



# Kennisbehoud van vertrekkende experts

---

*DR. PAUL VAN DEN BRINK MBA (ON THE BRINK B.V.)*

*Trefwoorden: kennisbehoud, kennistransfer, kennis overdracht, kennis borgen, leaving expert, kennis elicitation, vertrekkende specialist, SPOK, exit interview, vergrijzing, oudere medewerker, kennis, pensioen, kennismanagement*

Dit artikel beschrijft de ervaringen die de afdeling Jacht- en Lesvliegtuigen van de Defensie Materieel Organisatie heeft opgedaan bij het behouden van de kennis van F-16 experts die met pensioen gaan.

## Kennisverlies kost u meer dan u denkt

Als een medewerker stopt met werken dan gaat tot wel 80% van de professionele kennis van die vertrekkende medewerker verloren voor de organisatie. Dat betreft waardevolle kennis die door de jaren heen, van project tot project en van interactie tot interactie, is opgebouwd.

Als er geen kennisbehoud plaatsvindt, wordt er veel tijd verspild — zoals nagaan welke afspraken er met klanten gemaakt zijn, wat de status van projecten is, wat de lopende zaken zijn, het terugvinden van reeds eerder gerealiseerde oplossingen, doorgronden van persoonlijke archieven, het opsporen van belangrijke contactpersonen etc. Daardoor zijn de kosten van kennisverlies van een medewerker die vertrekt aanzienlijk. Deze kosten worden geschat op 33% tot 200% van het jaarsalaris.

## Waardevolle F-16 kennis gaat met pensioen

Een aantal experts van de afdeling Jacht- en Lesvliegtuigen, Directie Wapensystemen van de Defensie Materieel Organisatie gaan met pensioen. Deze medewerkers beschikken over zeer gespecialiseerde kennis en ervaring die over een groot aantal jaren is vergaard: zij zijn zogeheten SPOK's (Single Points Of Knowledge). Het is van essentieel belang dat deze kennis en ervaring behouden blijft om de continuïteit van de luchtwaardigheid van de F-16 te borgen.

De afdeling Jacht- en Lesvliegtuigen realiseerde zich dat het veel tijd, geld en moeite kost om de professionele kennis van experts terug te winnen *nadat* iemand vertrokken is. Zij heeft daarom actie ondernomen om deze kennis tijdig voor de organisatie te behouden. Hierbij werd een extern, in kennisbehoud gespecialiseerd bedrijf ingeschakeld om het kennis overdracht proces te begeleiden: On The Brink.



Om de kennis overdracht van vertrekkende experts naar hun opvolgers op gestructureerde wijze vorm te geven is gekozen voor de Transfer & Retention of Implicit Critical Knowledge (TRICK) methodiek. Deze methodiek is in een aantal pragmatische stappen uit te voeren, stimuleert betrokkenheid van de vertrekkende expert en zijn opvolgers bij de kennis overdracht, richt zich op kennis die essentieel is voor de bedrijfsvoering en levert een solide en bruikbaar eindresultaat.

## **Kennisbehoud in zeven pragmatische stappen**

De TRICK methodiek bestaat uit zeven logische stappen die leiden tot zowel mondelinge overdracht als het beschrijven van die kennis die het meest relevant is voor de functie van de vertrekkende expert.

De Defensie Materieel Organisatie bevond zich midden in een ingrijpende reorganisatie. Daarbij was er maar een korte periode beschikbaar voor de kennis overdracht. De methodiek is toegesneden op die situatie. Wij zijn gestart met een aantal interviews om de kennis van de kennisdragers (de vertrekkende experts) te identificeren. Vervolgens hebben we onderzocht welke kennis en ervaring bedrijfskritisch is, want met name deze kennis willen we behouden en overdragen. Ook zijn we nagegaan hoe en via welke instrumenten – zoals mondelinge kennis overdracht en een interactieve kennisbank – de bedrijfskritische kennis het beste overgedragen kon worden aan collega's (de kennisontvangers).

Met behulp van specifiek voor dit doel door On The Brink ontwikkelde vragenlijsten en formulieren is deze bedrijfskritische kennis gedetailleerd en in een mondelinge sessie aan de opvolgers overgedragen. Hierbij is ingegaan op de door de expert uitgevoerde taken, welke kennis hij in de dagelijkse werkzaamheden toepast, de aangewende oplossingstechnieken, welke collega's en klanten bij zijn werk betrokken zijn en hoe en waar resultaten vastgelegd zijn.

