

Een expert vertrekt en wat nu?

Stel: als gevolg van een fusie of reorganisatie vertrekt een manager die al vele jaren bij het bedrijf werkt en daarvoor vergelijkbare werkzaamheden heeft gedaan bij andere bedrijven. Hij heeft ervaring met het sluiten van winstgevende deals met zakenpartners en heeft een groot netwerk en een hoge gunfactor. Hij weet ook nog wel het een en ander van de inhoud, maar dat wordt zo langzamerhand wat minder. Wel zorgt hij ervoor dat de medewerkers up-to-date blijven en elkaar weten te vinden wanneer nodig. Hij kan goed met zijn mensen omgaan en zij waarderen hem, omdat hij hen tijdig aandacht geeft. Bovendien kent hij hen al langer dan vandaag en voelt aan wanneer zij niet goed in hun vel zitten. Ook zorgt hij ervoor dat tijdens het uitvoeren van opdrachten het contact met de klant goed verloopt. Hij heeft veel klanten langdurig aan zich weten te binden.

Deze en vergelijkbare situaties zijn aan de orde van de dag. Niet alleen bij managers, maar ook bijvoorbeeld bij vakspecialisten die (informeel) fungeren als vraagbaak voor anderen. Ook de kennis van tijdelijk ingehuurde experts kan van belang zijn om te behouden.

De vraag is: zijn die mensen te vervangen? Nee, iedereen is uniek en dezelfde man/vrouw vind je nooit terug. Dat hoeft ook niet. Waar het om gaat is dat vóór vertrek wordt vastgesteld welke kennis in het hoofd van de man/vrouw cruciaal is en dat deze kennis behouden blijft voor de organisatie.

WAAROM? Cruciale kennis is kennis die van belang is voor het behalen van de doelen van de organisatie. Verdwijnt die kennis dan bestaat het risico dat die doelen niet of moeilijker worden gehaald. Een klein deel van die kennis is geschikt om (digitaal) vast te leggen (bijv. projectinformatie), maar lang niet alles. Het grootste deel zal op een andere manier moeten worden overgedragen.

WAT? Denk hierbij aan: ERVARINGEN, VAARDIGHEDEN en ATTITUDE/HOUDING. Dat is geen harde vakkennis, maar kennis opgebouwd over een reeks van jaren. Vakkennis verouderd binnen korte tijd en die tijd wordt steeds korter. Vakkennis is bovendien meestal vastgelegd in handboeken, protocollen e.d. De jonge generatie – net van de schoolbanken – is veel beter op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. Die kunnen op hun beurt de ouderen weer bijpraten. Maar theorie is nog geen praktijk. Ouderen kunnen jongeren de praktijklessen bijbrengen.

Wij onderscheiden de volgende vragen waarop een antwoord gegeven dient te worden:

1. Over welke kennis(gebieden) beschikt de betreffende medewerker?
2. Welke van die kennis(gebieden) is niet beschikbaar bij collega's of op een of andere manier (adekwaat) beschikbaar voor anderen?
3. Welke van deze kennis(gebieden) is cruciaal met het oog op de doelen van de organisatie/afdeling?
4. Welk deel van die cruciale kennis is overdraagbaar?

5. Hoe kan die overdracht plaatsvinden? Overdrachtsmethoden zijn afhankelijk van onder andere het type kennis en de aard van de organisatie.
6. Welk deel van die overdracht vraagt gerichte actie om te zorgen dat die kennis ook behouden blijft?

HOE? De door ons gevolgde methode bestaat uit de volgende stappen:

1. In een of meerdere gesprekken met de medewerker stellen wij een lijst op met werkzaamheden en bijbehorende kennisgebieden (eventueel voorafgegaan door een vragenlijst). Door onze vragen wordt een medewerker ook bewust van de kennis waarover hij/zij beschikt.
2. Wij toetsen deze lijst aan de hand van één of meer gesprekken met collega's (waaronder ook leidinggevende(n) of teamleden) of zelfs klanten.
3. Samen met de medewerker en eventueel een of enkele collega's gaan we na welke kennis(gebieden) op de lijst niet beschikbaar is voor anderen na vertrek van de medewerker.
4. Vervolgens bespreken we de (eventuele) gevolgen voor de organisatie als deze kennis verloren gaat (denk aan: verlies van klanten, netwerk/praktijkervaring).

Resultaat stappen 1 t/m 4: lijst met cruciale kennis(gebieden) die zonder overdracht mét de medewerker vertrekt en verloren gaat voor de organisatie.

5. In een gezamenlijk gesprek met de medewerker en zijn (werk-)omgeving bespreken we hoe die kennis kan worden overgedragen, zodat de kennis behouden blijft voor de organisatie. Denk hierbij aan: tijdig meelopen van een medewerker/opvolger, vastleggen van bepaalde informatie in woord maar ook bijv. op beeld, introduceren van opvolger/collega bij klanten, bijpraten van opvolger etc.

Eindresultaat: Cruciale kennis blijft bij vertrek van een medewerker behouden voor de organisatie.

Meer info: Annemiek Tubbing

Odin Kennismanagement vof

uw kennis is onze gezamenlijke zorg!

Aardbolhof 8
3951 EB Maarn
Tel. 06-24405506
KvK nr. 58901191
info@odinkennismanagement.nl
www.odinkennismanagement.nl
twitter: @Odinkennis