

TOOLBOX KENNIS MANAGEMENT

XOBLOOT

KENNIS

MANAGEMENT

Inhoudsopgave

1.	Inleiding en handleiding voor gebruik	3
2.	Situaties.....	6
3.	Beslisbomen.....	7
4.	Uitleg beschrijving van de tools	15
	A. Buddy-systeem	16
	B. Doorlezen van functiespecifieke informatie.....	17
	C. Evaluatie kennisbeleid.....	18
	D. Evaluatiegesprek externe partij.....	19
	E. Flexplekken	20
	F. Functiebijeenkomst.....	22
	G. Identificatie kennis en vaardigheden	24
	H. Introductie kennisbeleid	26
	I. Kennisbijeenkomst.....	28
	J. Meeloopdag van nieuwe medewerkers	30
	K. Meester-gezel	32
	L. Mentor systeem.....	34
	M. Presentatie geven	36
	N. ROCK workshop (en documentatie).....	37
	O. Startmap.....	40
	P. Training database (extern)	41
	Q. Workshop/training.....	42
	Overige tools.....	43
	R. Communities of Practice	43
	S. Database.....	44
	T. Kenniskantine	46
	U. Langdurige uitwisseling	47
	V. Meeloopdagen voor huidige werknemers	48
	W. Objective Deepdive	49
5.	Referenties	51
6.	Colofon & Nawoord.....	52

1. Inleiding en handleiding voor gebruik

Voor u ligt de toolbox Kennismanagement van platform WOW. Met behulp van deze toolbox is het mogelijk om snel en eenvoudig te bepalen wat een goede manier is om relevante kennis te borgen en over te dragen. Hoewel het belang van goed kennisbeleid vaak wordt erkend, is het overdragen en borgen van relevante kennis iets wat helaas vaak op de achtergrond beland. De redenen hiervoor lopen uiteen: van tijdgebrek tot onvoldoende begeleiding bij het proces. Deze toolbox biedt hierbij uitkomst.

Waarom een toolbox kennismanagement van platform WOW?


Het Young Professional Network (YPN) van platform WOW constateerde een groeiende uitdaging in het borgen en overdragen van relevante kennis bij weg-, water- en vaarwegbeheerorganisaties. Voor het wegstromen van essentiële kennis zijn verschillende oorzaken geïdentificeerd, zoals vergrijzing, bezuinigingen en het gebrek aan opvolging. (Hoe kunnen we kennisoverdracht tussen werknemers bevorderen? Platform WOW/Young Professional Network - Najaar 2013)

Het YPN benoemt een aantal knelpunten die te maken hebben met het feit dat relevante kennis wegvloeit en met het onvoldoende overdragen van de kennis die in de organisaties aanwezig is. Op dit moment is het grootste knelpunt ten aanzien van tacit knowledge (onbewuste kennis): het wegstromen van gebiedskennis, vaardigheden en netwerk/contacten. Ten aanzien van algemene kennis is het grootste knelpunt dat praktische kennis niet (voldoende) wordt overgedragen. Tot slot benoemt het YPN het ontbreken van onderlinge uitdaging en de verschillende leerstijlen tussen jongere en oudere generaties als oorzaken van gebrekkige overdracht. De knelpunten worden vooral veroorzaakt door het ontbreken van concrete contacten, een vacaturestop, krapte op de arbeidsmarkt, tijdsdruk/werkdruk, de snelle verandering van baan onder jongeren en dat het probleem van wegvloeiende relevante kennis nog onvoldoende wordt gezien. (Hoe kunnen we kennisoverdracht tussen werknemers bevorderen? Platform WOW/Young Professional Network - Najaar 2013)

Het YPN organiseerde verschillende workshops en zette vragenlijsten uit onder verschillende beheerorganisaties met als hoofdthema Kennisborging en -overdracht. Hieruit is het idee ontstaan om de toolbox Kennismanagement te ontwikkelen. Deze toolbox biedt een praktische handleiding waarin diverse mogelijkheden voor het borgen en overdragen van kennis zijn uitgewerkt. Het is een praktisch hulpmiddel voor weg-, water- en vaarwegbeheerorganisaties die met kennismanagement aan de slag willen gaan.

Structuur toolbox

De meeste kennisoverdracht vindt plaats tijdens de in- en uitstroom van werknemers. Normaliter, ligt de focus binnen een organisatie op deze twee momenten. Kennisoverdracht in de tussenliggende



periode is ook zeer waardevol. Zo zal er een constante flow van kennis binnen de organisatie ontstaan. Hierdoor neemt de druk voor een uitstromende medewerker af omdat hij de opgedane kennis al eerder gedeeld en geborgd heeft.

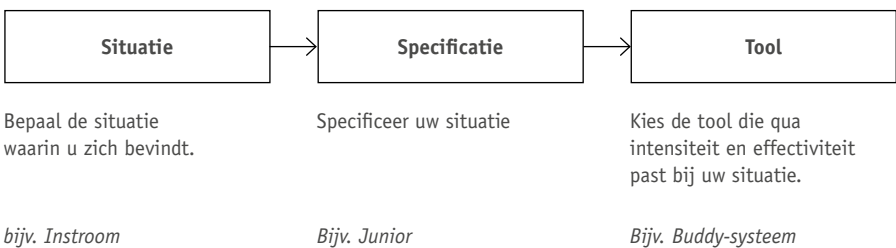
Bronnen Toolbox

De toolbox is gebaseerd op documenten aangeleverd door zowel platform WOW en het Young Professional Network. Deze informatie is aangevuld met andere relevante artikelen over kennisoverdracht en kennisborging. Frequent gebruikte bronnen zijn onder andere de KennisSurvivalGids Rijkswaterstaat, het Kennis moet stromen! – adviesmemo van het Young Professional Network, het 'Verslag workshop Kennisbehoud en kennisoverdracht – 13 maart '14' van platform WOW, de presentatie van Paul van den Brink over Kennisbehoud en kennisoverdracht en het artikel Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing van Van den Brink, P., 2003. Alle bronnen zijn te vinden in de referentielijst op pagina 51.

