



**K = I \* EVA**

Dit artikel begint met een formule, maar wat betekent die formule nu precies? Mathieu Weggeman legt in zijn boek 'Kennismanagement' (1997) uit dat Kennis (K) een persoonlijk vermogen is dat gezien moet worden als het product van de informatie (I), de ervaring (E), de vaardigheid (V) en de attitude (A) waarover iemand op een bepaald moment beschikt. Kennis kan heel persoonsgebonden zijn en wanneer die kennis impliciet blijft, kan een organisatie er veel last van ondervinden als zo'n medewerker vertrekt. Daarmee vertrekt namelijk ook die kennis. Het borgen van bepaalde kennis is essentieel voor de continuïteit van een organisatie. Vanwege de bezuinigingen en de voorziene uittochten gevolge van pensionering ziet Ruud Roepers het behoud van kennis als cruciaal voor de overheid. Dit thema vormde de basis voor een van de eerste uitgebreide discussies in zijn in oktober 2011 opgerichte LinkedIn-groep Ambtenaren Netwerk Nederland (ANN). Bram Castelein sprak met Ruud Roepers.

Kijk ook eens op:  
[www.slimmernetwerk.nl/  
doetanks/kennisbehoud-  
publieke-sector](http://www.slimmernetwerk.nl/doetanks/kennisbehoud-publieke-sector)

## Kennismanagement

Behoud van kennis cruciaal voor overheid

### In gesprek

'Het is twee voor twaalf', zegt Ruud. De overheid moet snel actie ondernemen om de huidige kennis te behouden. Hij is daarom in het ANN een discussie over dit thema gestart, dat al gauw uitgroeide tot een onderwerp waarvan een ieder vond dat daarop actie nodig was. Op dit moment zijn er al ruim 1800 kenniswerkers met elkaar verbonden in deze LinkedIn-groep en elke maand komen er circa honderd deelnemers bij.

Virtueel kennis wisselen over kennisbehoud is natuurlijk prachtig, maar Ruud wil graag actie. Vanuit het ANN heeft hij daarom aansluiting gezocht bij het 'Slimmer Netwerk', een netwerk van vernieuwers binnen het Rijk, provincies, gemeenten, politie en waterschappen met als doel de overheid slimmer te laten (samen-)werken. Dit netwerk wordt gesubsidieerd door het ministerie van Binnenlandse Zaken. Een van de instrumenten die het Slimmer Netwerk heeft ontwikkeld is de 'Doetank'. Dit is een groep van vernieuwers die verandering teweeg willen brengen en waarin 'leren door te doen' centraal staat. De groep organiseert zich rond een probleemstelling en gaat heel doelgericht aan de slag met de oplossing ervan. Ruud is in dit netwerk namens het ANN de Doetank 'Kennisbehoud Publieke Sector' gestart. Zo'n 20 deelnemers uit het ANN zijn met hem uit de virtuele wereld gestapt en met het project gestart.

### ANN en de Doetank Kennisbehoud Publieke Sector

De vraag die deze Doetank zich stelt is hoe de expertise van medewerkers in het Openbaar Bestuur beter behouden kan blijven en slimmer kan worden ingezet voor vernieuwing van de publieke sector. 'Je kunt het thema macro aanvliegen', zegt Ruud, 'maar beter is het micro te kijken naar wie er heel direct in zijn eigen werkzaamheden last van zal krijgen dat medewerkers vertrekken. Een van de Doetank deelnemers, werkzaam bij de Inspectie Verkeer & Waterstaat, had acuut een probleem. Ze had een portefeuille overgedragen gekregen, maar de kennis was letterlijk al vertrokken uit de organisatie en kon niet meer worden teruggehaald. De Doetank heeft haar met een ondervragingsmethodiek van de politie 'verhoord' - toevallig was een van de Doetank deelnemers werkzaam bij de politie - om snel tot de kern van haar probleem door te dringen. Met deze analyse kon zij vervolgens een gerichte actie ondernemen richting haar leidinggevende. Het mooie van dit experiment is dat een aanpak uit een geheel andere overheidsorganisatie, de politie, is ingezet voor een geheel ander doel. Een mooi voorbeeld van slim gebruik maken van kennis en ervaring binnen de publieke sector. De Doetank verricht dit soort activiteiten overigens geheel belangeloos.'

