevelingen gedaan worden welke voortkomen uit het gedane onderzoek.

Draagvlak creëren met betrekking tot het borgen van kennis

- Formaliseer onder leiding van de korpsleiding een werkgroep en laat deze per functie in kaart brengen welke kennis belangrijk is om te borgen en op welke wijze deze het beste geborgd kan worden. Inventariseer welke instrumenten daarvoor nodig zijn. Denk hierbij aan; ICT (aanpassen of anders gebruiken van de huidige programmatuur, nieuwe programma's), aanpassen of ontwikkelen van werkwijzen en methodieken, samenwerkingsverbanden creëren tussen verschillende afdelingen, infobulletin op Intranet, coaching, workshops, informatiebijeenkomsten, opleidingen, inhuur pensionado's, etc.

Voorbeelden:

Een wijkagent kan middels een daarvoor geschikt programma zijn netwerk in kaart brengen (expliciete kennis) en kan tevens, door zijn opvolger voor een nader af te spreken periode mee te nemen in zijn wijk (coaching on the job), impliciete kennis over dragen.

Bij het aanpassen of ontwikkelen van werkwijzen en methodieken kunnen gepensioneerde medewerkers met een bepaalde expertise ingehuurd worden om met zittende medewerkers deel uit te gaan maken van een projectteam om zodoende nieuwe werkwijzen en methodieken te ontwikkelen. Zo wordt oude kennis gebruikt om nieuwe te produceren.

- Zet het belang van kennisborging structureel boven aan de agenda van de organisatie. Het uitdragen van het belang van kennisborging ligt op de eerste plaats bij de korpsleiding. Vervolgens zou het onderwerp kennisborging, middels het cascademodel, door moeten sijpelen naar alle lagen van de organisatie. Communicatie is hierbij een kritische succesfactor. Een goed communicatieplan met daarin opgenomen de filosofie, langetermijn visie en strategie is een onlosmakelijk onderdeel voor succes van een geslaagde kennisborging. Zorg ervoor dat er met regelmaat tussentijds gecommuniceerd wordt over de voorgenomen plannen op dit vlak. Laat het onderwerp kennisborging terugkomen in alle formele overleggen zoals; KMT (korpsmanagementteam), DMT (districtmanagementteam), TMT (teammanagementteam), briefings en functioneringsgesprekken. Voer vervolgens de plannen daadwerkelijk uit en blijf actualiseren. Commitment van de korpsleiding, middenkader, HR-medewerkers en medewerkers is hierbij een tweede kritische succesfactor. Van belang hierbij is het uitleggen van de sense of urgency om te blijven werken aan kennisborging. Ter ondersteuning kan gekozen worden om speciale informatiebijeenkomsten te organiseren over dit thema om medewerkers mee te nemen.
- Neem als HR-afdeling de verantwoordelijkheid over de ontwikkelingen rondom kennisborging binnen de organisatie. Dat betekent proactiviteit, een signalerende rol, coachen, het volgen en monitoren van de gang van zaken. Maak van kennisborging een functioneel aandachtsgebied door het op te nemen in de aanwezige HR-instrumenten zoals; POP, functionerings- en beoordelingsgesprekken, werving en selectie, exitgesprekken, opleidingen en trainingen.

Richten op informatiebewustzijn van alle medewerkers

- Draag concreet bij aan het vergroten van informatiebewustzijn van leidinggevendenden binnen de organisatie, zodat zij voldoende belang inzien dat investeren in het informatiebewustzijn van de medewerkers een langetermijn investering is, dat zich op langetermijn terugbetaald. Gebruik hiervoor de formele overleggen tijdens het DMT of functioneringsgesprekken en andere HR-instrumenten.
- Een leidinggevende die zich bewust is van zijn rol als kennisdrager zal eerder meedenken met zijn medewerkers door hen te wijzen op hun rol als kennisdrager en hen te stimuleren daar bewust mee om te gaan. Leidinggevendenden kunnen hierin geadviseerd dan wel gecoacht worden door de HR-medewerker. Een kritische succesfactor is de bereidheid van de leidinggevende om zijn informatiebewustzijn te willen vergroten.