Gebruik toolbox

De toolbox is efficiënt in gebruik omdat deze niet volledig gelezen hoeft te worden. In het eerste hoofdstuk is de beslisboom te vinden. Aan de hand van de toolbox is te bepalen in welke situatie men zich bevindt en is een passende tool te vinden (zie onderstaande figuur). Daarna is per tool een uitleg te vinden.

Stappenplan toolbox




Kennisbeleid

De toolbox komt het best tot zijn recht wanneer het gebruik ervan wordt gestimuleerd door het management van de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan het presenteren van de toolbox aan de werknemers en het vrijmaken van voldoende tijd voor implementatie. Wanneer men zich bewust is van het belang van kennismanagement zal dit de gehele organisatie ten goede komen. Hiervoor is wel belangrijk dat het management vooraf het kennisbeleid van de organisatie opstelt. De toolbox kan voor dit kennisbeleid ondersteuning bieden en fungeren als de rode draad.

Overige Tools

In hoofdstuk 4 van de toolbox, Uitleg beschrijving van de Tools, worden de tools op alfabetische volgorde toegelicht. Daarna zijn er enkele 'overige tools' beschreven. De overige tools zijn niet gelinkt aan een specifieke situatie, maar kunnen op elk willekeurig moment ingezet worden.

Ondanks dat er geen specifiek moment is om de overige tools uit te voeren, zijn het wel nuttige tools om te gebruiken. Ook deze tools staan vermeld in de Effectiviteit/Intensiteit matrix.



*Niemand is deskundig
in wat hij zou
moeten zijn of zou
moeten doen.*

2. Situaties

In de toolbox zijn zes verschillende situaties beschreven waarin het belangrijk is om kennis over te dragen en te borgen. Hieronder volgt een korte beschrijving van elke situatie. In het volgende hoofdstuk is per situatie een beslisboom opgenomen die leidt naar de juiste tool, afhankelijk van de specifieke situatie.

Instroom

Een nieuwe werknemer kan zowel alleen als met een groep nieuwe werknemers instromen. In de toolbox wordt onderscheid gemaakt tussen werknemers met minder specifieke werkervaring en kennis (junior) en de werknemer met al veel specifieke ervaring en kennis (senior). Ook wordt er onderscheid gemaakt tussen groepen en individuen omdat daarvoor verschillende tools geschikt zijn.

Uitstroom

Deze situatie doet zich voor wanneer een werknemer afscheid neemt van de organisatie. Er is onderscheid gemaakt tussen werknemers die korter of langer dan vijf jaar binnen het bedrijf gewerkt hebben, omdat de laatste groep vaak meer kennis moet overdragen. Een andere uitstroom is die van externe partijen, oftewel tijdelijk ingehuurd medewerkers, die betrokken zijn geweest bij het bedrijf.

Grote organisatieveranderingen

Er zijn drie grote organisatieveranderingen geïdentificeerd: een reorganisatie, een jobrotatie of een verandering in het datasysteem. Een reorganisatie kan leiden tot een wisseling van functies of vertrekkende werknemers. De kennis die met deze functies gepaard gaat moet geborgd zijn voordat de werknemer zijn/haar functiespecifieke taken naast zich neerlegt of vertrekt uit de organisatie.. Wanneer er binnen het bedrijf een jobrotatie plaatsvindt, verschuiven werknemers in hun functies en daarmee hun kennis. Ook is een specifieke aanpak vereist wanneer er verandering optreedt van het datasysteem van een organisatie.

Eind van de maand

Elke maand opnieuw leren medewerkers weer opnieuw. Door iedere maand (kort) tijd te besteden aan de overdracht en het borgen van deze nieuwe kennis gaat er zo min mogelijk verloren. Daarnaast kan regelmatige kennismanagement over het belang van een goede kennisborging en -overdracht bewustzijn creëren.



Eind van het jaar

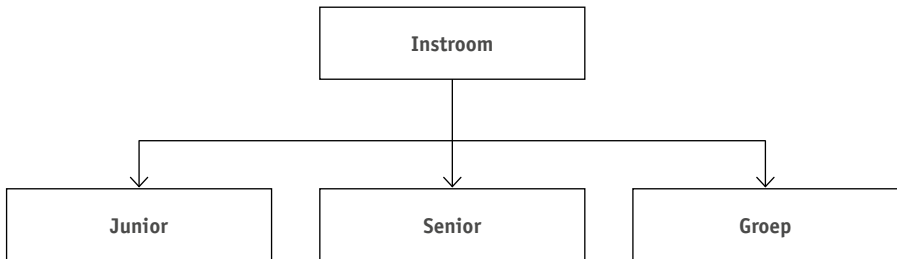
Stilstaan bij de dingen die je hebt geleerd, gedaan en bereikt is niet alleen handig voor jezelf, maar kan ook erg waardevol zijn voor andere werknemers. Bijvoorbeeld bepaalde themabijeenkomsten kunnen jaarlijks worden georganiseerd.