Alle verkregen kennis is samengebundeld in een overzichtelijk kennistestament.

## **Kennistestament: tastbaar en bruikbaar resultaat**

Het kennistestament bevat relevante details van de functie van de vertrekkende expert en beschrijft de kennis die het meest relevant is voor een goede uitoefening van deze functie. Dat betreft detaillering van de bedrijfskritische kennisgebieden, van de projecten die daarop van toepassing zijn, de contactpersonen met wie de expert frequent communiceert, de netwerken waar de expert aan deelneemt, de – papieren en digitale – documenten (zoals technische specificaties, Statements of Work en contracten) en waar deze te vinden zijn.

Hiermee is bereikt dat collega's laagdrempelig toegang hebben tot de kennis van de vertrekkende expert. De waardevolle kennis van de expert blijft daarmee voor een belangrijk deel voor de organisatie behouden. Het zou zelfs kunnen dat deze kennis nu beter voor de collega's ontsloten is dan tijdens het werkzame leven van de specialist.



## Geleerde lessen

Succesvol kennisbehoud is mogelijk geworden doordat de manager van de afdeling Jacht- en Lesvliegtuigen zich realiseerde dat er problemen zouden ontstaan bij het vertrek van een expert en de visie had om daarvoor een kennisbehoud traject te starten.

Grote betrokkenheid van het management van de vertrekkende expert en van de opvolgers tijdens het traject dragen sterk bij aan het succes. Ook de houding en motivatie van de vertrekkende expert spelen een bijzonder belangrijke rol bij succesvol kennisbehoud.

Tijdig beginnen met de kennis overdracht, waarbij de opvolgers bekend zijn en voldoende tijd beschikbaar hebben om zich de kennis eigen te maken, is een andere geleerde les.

## Auteur

**Dr. Paul van den Brink MBA** is doctorandus in de informatica en heeft een Master in de bedrijfskunde. Hij heeft onderzoek gedaan naar en een dissertatie geschreven over sociale, organisatorische en technologische condities die kennismangement faciliteren. Paul is oprichter van On The Brink B.V., een adviesbureau dat al meer dan 10 jaar gespecialiseerd is in kennismangement en kennisbehoud (zie: [www.onthebrink.nl](http://www.onthebrink.nl) en [www.kennisbehoud.nl](http://www.kennisbehoud.nl)). Hij is bereikbaar via telefoonnummer 06-50438437 en via [think@onthebrink.nl](mailto:think@onthebrink.nl).

## Literatuur

- Brink, P. van den; Schmidt, Willem; Hunnik, Wouter van; Graaf, Rob de; Nieuweboer, Ebbe en Dooms, Patrick, *Succesfactoren van een kennisbehoud en kennisoverdracht programma bij vertrekkende medewerkers*, P&Oactueel, jaargang 10, april 2012, nr. 4, blz. 24 e.v., URL [http://www.onthebrink.nl/wp-content/uploads/2013/07/kennisbehoud\\_programma.pdf](http://www.onthebrink.nl/wp-content/uploads/2013/07/kennisbehoud_programma.pdf).
- Brink, P. van den, *Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing*, Proefschrift Technische Universiteit Delft, november 2003.
- BusinessWise, *Wat kost personeelsverloop nu helemaal?*, URL <http://www.business-wise.nl/articles/view/27/1.php>, geraadpleegd oktober 2011, december 2011.
- Groot, S. de; Brink, P. van den en Oldenkamp, J., *Kennis van vertrekkende medewerkers vasthouden*, URL [http://www.onthebrink.nl/wp-content/uploads/2013/07/kennis\\_vertrekkende\\_medewerkers\\_vasthouden.pdf](http://www.onthebrink.nl/wp-content/uploads/2013/07/kennis_vertrekkende_medewerkers_vasthouden.pdf), geraadpleegd oktober 2013, juli 2006.
- PriceWaterhouseCoopers, *From brain drain to brain trust — Retaining the knowledge critical to building a sustainable enterprise*, <http://www.pwc.com/us/en/people-management/publications/from-brain-drain-to-brain-trust.jhtml>, geraadpleegd oktober 2011, november 2010.