

Verslag DNV seminar: ‘Kennis vasthouden als medewerkers vertrekken’

13 November 2009, Bilthoven

“Een groot deel van onze mensen gaan binnen 10 jaar met pensioen. Er is nog nauwelijks nagedacht over het overdragen van hun kennis en ervaring”.

Deze opmerking kwam regelmatig naar voren tijdens het seminar. Veel bedrijven en organisaties maken zich blijkbaar zorgen over kennisbehoud als medewerkers vertrekken. Of het nu door pensionering, reorganisatie of



baanverschuiving komt. Maar liefst 52 bezoekers kwamen naar het seminar. Hieronder vindt u een samenvatting van de ochtend: de inleiding, het praktijkverhaal van Shell en de 4 workshops.

De risico's

Allereerst werden de risico's rond het vertrek van experts geschetst. Het verlies voor de organisatie kan veel breder zijn dan het verlies van vakkennis alleen. Experts inspireren en stimuleren vaak een grote groep medewerkers en dragen bij aan hun vakontwikkeling. Het externe netwerk van de expert trekt klanten en talentvolle nieuwe medewerkers aan en beïnvloedt beleid. Het management team in organisaties staat vaak open voor kennisbehoud indien de risico's van niets doen duidelijk is.

Kritische kennis

Weten welke kennis in een organisatie echt belangrijk én kwetsbaar is, helpt om de belangrijkste kennisdragers te vinden. De schaarse en waardevolle tijd kan zo gericht worden op effectief behoud van die expertisegebieden die echt cruciaal zijn voor de organisatie.

De aanpak

Bij het opzetten van een effectieve aanpak voor kennisoverdracht moet je rekening houden met beschikbare tijd en – heel belangrijk – de wensen van zowel de vertrekkende expert als zijn opvolgers. Goede selectie van geschikte instrumenten – de mogelijkheden variëren van wiki's tot coaching – én effectieve samenwerking van management, HRM en betrokken kennisdragers zijn bepalend voor het succes.

De belangrijkste geleerde lessen zijn

- begin op tijd!
- creëer aandacht van het management
- focus op de kennisgebieden die bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen
- zorg voor een effectieve samenwerking tussen top, lijn, HR en kennismanagement, stel samen een proces op en spreek verantwoordelijkheden af van start tot afronding
- creëer de juiste randvoorwaarden: instrumenten, tijd, budget en ondersteuning
- een goede aanpak vereist maatwerk: Een oplossing die past bij het bedrijf

“ROCK bij Shell: Retention of Critical Knowledge” door Guus van Hoof (DNV)

Shell erkent het belang van kennis en heeft daarom een uitgebreid kennismanagementprogramma: “Ask Learn Share”. Er werken veel zeer ervaren professionals binnen Shell. Om hun kennis te kunnen blijven benutten na job-rotatie of pensionering is een speciaal programma opgezet. Guus faciliteert kennisoverdracht door diverse interviews met vertrekkende experts. Samen met de opvolgers wordt kritieke kennis achterhaald, geordend en overgedragen. “Het interview biedt een uitstekend platform voor de expert en zijn opvolgers om van elkaar te leren, het verslag is vaak bijzaak.”

“Structuur binnen de interviews is belangrijk, anders blijft de gewenste informatie achterwege”, aldus Guus. Het proces is erg succesvol. “De experts én hun opvolgers zijn vaak dolblij. Zonder een strakke aanpak was de overdracht nooit zo rijk geweest”. De behoefte is groot: inmiddels zijn er honderden interviews gedaan en de vraag blijft groot.

“Begin zes maanden voordat een leaving expert vertrekt met het maken van afspraken en voorbereiding.” En “Zorg dat de opvolgers zelf bepalen wat ze van de expert willen leren” zijn belangrijke lessen van Guus.

Workshops

In verschillende workshops gingen de deelnemers op specifieke thema's. Hieronder vindt u de belangrijkste resultaten.

Het organiseren van kennisbehoud

Vertalen van strategische doelstellingen naar kennisbehoefte blijkt voor veel bedrijven en organisaties moeilijk te zijn. Gevolg: het is niet eenvoudig om te zeggen welke expertise echt belangrijk is en wie dus niet zo maar mag vertrekken. Voldoende tijd en aandacht en zorgen dat medewerkers niet op hun kennis blijven zitten is voor veel bedrijven een probleem. Goed leiderschap kan hierbij helpen.

Vastleggen van kennis

Kernvragen bij deze workshop waren: Voor wie leg je kennis vast? Welke kennis leg je vast? Hoe leg je kennis vast zodat het “klaar voor gebruik” is? Samen met de deelnemers hebben we vastgesteld dat het van belang is om een zo scherp mogelijk beeld te ontwikkelen van de situaties en medewerkers die de kennis van vertrekkende medewerkers gaan gebruiken. Het geeft mede richting aan de vraag welke kennis vastgelegd moet worden (en welke niet) en in welke vorm (wordt het een studieboek of checklist?). De selectie voor de meest geschikte technologie volgt op de gemaakte keuzes en beslissingen.

Instrumenten voor het overdragen van kennis

Er bestaat een verscheidenheid aan digitale en face-to-face instrumenten die inzetbaar zijn voor kennisoverdracht. Voorbeelden zijn onder andere: wiki's, expertinterviews, communities, mentoring, rondetafelgesprekken, training, lunchlezingen, video en herbruikbaarheidsworkshops. Het blijkt vooral van het type kennis af te hangen waarom een organisatie of afdeling voor bepaalde kennisinstrumenten kiest. De meer impliciete ervaringskennis is vaak lastig op te schrijven maar makkelijker overdraagbaar in gesprekken. Daarnaast spelen ook andere zaken een rol bij de keuze voor een overdrachtsinstrument zoals: afstand, tijd, geld, aanwezigheid van een of meerdere opvolgers, karakter van de vertrekkende, wel of niet introduceren in netwerken.

Kennisinstrumenten kunnen worden ingezet wanneer medewerkers vertrekken. Maar uiteraard kunnen veel van deze instrumenten ook structureel ingezet worden om kennis en ervaringen met elkaar te delen. Tijdens de lunch werd door iedereen enthousiast nagepraat.

Informatie

Heeft u interesse om vrijblijvend te praten over hoe uw organisatie kennis vasthoudt als medewerkers vertrekken? Of wilt u bepalen welke kennisgebieden voor uw organisatie het belangrijkste zijn nu en in de toekomst? Voor deze en andere advies- en opleidingsvragen neemt u contact op met senior adviseur Jeroen Alberts (Jeroen.Alberts@dnv.com, 06-11647483) of ga naar www.dnv.nl/kennismanagement voor meer informatie.