Project afgerond

Na een afgerond project is het van belang dat de kennis van de betrokken werknemer(s) en eventuele externe betrokkenen direct gedocumenteerd wordt. Als de kennis van het project niet goed geborgd wordt kan dit uit de organisatie vloeien.

3. Beslisbomen

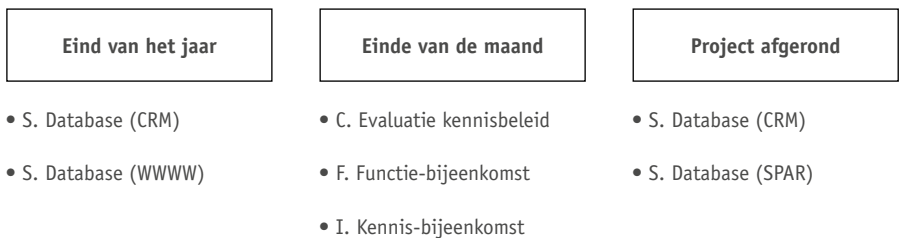
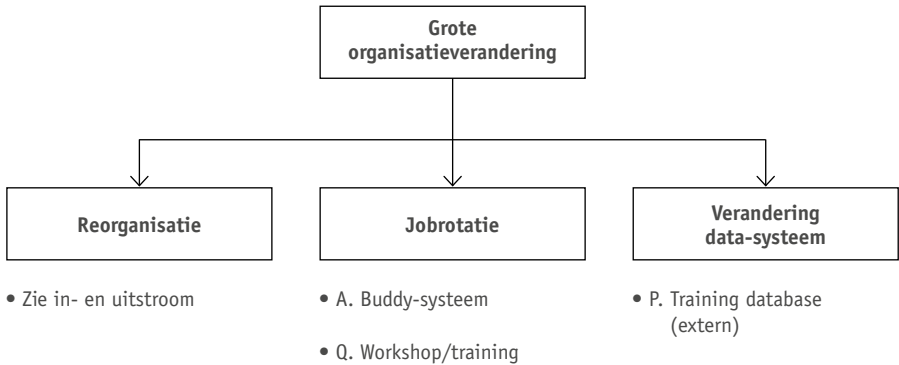
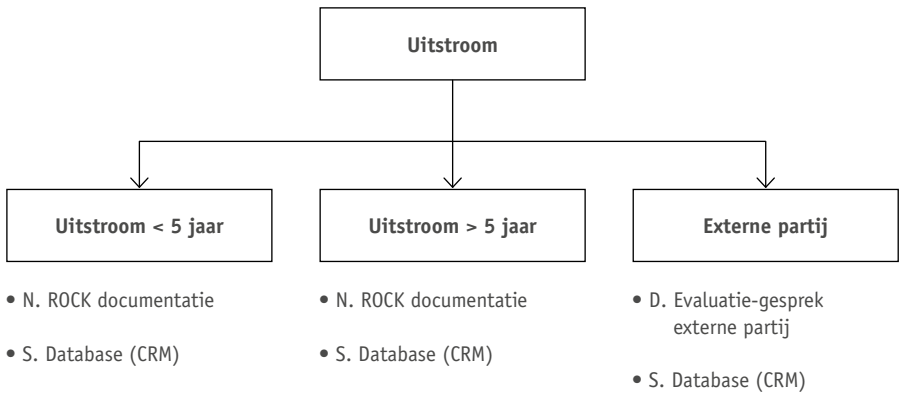
De beslisbomen geven een overzicht van de tools die in een situatie worden aangeraden. De werknemer kan via beslisbomen snel en eenvoudig te weten komen welke tools gepast zijn bij de situatie waarin hij zich bevindt. In de Effectiviteit/Intensiteit Matrix is weergegeven hoe effectief iedere tool is en welke inspanning de tool vergt. Deze beslisbomen en matrix helpen u bij het bepalen van de juiste tool. Hoofdstuk 4 beschrijft alle tools in meer detail.



- A. Buddy-systeem
- B. Doorlezen van functie-specifieke informatie
- E. Flexplek
- G. Identificatie kennis & vaardigheden
- H. Introductie kennisbeleid
- K. Meester-gezel
- O. Startmap

- A. Buddy-systeem
- B. Doorlezen van functie-specifieke informatie
- E. Flexplek
- G. Identificatie kennis & vaardigheden
- H. Introductie kennisbeleid
- O. Startmap

- J. Meeloopdagen
- L. Mentor-systeem
- M. Presentatie geven
- O. Startmap
- Q. Workshop/training



Intensiteit en effectiviteit

Om inzicht te krijgen over de duur en het resultaat zijn de tools gecategoriseerd op intensiviteit en effectiviteit. Hoe intensief en effectief een tool is wordt duidelijk gemaakt door twee cirkels met verschillende wijze van inkleuring. De twee bollen zullen bij de titel van iedere tool komen te staan en ook in de Effectiviteit/Intensiteit matrix op pagina 11. Dit maakt in één opslag duidelijk hoeveel tijd er in deze tool geïnvesteerd moet worden en hoe groot het resultaat van de desbetreffende tool is ten aanzien van kennisoverdracht en -borging. De inschatting hiervoor is gemaakt op basis van beschrijvingen van de tools in andere bronnen (zie referenties) en eigen inschatting door de auteurs van de toolbox. Na de Effectiviteit/Intensiteit matrix is op pagina 12 beschreven welke rollen er bij elke tool betrokken behoren te zijn.