- Stel per kennisgebied (Opsporing, Toezicht & Handhaving en Noodhulp) een leidinggevende aan als verantwoordelijke. Deze zal een belangrijke bijdrage moeten leveren aan sturing op basis van geanalyseerde problemen in plaats van meegaan met de waan van de dag.
- Door het bewustzijn van alle medewerkers binnen de organisatie op elk hiërarchisch niveau te verhogen met betrekking tot het feit dat zij over kenniskapitaal beschikken, kunnen organisatieprestaties met betrekking tot kennisborging gerealiseerd worden.
- Elke medewerker dient zich bewust te zijn van zijn eigen verantwoordelijkheid om de opgedane kennis te hanteren en up to date te houden.
- Het verhogen van het informatiebewustzijn vereist in veel gevallen een cultuurverandering bij medewerkers. Scholing, training en opleiding leveren een goede bijdrage om deze cultuurverandering te bevorderen.

Zorg dat de aanwezige instrumenten effectief ingezet en gebruikt kunnen worden en betrek daar de medewerkers bij

- Stimuleer als HR-afdeling effectief gebruik van de aanwezige instrumenten voor kennisborging ter bevordering van het informatiebewustzijn van leidinggevenden en medewerkers. Onderzoek waar de behoeften en/of tekorten liggen (kennistekort over de filosofie erachter, kennistekort over het gebruik van de instrumenten, tekort op het gebied van vaardigheden). Organiseer (of help de leidinggevende organiseren) op basis hiervan bijeenkomsten. Om informatiebewustzijn te bevorderen bij medewerkers zullen hier zowel de leidinggevenden als de medewerkers in meegenomen dienen te worden. Op deze manier worden zij in de gelegenheid gesteld zich (pro-)actief op te stellen.
- Inventariseer bij de medewerkers welke specifieke kennis zij hebben en op welke wijze zij hun kennis zouden willen overdragen. De een zet het namelijk liever op papier en de ander geeft de voorkeur aan persoonlijke overdracht zoals coaching on the job.
- Maak een checklist waarop aangegeven kan worden wat er van een nieuwe werknemer verwacht wordt, zodat de kennisborging daarop afgestemd kan worden.

Aandacht voor en bekendheid van faciliteiten rondom kennisborging

- Zorg voor bekendheid binnen de organisatie met betrekking tot de afspraken over kennisborging en de daarbij behorende faciliteiten, zoals bijvoorbeeld scholing, training en opleiding. Zorg ervoor dat je als HR-afdeling goed op de hoogte bent van alle afspraken, beleid, nut en noodzaak en draag dit op proactieve wijze uit binnen de organisatie. Communiceer hierover met leidinggevenden tijdens DMT-overleggen.
- Zorg als HR-afdeling, samen met de afdeling communicatie voor extra berichtgeving op Intranet over kennisborging en zorg ervoor dat dit regelmatig wordt herhaald.

Stimuleren van medewerkers tot kennisoverdracht

- Stimuleer 45 plussers om zich te blijven ontwikkelen. Laat de medewerker middels informatiebijeenkomsten dan wel in een persoonlijk gesprek nadenken over de tweede helft van zijn carrière. Maak de medewerker duidelijk dat hij hier zelf een proactieve rol heeft (POP) en dat hij gecoacht kan worden door zijn leidinggevende. De leidinggevende kan hierin worden geadviseerd en gefaciliteerd door de HR-medewerker.
- Door aan te sluiten op leeftijdsfasebewust personeelsbeleid worden niet alleen de 45 plussers gestimuleerd zich te ontwikkelen, maar komt het ontwikkelen gedurende de verschillende leeftijdsfasen van de medewerker aan de orde, waardoor jong en oud makkelijker aansluiting zal kunnen vinden op het gebied van kennisoverdracht. (bijv. coachen junioren door senioren)

De implicaties van het vertrek van (oudere) medewerkers inbedden in werving- en selectiebeleid, leerbeleid en mobiliteitbeleid van de organisatie

