

Laat kennis niet zomaar de deur uitlopen!

7 succesfactoren om nu bedrijfsschade door vertrek van collega's te voorkomen

Uit de praktijk

Bij een grote industriële onderneming gaat de storingsmonteur van het hoogspanningsnet volgend jaar met pensioen. Ook degene die verantwoordelijk is voor de bovenloopkranen neemt binnenkort afscheid. En zij zijn zeker niet de enigen binnen dit bedrijf. De komende 6 jaar gaat namelijk 30 tot 40% van de werknemers met pensioen. Veel vertrekkende medewerkers hebben jarenlang specifieke technische kennis opgebouwd. Echter, opvolging met vergelijkbare kennis en ervaring is niet direct voorhanden. De risico's zijn groot: als een fabriek een uur stil ligt, kan dat tonnen kosten.

De kennismanagementafdeling van deze organisatie ging met dit probleem aan de slag. Zij realiseerden zich dat een korte overdracht tussen vertrekkende en opvolger nooit voldoende is om juist de diepgaande kennis en ervaring, geleerde lessen én de relevante contactpersonen goed over te dragen.

Door een sterke samenwerking tussen HR en lijnmanagement wordt kennisoverdracht nu op een effectieve en structurele manier georganiseerd. In dit artikel leest u wat u zelf binnen relatief korte tijd kunt doen om te voorkomen dat er waardevolle kennis verloren gaat wanneer medewerkers uw organisatie verlaten.

Bedrijfsschade door vertrekkende expertise

Of het nu door pensionering, afvloeiingsregelingen of jobhopping komt: het vertrek van medewerkers kan ernstige gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering van een organisatie. Werknemers met veel kennis en ervaring dragen bij aan vakontwikkeling en inspireren vaak een grote groep mensen om zich heen. Ook hebben ze meestal een groot extern netwerk dat klanten aantrekt, beleid beïnvloedt of helpt om talentvolle nieuwe medewerkers aan te trekken.

Het risico bestaat dat organisaties na het vertrek van deze mensen moeite hebben om concurrenten voor te blijven. Taken moeten immers overgenomen worden door anderen. Het kost tijd voordat de opvolger de taken even snel of even goed kan uitvoeren. Vertraging en kwaliteitsverlies leiden tot klachten. Herstelkosten en imagoschade kunnen vervelende gevolgen hiervan zijn.

Oplossingen

Gelukkig bestaan er methodes om schade door vertrekkende expertise te voorkomen. Onze ervaring bij verschillende organisaties leert dat er zeven succesfactoren zijn om een effectief proces voor kennisoverdracht te organiseren.

> *Succesfactor 1: Weet wat je in huis hebt!*

Zorg dat je inzicht hebt in welke kennisgebieden ingezet kunnen worden voor het behalen van de organisatiedoelstellingen. Alleen de kritieke kennis die zorgt voor continuïteit van veiligheid, kwaliteit en efficiency hoeft immers vastgehouden worden.

Het identificeren van de belangrijkste kennisgebieden in de organisatie kan op verschillende niveaus worden aangepakt: organisatiebreed, op afdelingsniveau, maar ook op individueel niveau.

Bepaal vervolgens van elk kennisgebied drie punten: de huidige relevantie van dit kennisgebied voor de organisatie, of deze kennis uniek is of verspreid in de organisatie en of dit kennisgebied ook in de toekomst nog relevant zal zijn. Alleen kennisgebieden die hoog scoren op deze drie punten zijn kritisch voor de organisatie.

> *Succesfactor 2: HR en lijnmanagement: pak het samen op!*

Een effectieve samenwerking tussen HR en het lijnmanagement kan zeer positief bijdragen aan kennisbehoud bij vertrekkende medewerkers. HR weet welke medewerkers de organisatie binnenkort gaan verlaten en heeft inzicht in welke methodes voor kennisoverdracht ingezet kunnen worden. Ook kan HR het overdrachtsproces leiden.

Het lijnmanagement kan goed inschatten welke kennis relevant en uniek is voor de organisatie en aan welke personen de kennis moet worden overgedragen. Zorg er in elk geval voor dat de verantwoordelijkheden duidelijk zijn.

> *Succesfactor 3: Wees op tijd!*

Breng tijdig in kaart welke werknemers binnenkort de organisatie gaan verlaten. Start drie tot zes maanden van tevoren met het plannen, mobiliseren van de betrokkenen en het organiseren van de kennisoverdracht.