Per tool wordt duidelijk waar de intensiteit op is gebaseerd. Zo zal bij iedere tool apart beschreven staan of dit betekent dat de intensiteit bijvoorbeeld per maand of per jaar zal zijn. De categorisering werkt als volgt:

Intensiviteit

-  De tool vergt zeer weinig tijd (maximaal 2 uur). De tool kan door één persoon worden uitgevoerd en vergt daardoor weinig organisatie.
-  De tool vergt ca. een dagdeel (4 uur) en vereist (soms) de medewerking van meerdere personen.
-  De tool kost minimaal een gehele dag (8 uur); er zijn meerdere mensen bij betrokken of vindt plaats over een langere periode.
-  De tool kost relatief veel tijd en aandacht van meerdere personen.

Effectiviteit

-  De tool kan worden uitgevoerd wanneer er behoefte is aan extra focus op een specifiek onderwerp (bijv. functie-bijeenkomst).
-  De tool realiseert de minimaal benodigde mate van kennisborging of -overdracht. Door deze tool te gebruiken verkrijgt de werknemer bijvoorbeeld de 'basiskennis' over zijn/haar functie of onderwerp (bijv. Startmap).
-  De tool is zeer waardevol en zeer omvattend omtrent het borgen en overdragen van kennis. De tool heeft meer impact op de kennis van de organisatie ten opzichte van de tools met een lagere intensiteit (bijv. ROCK).
-  De tools resulteren in zeer uitgebreide borging en overdracht van kennis. Hieronder valt bijvoorbeeld de Database (of software zoals SharePoint).


Effectiviteit \ Intensiviteit				
	<ul style="list-style-type: none"> • C. Evaluatie kennisbeleid • L. Mentor-systeem 	<ul style="list-style-type: none"> • B. Doorlezen van functie specifieke informatie • D. Evaluatiegesprek externe partij • G. Identificatie kennis en vaardigheden • T. Kenniskantine • M. Presentatie geven 		
	<ul style="list-style-type: none"> • F. Functiebijeenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> • H. Introductie Kennisbeleid • I. Kennisbijeenkomst • K. Meester-gezel • O. Startmap • R. Communities of practice 	<ul style="list-style-type: none"> • E. Flexplekken • P. Training database • Q. Workshop/training • W. Objective Deepdive 	
		<ul style="list-style-type: none"> • A. Buddy-systeem 	<ul style="list-style-type: none"> • J. Meeloopdagen voor nieuwe werknemers • N. ROCK-workshop (+documentatie) • V. Meeloopdagen voor huidige werknemers 	
			<ul style="list-style-type: none"> • U. Langdurige uitwisseling 	<ul style="list-style-type: none"> • S. Database (CRM, SPAR en WWW)

Schuingedrukt: Overige tools

Rollen

In de tabel hieronder is weergegeven welke rollen in de organisatie bij welke tool betrokken/essentieel behoren te zijn

Tool	Rol	Werknemer/ collega's	Manager/ teamleider	Externe partij	Voorzitter	Notulist	Mentor
A. Buddy-systeem		x	x				
B. Doorlezen van functie-specifieke informatie		x					
C. Evaluatie kennisbeleid		x	x				
D. Evaluatiegesprek externe partij		x		x			
E. Flexplekken		x					
F. Functiebijeenkomst		x			x	x	
G. Identificatie kennis en vaardigheden		x	x				
H. Introductie kennisbeleid		x	x				
I. Kennisbijeenkomst		x	x		x	x	
J. Meeloopdag		x	x				
K. Meester-gezel		x	x				
L. Mentor-systeem		x	x				x
M. Presentatie geven		x	x				
N. ROCK documentatie (en workshop)		x	x			(x)	
O. Startmap		x	x				
P. Training database (extern)		x	x	x			
Q. Workshop/training		x	x				
R. Communities of practice		x	x	x			
S. Database zowel CRM, SPAR en WWW		x	x				
T. Kenniskantine		x	x				
U. Langdurige uitwisseling		x	x				
V. Meeloopdagen voor huidige werknemers		x	x				
W. Objective Deepdive		x	x				



*Kennis is macht,
maar kennis
delen is kracht*

4. Uitleg beschrijving van de tools

Aan de hand van de beslisbomen in hoofdstuk 3 kan de meest geschikte tool gekozen worden. In dit deel van de toolbox worden de tools in detail uitgelegd. Enkele tools verwijzen naar de 'database'. De uitleg daarvan is aan het einde van dit hoofdstuk te vinden. Alle tools, met uitzondering van de tool Database (CRM, SPAR en WWW), zijn ook zonder gebruik van de database te gebruiken.

In het kort	Hier wordt uitgelegd wat de tool inhoudt. Er wordt duidelijkheid geschept over de betekenis van de tool.
Wanneer	Onder dit kopje wordt een beschrijving gegeven van het moment waarop de tool het best toegepast kan worden.
Resultaat	Het doel van de tool wordt duidelijk gemaakt. Als de tool uitgevoerd wordt is dit het beoogde resultaat.
Taken en tijdsbesteding	De bijbehorende taken en tijdsbesteding aan de tool worden beschreven in een tabel. In deze tabel wordt duidelijk weergegeven en beschreven wie er betrokken moeten zijn om de tool te realiseren en wat er van de betrokken mensen wordt verwacht. Daarnaast wordt er een richtlijn gegeven voor de tijd die de betrokken personen kwijt zijn aan voorbereiding, de tool zelf en de afronding van de tool.
Opmerkingen, tips en valkuilen	Hier worden opmerkingen, tips en valkuilen benoemd die relevant zijn voor de uitvoering van de tool.
Ervaring	Dit kopje zal duidelijkheid geven wie of welke instantie ervaring heeft met de desbetreffende tool. Met de ervaringskundige kan contact gezocht worden voor meer informatie omtrent de tool. Als er geen specifieke persoon of instantie ervaring heeft met de tool wordt er naar een document verwezen waarin meer informatie over de tool te vinden is.

tools

intensiteit

effectiviteit



A. BUDDY-SYSTEEM

In het kort

Twee werknemers worden aan elkaar gekoppeld. Het is essentieel dat de twee werknemers dezelfde functie / rol binnen de organisatie hebben. Twee werknemers van de financiële afdeling zijn bijvoorbeeld buddy's van elkaar geworden om vragen te kunnen stellen en van elkaars werkwijze te leren.