- Weet wanneer medewerkers vertrekken en welke expertise ze in huis hebben, zodat andere medewerkers tijdig opgeleid kunnen worden om de vertrekkende medewerkers op te kunnen volgen. Dit kan worden opgenomen in het jaarlijkse opleidingsplan. Informatie rondom het vertrek van medewerkers kan door het management verstrekt worden om het gesprek met HR op gang te brengen. Terugkoppeling kan plaats vinden in het MT.
- Door kennisborging voor een deel in te bedden in werving- en selectiebeleid wordt het meer structureel en methodisch bezig zijn met kennis binnen de organisatie bevorderd. Dit kan bewerkstelligd worden door decentrale werving- en selectieprocessen te centraliseren. Op deze manier wordt er voor elk district en divisie op dezelfde wijze geworven en kan het overzicht gemakkelijker gehouden worden, zodat inzichtelijk is waar, welke en hoeveel kennis van een bepaalde expertise aanwezig is. Op deze wijze kan de juiste expertise geworven worden, zodat kennis behouden kan blijven.
- Motiveer gepensioneerd medewerkers om hen bij projecten samen met jongere medewerkers nieuwe protocollen cq werkwijzen te ontwikkelen. Zo wordt de “oude” kennis gebruikt om nieuwe kennis te produceren.

Hoofdstuk 6 Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk vindt u de methodische verantwoording waarin teruggekeken wordt op het onderzoeksplan. Hierbij komen de onderzoeksopzet, de gebruikte methodiek en de onderzoeksinstrumenten aan bod.

6.1 Opdracht

In deze opdracht is geen sprake geweest van een opdrachtgever. Het onderwerp voor deze opdracht is voortgekomen uit mijn eigen belangstelling en interesses. Al jaren klonken mij geluiden in de oren over het feit dat kennis niet of nauwelijks geborgd werd binnen mijn organisatie. Ik doel dan met name op de vertrekkende medewerkers. Door een gesprek met medeleerlingen, op zoek naar een geschikt onderwerp voor mijn vakmanschap, kwam dit onderwerp weer naar boven borrelen. Ik ben meteen enthousiast geraakt en ik merkte dat ik graag een bijdrage wilde leveren aan een antwoord op deze vraag. Na het nemen van deze beslissing heb ik overleg gepleegd met mijn begeleidster en ben ik mijn onderzoek begonnen.

6.2 Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode die voor dit onderzoek gebruikt wordt is kwalitatief van aard. Kwalitatief onderzoek is erop gericht om informatie te verkrijgen over wat er leeft onder een bepaalde doelgroep en waarom. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van een vragenlijst die ik aan meerdere personen heb voorgelegd. Deze personen zijn gehaald uit een representatieve steekproef. Bij dit onderzoek ging het mij om zowel feiten als meningen en dient ter ondersteuning van andere gegevens.

Ik heb voor deze methode gekozen omdat het de mogelijkheid biedt om door te vragen en ook om de vraagstelling en de methodiek tijdens de looptijd van het onderzoek bij te sturen aan de hand van de reeds behaalde resultaten.

6.3 Gebruikte methodiek

Ist en Soll methode

Voor deze opdracht had ik een vrij te kiezen onderwerp, maar het zou wel een veranderingsonderzoek worden om iets te verbeteren. Om de problematiek helder in kaart te kunnen brengen heb ik dan ook gekozen voor de Ist en Soll methode. Hierbij heb ik eerst bekeken hoe de huidige situatie eruit zag om te kunnen onderzoeken of er iets op het gebied van het door mij gekozen onderwerp geregeld was. Vervolgens heb ik de ambities op alle hiërarchische lagen binnen de organisatie geïnventariseerd. Hierna heb ik deze ambities met behulp van de door mij onderzochte theorieën vertaald naar enkele aanbevelingen.

6.4 Literatuurverkenning

Inzicht in kennisborging en de daaraan gelinkte onderwerpen is van groot belang voor het onderzoek. Daarom zal er een literatuurverkenning ingezet worden. De literatuurverkenning zal tevens een goede ondersteuning vormen voor de aanbevelingen. De onderwerpen die onderzocht worden betreffen:

- Vergrijzing en ontgroening
- Het nieuwe leren
- Kennismanagement
- Overdracht van kennis
- Binden en boeien
- Kenniserfenis in een kenniscreërende organisatie
- Communicatie

Genoemde onderwerpen staan allemaal in verband met kennisborging en met elkaar. Om te beginnen heb ik eerst in kaart gebracht wat het effect is van vergrijzing en ontgroening op de maatschappij. Hiervoor heb ik het boek geraadpleegd van De Jong, J., Reith, M., Kruiter, A.J., *Het einde van de krekelspecialist; Nieuwe uitdagingen voor kennismanagement in de publieke sector*.