## De Kennisspeurtocht

Een actieve werkvorm die kan worden aangepast aan de omstandigheden. De kennis is opgedeeld in onderdelen die horen bij het takenpakket van de deelnemers. Per onderdeel is er in de tocht een 'kenniskruising' waar een 'oude' kenniseigenaar en een 'nieuwe' kenniseigenaar elkaar ontmoeten. Via een standaard vragenformulier gaan zij met elkaar in gesprek. Delen van de tocht worden op beeld vastgelegd. Na het gesprek krijg je coördinaten en aanwijzingen voor de volgende kenniskruising. Een dag na de speurtocht komen de oude en nieuwe kennisdragers bij elkaar om de oogst aan te scherpen om vervolgens in te leveren bij hun manager. Deze loopt de checklist af en bepaalt de winnaar van de speurtocht. Het maatwerk van de tocht zit in de route, de duur en het aantal onderdelen in het takenpakket.

Ruud vervolgt: 'Een mooie slag is gemaakt bij het Kadaster. De komende vijf jaar vertrekt een aanzienlijke groep medewerkers en dreigt er dus kennisverlies. Ook de veranderende eisen aan kennis en kunde maken het van groot belang om meer grip te krijgen op kennis. Aangezien het Kadaster een specialistische organisatie is waar veel expertise zit, moest er dus wat gebeuren. Het Kadaster is daarom in 2011 gestart met het programma Kennislandschap. Hiermee wil men kennismangement structureel binnen de hele organisatie invoeren. Een medewerker heeft naar aanleiding daarvan de Doetank gevraagd of zij als buitenstaander wilde meewerken aan dit traject. Gevraagd werd naar technieken om kennis te ontsluiten en te borgen. Een daarvan is het leaving expert interview, ofwel een script met verschillende vragen. We hebben een onderzoeker van de politie ingezet die veel aan verhoortechnieken heeft gedaan. Via een soort kruisverhoor heeft hij in korte doorlooptijd essentiële kennis boven tafel gehaald. Daarnaast is een zogenaamde kennisspeurtocht ontwikkeld. In deze spelvorm wordt van vertrekkende medewerkers via toegewijde vragen op het werkveld impliciete kennis geëxpliciteerd. De Doetank heeft dit instrument qua methodiek uitgewerkt en de content is door de vertrekkende mensen van het Kadaster ingevuld.'

Andere voorbeelden van het behoud van kennis binnen het Kadaster zijn: een database met informatie over specifieke onderwerpen, training on the job waarin een oudere collega een jongere collega traint, tijdelijk dubbele bezetting op een functie zodat kennis kan worden overdragen, een toolkit voor de manager van de vertrekkende medewerker, een kenniskring van ex-medewerkers.

Overigens is het niet nodig om alle kennis van iedere vertrekkende medewerker op te tekenen. Het gaat met name om de zogeheten 'spoks' (single points of knowledge), unieke kennis die veelal bij een persoon in de organisatie aanwezig is. Het vertrek van die medewerkers en die kennis kan voor een organisatie de nodige problemen opleveren (zie ook hierna het voorbeeld bij Rijkswaterstaat).

Ruud geeft nog een voorbeeld en wel over de specifieke vaardigheid landmeten. 'Je kunt op veel verschillende manieren aan landmeten doen. Een effectieve aanpak om deze manieren vast te leggen, is via bewegend beeld. Terwijl collega's in het veld aan het meten zijn, heeft het Kadaster video-opnames en animatiefilmpjes gemaakt. Zo kun je laten zien wat op basis van ervaring de meest logische en efficiënte manieren zijn om landmeting te verrichten en dan vooral op bijzondere locaties en objecten. Deze kennis leg je vast en stel je weer beschikbaar aan de organisatie.'

De leaving expert interviews moeten niet worden verward met exit interviews die gevoerd worden met vertrekkende medewerkers. De werkgever wil dan meestal weten of hij het goed heeft gedaan. Of er genoeg ontwikkelingsmogelijkheden geboden zijn en of er nog verbetertips zijn. Zo'n gesprek heeft vaak minder te maken met de inhoudelijke kant van het werk. Daar zou je eigenlijk meer de nadruk op moeten leggen, de komende jaren zeker. Voor zo'n gesprek moet je niet een uurtje uittrekken, maar minstens een dagdeel, want dan kan het waardevolle kennis opleveren die niet zomaar in boeken terug te vinden is. Wat maakt bijvoorbeeld dat jij zo goed bent in netwerken?

Andersom heeft het Kadaster de Doetank geholpen om meer focus aan te brengen in de eigen activiteiten. Binnenkort wordt er verder gepraat over het organiseren van leerkringen. Het Kadaster wil dat doen met belangrijke organisaties in haar omgeving. Deze organisaties gaan met soortgelijke informatie om en maken deel uit van het netwerk van het Kadaster. Het gaat ook over uitwisseling van ideeën over hoe deze organisaties omgaan met kennisbehoud. Eigenlijk dus een metavraag over kennismangement. Als dit instrument is uitontwikkeld kan het ook weer bij andere organisaties worden ingezet.