Wanneer

Een nieuwe medewerker krijgt bij zijn instroom een buddy toegewezen.

Resultaat

Het buddy-systeem zorgt voor uitwisseling van ervaring, informatie en ideeën. Er wordt zo een omgeving gecreëerd waarin een werknemer gemakkelijk om hulp kan vragen.

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Werknemers (buddy's)	De werknemers worden geacht op de hoogte te zijn van de activiteiten van zijn/ buddy. Actief contact en het uitwisselen van feedback wordt gestimuleerd.	T 5 uur / maand
		A 1 uur / jaar
Manager/ teamleider	De manager koppelt werknemers aan elkaar voor het buddy-systeem. Hiervoor dient hij/zij op de hoogte te zijn van de rol en de activiteiten van de werknemers. Gedurende de periode zal de manager aanspreekbaar zijn als er problemen zijn. Na het jaar heeft de manager de leiding in het plannen van een evaluatiegesprek. In dit gesprek worden de 'lessons learned' besproken van de twee werknemers.	V 1 uur / jaar
		A 2 uur / jaar

V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Opmerking: er zijn geen specifieke momenten waarop de buddy's samenkomen. De buddy's zouden onderling een vast moment kunnen prikken om samen te komen, dit om het contact tussen beide werknemers niet te laten versloffen.
- Tip: deze tool kan ook waardevol zijn voor werknemers die al langer werkzaam zijn bij de organisatie.

Wie heeft er ervaring mee?

- Rijkswaterstaat



B. DOORLEZEN VAN FUNCTIE-SPECIFIEKE INFORMATIE

In het kort

Na het moment van instroom wordt van de nieuwe werknemer verwacht dat hij op de hoogte is van enkele essentiële zaken (e.g. de kennis en ervaring van zijn collega's met dezelfde functie en recente ontwikkelingen met betrekken tot de functie). Een effectieve manier om dit te realiseren is door het bestuderen van gedocumenteerde informatie over de functie. Deze informatie zal voornamelijk voortkomen uit de jaarlijkse functiebijeenkomst. Schriftelijk, maar misschien zelfs met beeldmateriaal, is deze informatie gedocumenteerd (zie tool F. Functiebijeenkomst), waardoor de nieuwe werknemer een volledig beeld zal krijgen over zijn/haar nieuwe functie en collega's.

Wanneer

Bij instroom van een nieuwe werknemer.

Resultaat

Met het doorlezen van functie-specifieke informatie is de nieuwe werknemer op de hoogte van de kennis, ervaring en ontwikkelingen omtrent zijn functie. Op deze manier worden veel gestelde vragen beantwoord en zullen niet dezelfde fouten worden gemaakt.

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Werknemer	Het bestuderen van de functie-specifieke informatie, meestal in de vorm van notulen van de functiebijeenkomst. Wanneer er achteraf nog vragen zijn, is het belangrijk om deze te stellen aan collega's met de desbetreffende functie.	T 2 uur

V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Opmerkin: iIndien de werknemer vragen heeft n.a.v. de bestudeerde informatie kunnen deze aan collega's gesteld worden. Het moment dat de functie-specifieke informatie duidelijk is voor de werknemer blijkt de effectiviteit van deze tool.
- Opmerking: als de functie-specifieke informatie niet voor handen is kost het extra tijd (voor collega's of de teamleider) om dit te verzamelen.

Wie heeft er ervaring mee?

Onbekend.



C. EVALUATIE KENNISBELEID

In het kort

Aan het eind van het jaar zal er met de werknemer een evaluatiegesprek plaatsvinden omtrent het onderwerp kennismanagement en het gebruik van de tools daarvoor. In dit gesprek wordt besproken of de werknemer in staat is geweest de toolbox efficiënt in praktijk te brengen. Ook kunnen eventuele discussiepunten over het beleid van kennismanagement in de organisatie worden besproken. Dit gesprek kan onderdeel worden van het terugkerende functioneringsgesprek.

Wanneer

Eenmaal per jaar

Resultaat

De evaluatie van het kennisbeleid is er om de werknemer te helpen met problemen omtrent het borgen en overdragen van kennis. Tijdens het gesprek zal de visie van de werknemer op het kennisbeleid van de organisatie besproken worden. Op deze manier voelt de medewerker zich betrokken bij het kennisbeleid en raakt hij/zij hopelijk meer gemotiveerd om dit beleid te hanteren.