Dit zelfde boek heb ik ook gebruikt om helder te krijgen wat er met Het nieuwe leren wordt bedoeld.

Voor het onderwerp kennismanagement heb ik het boek van *Mars, P. van der Veldt, T., De kunst van succesvol ondernemen: op basis van ondernemingsprocesbeheer* gebruikt. Hiermee heb ik inzichtelijk gemaakt dat er meerdere soorten kennis zijn en dat het belangrijk is om te weten om welke kennis het gaat en op welke wijze je de borging ervan het beste kunt managen.

Het boek van *Kor, R., Wijnen, G., Weggeman, M., Meesterlijk organiseren* heb ik gebruikt om nog wat dieper in te kunnen gaan op de soorten kennis die er zijn.

Het artikel www.kultifa.nl/artikel%20vertrek%20oudere%20medewerker heb ik gebruikt om nog meer inzicht in de soorten kennis te krijgen en hoe deze het beste geborgd kan worden.

Voor het onderwerp binden en boeien heb ik het boek van *Van den Broek, L., Verhoeven, H., Alles over werven en selecteren: een compleet overzicht voor recruiters en selecteurs* gebruikt. Hiermee heb ik inzichtelijk gemaakt dat het binden en boeien van medewerkers essentieel kan zijn voor een goede kennisborging.

In verband met mijn onderzoek heb ik contact opgenomen met Dr. Cees Sprenger, lector lerende politieorganisatie. Hij verwees mij naar een artikel dat hij geschreven heeft; <http://www.training.nl/website/markup/templates/upload/files/artikel-2007-sprenger.pdf> Dit artikel heeft mij onder andere inzicht gegeven in het leven lang leren van medewerkers, ook als ze in hun tweede loopbaanhelft zijn aanbeland en hoe een organisatie hiermee om zou kunnen gaan. Maar bijvoorbeeld ook hoe oudere en jongere medewerkers van elkaar kunnen leren.

Tot slot heb ik het boek van *Keuning, D., Eppink, D.J., Management en Organisatie* geraadpleegd om duidelijk te maken dat communicatie een essentieel onderdeel is om een goede kennisborging binnen een organisatie te kunnen bewerkstelligen.

6.5 Interviews

Om inzichtelijk te krijgen hoe het zit met kennisborging binnen de politieorganisatie heb ik verschillende medewerkers binnen de politie Midden en West Brabant en uit de omliggende regio's persoonlijk, per mail of telefonisch benaderd.

Bij het benaderen van omliggende regio's heb ik bewust gekozen voor medewerkers die werkzaam zijn bij de afdeling P&O. Als er al sprake zou zijn van beleid op het gebied van kennisborging, zouden zij daarvan op de hoogte moeten zijn. Vanwege de tijdsdruk heb ik er bewust voor gekozen om niet alle regio's te benaderen, omdat dit niet haalbaar was.

Ook binnen de regio Midden en West Brabant heb ik enkele medewerkers benaderd. Dit betroffen medewerkers uit alle hiërarchische lagen zoals een lid van de korpsleiding, een medewerker uit het middenkader, een beleidsmedewerker, een personeelsmanagementadviseur en aankomende vertrekkende medewerkers.

Ik heb er bewust voor gekozen om de medewerkers binnen de regio Midden en West Brabant persoonlijk te benaderen, omdat dit mij de gelegenheid gaf om door te kunnen vragen. De medewerkers uit de omliggende regio's waren wat lastiger te benaderen, waardoor ik heb besloten deze per mail te benaderen. Het respons hierop was echter minimaal. Een enkele medewerker heb ik uiteindelijk telefonisch gesproken.

Voor het houden van de interviews heb ik een vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst is terug te vinden in bijlage 2.

Tijdens de interviews heb ik kladaantekeningen gemaakt van de antwoorden die ik op mijn vragen heb gekregen. De vragenlijst (bijlage 2) heb ik gebruikt als leidraad. Gaandeweg de gesprekken heb ik regelmatig ook nog andere vragen gesteld, welke voortkwamen uit de antwoorden die ik kreeg. Ook heb ik een aantal medewerkers meerdere malen benaderd voor het stellen van verduidelijkingsvragen die waren ontstaan gedurende mijn onderzoek. Omwille van de tijd heb ik deze vragen niet verder uitgewerkt. Ook van deze antwoorden heb ik kladaantekeningen gemaakt en rechtstreeks verwerkt in het onderzoeksrapport.