Afhankelijk van het onderwerp verandert de Doetank van samenstelling. Er blijft meestal een kern van circa tien deelnemers in tact. Naast de Doetank modereert Ruud allerlei discussies van het ANN op LinkedIn. Een voorbeeld daarvan is de discussie over het verlies van 3700 arbeidsplaatsen door het sluiten van gevangenissen bij de Dienst Justitiële Inrichtingen van het ministerie van Veiligheid en Justitie. Virtueel is kennis gewisseld over de mogelijkheden van privatisering, waardoor wellicht minder bedrijven gesloten zouden hoeven worden. Of de discussie over de nullijn van ambtenaren. Er vindt kruisbestuiving plaats vanuit verschillende invalshoeken, ervaringen en dimensies.

Ruud geeft nog een aansprekend voorbeeld om kennis te delen. 'De ambtenaar is heel loyaal en gedreven in zijn professie en maakt zich aan het einde van zijn loopbaan vaak zorgen over wat er gebeurt met het werk dat hij heeft opgebouwd als hij eenmaal vertrokken is. Zo was er bij Rijkswaterstaat een ingenieur die met pensioen zou gaan. Hij was een specialist in de bouw van tuibruggen. De Erasmusbrug in Rotterdam, beter bekend als 'De Zwaan', is er zo een. Deze ingenieur had al meerdere malen aangegeven dat, als hij straks vertrokken was, ook zijn kennis met pensioen zou zijn en je dan dus weer de markt zou moeten benaderen om deze kennis binnen te halen. Hij wilde graag in de gelegenheid gesteld worden zijn kennis over te dragen. Je kunt natuurlijk ook zelf opschrijven wat je erover weet, maar als dat niet in een gestructureerd proces verloopt, mis je belangrijke details. Bij Rijkswaterstaat is het uiteindelijk zeer gestructureerd gedaan. Overigens niet vanwege het herhaald aandringen van de ingenieur, maar meer toevallig, omdat een andere afdeling aan kennisbehoud wilde doen en daarvoor op zoek was naar goede voorbeelden. Zij klopten bij hem aan en hebben hem toen eerst moeten overtuigen, omdat hij voor dezelfde vraag eerder tevergeefs bij zijn eigen management had aangeklopt. Van het resultaat dat hij later onder ogen kreeg, werd hij erg enthousiast, omdat hij zich op dat moment pas goed realiseerde hoeveel kennis hij in de loop van de jaren ontwikkeld had. Het organisatieonderdeel 'bruggen' heeft deze kennis weer ontsloten voor de eigen medewerkers.'

### Vaardigheidsanalyse: model-leren

Dit is een methode (naar Max Herold) om gestructureerd impliciete kennis expliciet te maken. Model-leren is het nader uitsplitsen van een complexe vaardigheid in kleinere stukjes zodanig dat deze stukjes kunnen worden herhaald op een te hanteren wijze. Bij model-leren poog je erachter te komen hoe iemand iets precies doet.

- stap 1** het door middel van metaforen vinden van invalshoeken om de vaardigheid te analyseren
- stap 2** het verkennen van deze metaforen
- stap 3** het ordenen van de gevonden informatie binnen door de geïnterviewden te formuleren 'hoe-vragen'
- stap 4** het zodanig concretiseren van de 'hoe-vragen' dat ze testbaar en overdraagbaar worden
- stap 5** het vinden van de zogenaamde operationele principes (gouden regels) van belang bij het toepassen van de vaardigheid
- stap 6** het verwerken van deze kennis in een presentatie of factsheet om deze over te kunnen dragen

Nog een gevalletje pensioen. Bij Philips dreigde een probleem, omdat de experts die de MRI-scanner hebben uitgevonden met pensioen zouden gaan. Men heeft toen een adviesbureau kennismangement ingehuurd om een groot kennistransferproject op te zetten. Philips besefte de sense of urgency van deze kennis voor de doorontwikkeling van het product, behoud van de eigen marktpositie en daarmee omzetccontinuïteit in dit onderdeel van de organisatie. Grappig maar waar, maar aan het einde van het interview zegt Ruud, analoog aan het voorbeeld van de ingenieur, dat hij het fijn vindt dat hij zijn kennis heeft kunnen spuien en dat hij daarover zelf ook weer enthousiast geworden is. . . .



Voor meer informatie kun je contact opnemen met:

**Ruud Roepers**  
[r.j.roepers@live.nl](mailto:r.j.roepers@live.nl)  
06 100 41 362