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Werknemer	De werknemer zal voor het gesprek nadenken over zijn visie op het kennisbeleid van de organisatie en de voor- en nadelen van dit kennisbeleid die hij heeft ervaren tijdens het werk.	V 1 uur / jaar T 1 uur / jaar
Manager / Teamleider	De manager plant het gesprek in met de werknemer. Tijdens het gesprek evalueert de manager het kennisbeleid van de organisatie met de werknemer. Nadat het gesprek heeft plaatsgevonden is de manager verantwoordelijk voor het documenteren van dit gesprek.	T 1 uur / jaar A 1 uur / jaar

V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Opmerking: de evaluatiegesprekken kunnen dienen als input voor het kennisbeleid. Wanneer blijkt dat er weinig gebruik wordt gemaakt van de tools kan ervoor gekozen worden om bijvoorbeeld meer nadruk op het kennisbeleid te leggen bij de aanname van werknemers.

Wie heeft er ervaring mee?

- Meer informatie over deze tool is te vinden in de presentatie van Paul van den Brink over Kennisbehoud en kennisoverdracht. (Bijlage 2)
- Rijkswaterstaat



D. EVALUATIEGESPREK EXTERNE PARTIJ

In het kort

Met een externe partij wordt bedoeld: een werknemer of een groep werknemers die in dienst zijn van externe partij, oftewel tijdelijk ingehuurd medewerkers. Bij uitstroom van de externe partij (na bijvoorbeeld de afronding van een project) zal er een evaluatiegesprek plaatsvinden. De evaluatie bestaat uit een korte project evaluatie waar de Situatie, het Probleem, de Actie en het Resultaat van het project wordt besproken en gedocumenteerd (zie voor een mogelijkheid voor documentatie tool S. Database). Daarnaast worden de contactgegevens en de expertise van de desbetreffende persoon gedocumenteerd. Deze gegevens komen vervolgens in de database (CRM).

Wanneer

Binnen een maand na de uitstroom van de externe partij, bijvoorbeeld na het afronden van een project.

Resultaat

De visie en ervaring van een externe partij kan afwijken van die van de werknemers binnen een organisatie. Deze ervaring kan erg waardevol zijn. Externe kennis gaat op deze manier niet verloren.

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Externe partij	Een werknemer van de externe partij dient gezamenlijk met een werknemer van de organisatie een evaluatiegesprek te voeren. Daarin worden onder andere de samenwerking, ervaringen en projectevaluatie behandeld.	T 1 uur / project
Werknemer	De werknemer zal een evaluatiegesprek inplannen met een werknemer van het externe bedrijf waarmee hij heeft samengewerkt. Het gesprek kan worden voorbereid en uitgevoerd op basis van een evaluatieformulier (indien aanwezig). Na afloop van het gesprek documenteert de werknemer de informatie.	T 1 uur / project A 15 min / project

V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Opmerking: deze tool is nauw verbonden met tool S. Database.

Wie heeft er ervaring mee?

- Rijkswaterstaat



E. FLEXPLEKKEN

In het kort

Een kantoor waar meerdere mensen gebruik kunnen maken van één werkplek, wordt een kantoor met flexplekken genoemd (www.mkb servicedesk.nl). Door het plaatsen van werknemers op verschillende fysieke plekken kan een cultuur ontstaan waarin kennis welhaast onbewust met collega's wordt gedeeld. De fysieke afstand tussen de kennisdrager en kennisvrager wordt door middel van flexplekken verkleind en dit zal ervoor zorgen dat er meer variatie zit in de kennis die gedeeld en ontvangen wordt. Ondanks het feit dat de werknemer zich op een andere plek in de organisatie bevindt is hij/zij bezig met het uitvoeren van zijn/haar gebruikelijke functie.

Wanneer

Bij instroom en uitstroom. Door een instromende werknemer op verschillende 'plekken' in de organisatie te laten werken kan deze erg snel kennis en ervaring opdoen. Ook wanneer een werknemer uitstroomt, kan deze tool zeer waardevol zijn. Niet alleen wordt kennis van de vertrekkende werknemer verspreid, ook ervaart de achterblijvende afdeling hoe de situatie ervoor staat als de werknemer vertrokken is.

Resultaat

Door te wisselen van fysieke werkplek komt de werknemer meer in aanraking met de verschillende facetten van de organisatie. De fysieke afstand tussen werknemers wordt kleiner en het interne netwerk wordt groter. Dit zal de communicatie tussen medewerkers makkelijker maken.

Taken en tijdsbesteding

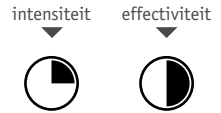
Rol	Taak	Tijd
Werknemer	De werknemer zal zijn eigen functie blijven uitvoeren, maar op een andere plek in de organisatie. Nadien dient de locatie van de uitwisseling in de database geregistreerd te worden. Er kan gedocumenteerd worden naast wie de werknemer heeft gezeten en wat de werknemer heeft geleerd van het werken op verschillende plekken in de organisatie.	V 1 uur / 3 mnd
		T 3 mnd
		A 30 min / 3 mnd
V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling		

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Valkuil: val niet terug in je oude omgeving. Het is gemakkelijk om terug te vallen op je bekende collega's maar feedback of adviezen van andere collega's kan ook inspirerend en verfrissend werken.
- Tip: deze tool levert optimaal resultaat als de werknemer werkt in een ruimte met collega's die niet van dezelfde afdeling zijn of met hetzelfde project bezig zijn.

Wie heeft er ervaring mee?

- Rijkswaterstaat



F. FUNCTIEBIJeenKOMST

In het kort

De functiebijeenkomst is een (jaarlijkse) bijeenkomst van medewerkers die dezelfde functie uitoefenen binnen de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld een jaarlijkse bijeenkomst van projectleiders zijn die hun belangrijkste ervaringen en leerpunten met elkaar delen. Tijdens de meeting kunnen onder andere presentaties en brainstormsessies gehouden worden. Hierbij geldt dat documenteren essentieel is. Deze informatie kan worden gebruikt bij de intrede van een nieuwe werknemer met deze functie.