De volgende medewerkers zijn geïnterviewd:

- Derde lid korpsleiding, Politie Midden en West Brabant
- Personeelsmanagementadviseur, Politie Midden en West Brabant
- Beleidsmedewerker, Politie Midden en West Brabant
- Plaatsvervangend Divisiehoofd Operationele Ondersteuning, Politie Midden en West Brabant
- Plaatsvervangend Divisiehoofd Recherche, Politie Midden en West Brabant
- Expert B Unit Recherche Expertise, Politie Midden West Brabant
- Wijkagent team Oosterhout, Politie Midden en West Brabant
- Lector lerende politieorganisatie, Nederlandse Politie Academie
- Senior beleidsmedewerker P&O, Politie Limburg Zuid
- Medewerker P&O, Politie Brabant Zuid-Oost
- Adviseur P&O, Politie Zeeland
- Medewerker P&O, Bakkersbranche
- Medewerker P&O, verzekeringsmaatschappij

6.6 Communicatie

Ondanks dat er hier geen sprake was van een opdrachtgever heb ik wel regelmatig gecommuniceerd met medewerkers binnen mijn organisatie. Zij waren voor mij een belangrijke informatiebron en om mijn onderzoek op een juiste manier af te kunnen ronden is een goede communicatie daarbij een essentieel onderdeel.

6.7 Waarom is het innovatief

De belangrijkste kerntaken van de politie zijn; Ordehandhaving, Opsporing en Hulpverlening. Gezien de aard van de werkzaamheden die hier bij horen is de politie gewend om probleemgestuurd te werk te gaan. De regels hieromtrent zijn vastgelegd middels wet- en regelgeving en interne beleidsafspraken. Naast de kerntaken is er voor gekozen om het politiewerk te verdelen in basiszorg en specialistische taken. Als op enig moment specialistische kennis is vereist, bijvoorbeeld om sporen na een inbraak te onderzoeken, zal de basispolitieagent specialisten inschakelen, zoals rechercheurs. Zo zijn er vele soorten specialisten werkzaam binnen de politieorganisatie die hun kennis en knowhow steeds up to date moeten zien te houden. Echter de criminele burger, de grootste 'klant' van de politie heeft evengoed een hoop kennis en knowhow in huis en weet menig specialist regelmatig te verrassen met nieuwe methoden en technieken. Het is een illusie om te denken dat de politie de crimineel hierin voor kan blijven, maar om steeds achter de feiten aan te lopen kan vaak de nodige frustraties opleveren. De politie is op dit thema niet gewend vooruit te plannen, maar het is wel zeer wenselijk dat politiemedewerkers op allerlei kennisgebieden zorgen dat ze up to date blijven, zodat ze zoveel mogelijk op de hoogte kunnen blijven van allerlei nieuwe methoden en technieken. Om dit te kunnen ondervangen is gestructureerd beleid op het gebied van kennisborging zeer essentieel. Als elke medewerker zich bewust is van zijn rol als kennisdrager, hierin gestimuleerd wordt en de gelegenheid krijgt dit op een goede manier te borgen zal veel belangrijke informatie binnen de organisatie kunnen blijven, wat weer ten goede kan komen voor de uitvoering van de kerntaken van de politie. Aangezien deze manier van werken niet structureel voorkomt binnen de politieorganisatie, zou het een innovatieve oplossing kunnen zijn op het gebied van kennisborging.

Nawoord

Ik vond het erg interessant om me te verdiepen in het onderwerp kennisborging. Voordat ik concreet aan het onderzoek was begonnen had ik het idee om een instrument te ontwikkelen dat geschikt zou zijn om kennis van een vertrekkende medewerker op een goede manier te kunnen borgen. Echter gaandeweg mijn onderzoek kwam ik erachter dat het een zoektocht bleek te zijn naar heel veel verschillende mogelijkheden en dat er niet slechts één oplossing voor te bedenken was. Dit maakte de Meesterproeve voor mij aan één kant misschien wel lastiger, maar aan de andere kant ook wel steeds interessanter en uitdagender om aan dit onderwerp te werken. Het heeft me ook veel inzicht gegeven in de problematiek en de reden waarom het na al die jaren nog steeds geen gemeengoed is binnen de organisatie.