De duur van het overdrachtsproces is afhankelijk van factoren als: het soort kennis, de aard van de vertrekkende, het aantal opvolgers, beschikbare tijd en de typen overdrachtsinstrumenten. Vaak is de meest effectieve aanpak om de opvolger tijdelijk samen te laten werken met de vertrekkende, maar deze aanpak vraagt om een ruime doorlooptijd. Ook het introduceren van de opvolger in bestaande netwerken van de vertrekkende kost extra tijd. Mobiliseer betrokkenen in ieder geval vroegtijdig, zodat de kennisoverdracht optimaal en tegen de laagste kosten kan worden uitgevoerd.

> *Succesfactor 4: Kies een passende aanpak!*

Bepaal aan de hand van beschikbare tijd, het type kennis en organisatie, de cultuur en de aard van de vertrekkende en opvolger de overdrachtsmethode(s). Mogelijke instrumenten variëren van expertinterviews tot on-the-job learning, rondetafelgesprekken, wiki's, coaching, lunchlezingen en training. Ook meer creatieve overdrachtsvormen als storytelling en videofragmenten kunnen heel effectief zijn om cruciale kennis over te dragen.

> *Succesfactor 5: Benut ook de kracht van de organisatie!*

Bestaande organisatiestructuren en -processen kunnen bij kennisoverdracht goed benut worden. Zet bovendien bestaande vakoverleggen, lunchlezingen en de koffiehoek in. De organisatiecultuur draagt bij aan de keuze voor een methode die geschikt is voor kennisbehoud. Indien mensen gewend zijn om op verschillende manieren kennis met anderen te delen en veel samen te werken, dan kan een kennisoverdrachtsproces veel efficiënter verlopen dan wanneer weinig in teamverband gewerkt wordt.

> *Succesfactor 6: Zorg voor een goede spreiding van cruciale kennis!*

Om kennis ook in de toekomst optimaal te kunnen benutten is een spreiding van kennis in de organisatie van belang. Bij een goed overdrachtsproces zijn meerdere personen betrokken: de vertrekkende, de opvolger, de manager en een aantal collega's. De achterblijvers moeten voldoende bagage hebben om het werk voort te kunnen zetten. En wat voor de vertrekkende vanzelfsprekend is, is mogelijk nieuw voor de opvolgers.

> *Succesfactor 7: Maak het vindbaar!*

Richt je tenslotte niet alleen op het overdragen van de kennis, maar zorg er vooral voor dat de opvolgers het blijven benutten! Voor het duurzaam borgen en beschikbaar maken van de belangrijke kennis zijn tools inzetbaar, zoals Wiki's, het intranet en SharePoint.

De organisatie uit de inleiding van dit artikel heeft de meeste succesfactoren toegepast om cruciale kennis van vertrekkende werknemers te behouden. De kennismanagementafdeling heeft diverse instrumenten geïntroduceerd op de werkvloer: expertinterviews, training-on-the job, lunchlezingen en lessons learned bijeenkomsten.

De lokale HR-mensen zijn opgeleid om de instrumenten te gebruiken en het proces aan te sturen. HR bepaalt ieder jaar samen met het lijnmanagement systematisch welke experts een "light" of "heavy" kennisoverdrachtprogramma gaan doorlopen.

Zoekt u begeleiding?

Bent u ook op zoek naar een efficiënt proces om kritische kennis te behouden en te borgen bij vertrek van werknemers? Zoekt u begeleiding om uw HR afdeling op gang te helpen? Of vertrekken op korte termijn werknemers waarvoor u facilitatoren zoekt om ervoor te zorgen dat belangrijke kennis, ervaring en netwerken goed overgedragen wordt? DNV-CIBIT bespreekt graag vrijblijvend met u welke aanpak in uw organisatie het beste werkt! Voor meer informatie neemt u contact op met de DNV-CIBIT auteurs Eline Bomhof, Suzan de Kleer en Jeroen Alberts via email dncibit@dnv.com of tel. 030-2308900.

DNV-CIBIT B.V.

Prof. Bronkhorstlaan 10, gebouw 90, Postbus 2, 3720 AA Bilthoven

Tel. 030 230 89 00, WWW.DNV.NL/KENNISMANAGEMENT