Wanneer

Eenmaal per jaar.

Resultaat

Het hoofddoel van de functiebijeenkomst is dat de ervaringen en leerpunten van werknemers met dezelfde functie in de organisatie gedeeld worden. Daarnaast is er tijdens de bijeenkomst ruimte voor feedback en kan er eventueel gebrainstormd worden over verbeteringen die moeten plaatsvinden omtrent de functie.

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Groep werknemers met dezelfde functie of	Er wordt van de werknemers verwacht dat ze nadenken over hun eigen ervaringen en 'lessons learned'. Daarnaast is het van belang dat elke werknemer een feedback formulier invult. In dit formulier kunnen de werknemers aangeven of hun functie verbeterd kan worden en op welke manier. Ook is er ruimte tijdens de bijeenkomst om feedback te geven op andere werknemers met dezelfde functie.	V 1 uur / jaar
		T 4 uur / jaar
Voorzitter (kan een vast persoon zijn of rouleren)	Van de voorzitter wordt verwacht dat hij/zij een dag prikt waarop de bijeenkomst zal plaatsvinden. Daarnaast stuurt de voorzitter een lijst rond met thema's die besproken worden. Tijdens de bijeenkomst zelf zal de voorzitter de bijeenkomst in goede banen leiden.	V 2 uur / jaar
		T 4 uur / jaar
Notulist	Om ervoor te zorgen dat de (gedeelde) kennis geborgd wordt, moet er een notulist aangewezen worden. Deze krijgt de taak om tijdens de bijeenkomst de informatie duidelijk op te schrijven, op te slaan en te delen.	T 4 uur / jaar
		A 4 uur / jaar

V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Opmerking: de notulist is verantwoordelijk voor het verzorgen van een laptop.
- Opmerking: de notulist kan een van de werknemers zijn.
- Opmerking: wanneer er nog geen feedback formulier voor handen is moet deze tijdig gemaakt worden door de voorzitter.

Wie heeft er ervaring mee?

- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier houdt thema-overleggen, Op-de-kist bijeenkomsten en symposia

G. IDENTIFICATIE KENNIS EN VAARDIGHEDEN

In het kort

Om een beter beeld te krijgen van de persoonlijke kennis en vaardigheden van de werknemers wordt van iedere instromende werknemer geïdentificeerd welke kennis en vaardigheden hij al bezit. Zo ontstaat er een duidelijk overzicht van wie welke kennis bezit. Wanneer een werknemer op zoek is naar bepaalde kennis kan hij precies opzoeken bij welke collega die kennis te halen is. De persoonlijke kennis en vaardigheden van de nieuwe werknemer worden geïdentificeerd aan de hand van een vragenlijst. Er wordt gevraagd naar de huidige kennis van de werknemer, zijn vaardigheden en de ervaring die de werknemer heeft opgedaan in zijn loopbaan. Het is wenselijk om dit in de database (WieWeetWatWaar) te verwerken (zie tool S. Database). Ook zal er in de vragenlijst gevraagd worden naar de leerdoelen van de werknemer in deze organisatie.

Wanneer

Binnen een maand nadat de werknemer in de organisatie is getreden.

Resultaat

De vragenlijst helpt bij het in kaart brengen van de kennis en vaardigheden die onder het personeel aanwezig en tegelijkertijd afwezig is, waardoor er op een effectievere manier twee werknemers aan elkaar gekoppeld kunnen worden voor het buddy-systeem (zie tool A. Buddysysteem). Ook kunnen workshops meer toegespitst worden op de nog ontbrekende kennis en vaardigheden van de nieuwe werknemer(s) (Zie tool Q. Workshop/training).

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Werknemer	De werknemer moet nadenken over de kennis en ervaring die hij heeft opgedaan tijdens zijn loopbaan. Vervolgens vult de instromende werknemer de vragenlijst in.	V 30 min / werknemer
		T 1 uur / werknemer
Manager / teamleider	De manager stelt een vragenlijst op waarin de kennis en vaardigheden van een nieuwe werknemer geïdentificeerd wordt. De vragenlijst moet op een dergelijke manier opgesteld worden zodat de resultaten te vergelijken zijn met de resultaten van de vragenlijsten van andere werknemers. Na het gesprek is de manager verantwoordelijk voor het documenteren van de resultaten.	V 30 min / werknemer
		T 1 uur / werknemer
		A 30 min / werknemer

V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Opmerking: deze tool kan andere tools in deze toolbox goed aanvullen. Het identificeren van de kennis en vaardigheden van de kennis van instromende werknemers, aangevuld met de persoonlijke data van huidige werknemers uit de Database (zie tool S. Database), zorgt er onder andere voor dat een manager/teamleider eenvoudiger kan bepalen welke twee werknemers het meest zullen leren van elkaar bij het Buddy-systeem.
- Opmerking: de manager documenteert het resultaat van deze tool. Dit document kan worden opgezocht bij de uitvoering van volgende tools:
A. Buddy-systeem, E. Flexplekken, I. Kennisbijeenkomst, J. Meeloopdag, K. Meester-gezel, L. Mentor-systeem en Q. Workshop/training
- Een manager kan een vragenlijst opstellen, maar mogelijk kan er centraal binnen de organisatie een vragenlijst worden opgesteld.

Wie heeft er ervaring mee?