Ik ben er echter wel van overtuigd geraakt dat het fenomeen kennisborging te implementeren valt binnen een organisatie. Het zal weliswaar niet meevallen om kennisborging als los onderdeel te laten slagen. Ik denk dat kennisborging meer kans van slagen heeft als het gekoppeld wordt aan een reeds lopend project, bijvoorbeeld het introduceren van een nieuwe werkwijze. Bij de politieorganisatie denk ik dan bijvoorbeeld aan het IPG-project (Informatie Gestuurde Politie). De toekomst zal moeten uitwijzen of een goede kennisborging daadwerkelijk geïmplementeerd zal gaan worden binnen de politieorganisatie. Voor het slagen van een goede kennisborging is de bereidwilligheid en inzet van wezenlijk belang.

Bronnen

Literatuur

De Jong, J., Reith, M., Kruiter, A.J., (2007), Het einde van de krekelspecialist; Nieuwe uitdagingen voor kennismanagement in de publieke sector, Alphen aan den Rijn, Uitgeverij Kluwer.

Mars, P. van der Veldt, T.,(2004), De kunst van succesvol ondernemen: op basis van ondernemingsprocesbeheer, Deventer, Uitgeverij Kluwer.

Kor, R., Wijnen, G., Weggeman, M., (2008), Meesterlijk organiseren, Deventer, Uitgeverij Kluwer.

Van den Broek, L., Verhoeven, H., (2009), Alles over werven en selecteren: een compleet overzicht voor recruiters en selecteurs, Assen, Koninklijke van Gorcum BV.

Keuning, D., Eppink, D.J., (2000), Management en Organisatie, Groningen, Uitgeverij Stenfert Kroese.

Bron afbeelding voorblad

www.probiblio.nl/nieuws/nieuwsarchief-20102.aspx

Internet

www.cao-politie.nl

www.encyclo.nl

www.vandale.nl

www.kultifa.nl

www.training.nl

www.khlim.academia.edu

Interviews

Derde lid korpsleiding, Politie Midden en West Brabant

Personeelsmanagementadviseur, Politie Midden en West Brabant

Beleidsmedewerker, Politie Midden en West Brabant

Plaatsvervangend Divisiehoofd Operationele Ondersteuning, Politie Midden en West Brabant

Plaatsvervangend Divisiehoofd Recherche, Politie Midden en West Brabant

Expert B Unit Recherche Expertise, Politie Midden West Brabant

Wijkagent team Oosterhout, Politie Midden en West Brabant

Lector lerende politieorganisatie, Nederlandse Politie Academie

Senior beleidsmedewerker P&O, Politie Limburg Zuid

Medewerker P&O, Politie Brabant Zuid-Oost

Adviseur P&O, Politie Zeeland

Medewerker P&O, Bakkersbranche

Medewerker P&O, verzekeringsmaatschappij

Bijlage 1 Mail externe medewerkers

Beste collega,

Ik ben als personeelsfunctionaris werkzaam in de regio Politie Midden en West Brabant. Daarnaast ben ik momenteel aan het afstuderen van de Hbo opleiding HRM (voorheen Personeel en Arbeid) aan de Fontys Hogeschool te Tilburg.

Voor mijn huidige opdracht 'vakmanschap is meesterschap', moet ik iets innovatiefs bedenken wat toepasbaar is binnen HRM. Als thema heb ik gekozen voor: 'het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers'. Hierbij denk ik dan met name aan medewerkers in specialistische functies die bijvoorbeeld met pensioen gaan.

Om mijzelf zoveel mogelijk te oriënteren binnen dit thema ben ik verschillende regio's aan het benaderen met de vraag of hier bij hen iets voor geregeld is.

Mochten hier nog nadere vragen over ontstaan, dan hoor ik dat graag. Ik ben benieuwd naar je antwoord.

Met vriendelijke groet,

Nicoline Embregts

Bijlage 2 Vragenlijst (Interviews interne medewerkers)

- 1 Wie is er verantwoordelijk voor het borgen van kennis?
- 2 Wat is de rol van de korpsleiding?
- 3 Wat is de rol van leidinggevendenden?
- 4 Wat is de rol van de medewerkers?
- 5 Wat zijn de belemmerende factoren?
- 6 Hoe zou het er in de toekomst uit moeten gaan zien?