- Deze methode komt uit de Diversity Remix, die ontwikkeld is door de Projectontwikkelaars Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit uit West-Vlaanderen. (www.diversityremix.be)
- Het Assessment Interview, waarvan kennis en vaardigheden identificeren het hoofddoel is, is deel van de ROCK-aanpak van Shell.

H. INTRODUCTIE KENNISBELEID

In het kort

Als er een nieuwe werknemer wordt aangenomen zal er een gesprek plaatsvinden waar het kennisbeleid van de organisatie wordt besproken. De werknemer krijgt uitleg over de mogelijkheden omtrent kennisborging en over de manier waarop kennis wordt gedeeld in de organisatie. De toolbox kan hierin leidend zijn.

Wanneer

In de maand dat de werknemer in de organisatie in dienst is getreden.

Resultaat

Het hoofddoel van het gesprek is om de nieuwe werknemer op de hoogte brengen van het beleid omtrent kennismanagement in de organisatie. Dit zorgt er voor dat alle werknemers de mogelijkheden van het overdragen en het borgen van kennis kennen.

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Nieuwe werknemer	De nieuwe werknemer ontvangt voor het gesprek de toolbox om door te lezen en eventuele vragen en/of onduidelijkheden op te schrijven. Er wordt niet van de nieuwe werknemer geacht dat hij de toolbox van voor tot achter kent, maar wel wordt verwacht dat de nieuwe werknemer inzicht krijgt in het kennisbeleid van de organisatie. Dit kan door over dit beleid te spreken met nieuwe collega's en documentatie over dit beleid door te lezen. Na het gesprek krijgt hij pas toegang tot de database.	V 2 uur / werknemer
		T 1 uur / werknemer
Manager/ Teamleider	De manager plant het gesprek in met de nieuwe werknemer. Tijdens het gesprek introduceert de manager het kennisbeleid van de organisatie aan de nieuwe werknemer. Om het resultaat van het gesprek met de nieuwe werknemer te verbeteren, is het wenselijk dat de manager zich voorbereid door de toolbox door te lezen, met collega's spreekt over het huidige kennisbeleid en documentatie over het kennisbeleid nog eens doorleest. Na het gesprek houdt de manager toezicht op de manier waarop de nieuwe werknemer met het kennisbeleid omgaat.	V 30 min / werknemer
		T 1 uur / werknemer

V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Tip: het kan zinvol zijn om na een week een afsluitend gesprek te houden met de medewerker. Op deze manier kan de werknemer zijn laatste praktische vragen stellen.

Wie heeft er ervaring mee?

- Meer informatie over deze tool is te vinden in de KennisSurvivalGids van Rijkswaterstaat.

I. KENNISBIJEENKOMST

In het kort

In een kennisbijeenkomst kan kennis omtrent een bepaald onderwerp/gebied worden besproken, bijvoorbeeld regionale regelgeving. Door in ieder geval een keer per jaar bij elkaar te komen en de tijd te nemen om de kennis, ervaringen en contacten met elkaar te delen, leren werknemers van elkaar en weet men wat er binnen de organisatie speelt. Er kan onder andere gepresenteerd of gebrainstormd worden. Deze bijeenkomst verschilt met de functiebijeenkomst (Tool F) aangezien de functiebijeenkomst een specifieke functie betreft en de kennisbijeenkomst bepaalde thema's of onderwerpen.

Wanneer

De bijeenkomst zal enkele uren in beslag nemen en voorbereiding vergen. Om iedereen te stimuleren om aanwezig te zijn is het van belangrijk dat de frequentie niet te hoog is. Plan bijvoorbeeld eenmaal per jaar een bijeenkomst.

Resultaat

Alle betrokken werknemers bezitten actuele kennis over een bepaald onderwerp. Daarnaast kan een dergelijke bijeenkomst resulteren in een hechtere band tussen werknemers wat de drempel tot toekomstig contact verlaagd.

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Alle aanwezigen	Alle aanwezigen dienen vooraf hun kennis over het onderwerp te ordenen. Gedurende de bijeenkomst kan iedereen zijn informatie presenteren om deze kennis te delen. Daarnaast kan er over vraagstukken worden gebrainstormd.	V 1 uur / jaar
		T 4 uur / jaar
Voorzitter (kan een vast persoon zijn of rouleren)	Van de voorzitter wordt verwacht dat hij een dag inplant waarop de bijeenkomst zal plaatsvinden en stuurt eventueel een lijst rond met thema's die besproken zullen worden. Daarnaast is het de taak van het voorzitter om de dag in goede banen te leiden en van te voren een agenda voor deze dag te maken.	V 2 uur / jaar
		T 4 uur / jaar
Notulist	Om ervoor te zorgen dat de (gedeelde) kennis geborgd wordt moet er een notulist (vaak een van de aanwezige werknemers) aangewezen worden die de informatie duidelijk opschrijft, opslaat en deelt met andere collega's.	T 4 uur / jaar
		A 4 uur / jaar

V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Tip: goed notuleren en archiveren in de database (zie tool S. Database) is essentieel. Zodoende kan de uitkomst van de kennisbijeenkomst later worden teruggezocht of worden gebruikt als kennisoverdracht voor nieuwe werknemers.

Wie heeft er ervaring mee?

- Bij gemeente Zoetermeer, provincie Noord-Holland en provincie Zuid-Holland houdt men incidenteel bijeenkomsten.
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier houdt thema-overleggen, Op-de-kist bijeenkomsten en symposia.
- Themabijeenkomsten platform WOW

J. MEELOOPDAG VAN NIEUWE MEDEWERKERS

In het kort

Door het plaatsen van nieuwe werknemers op verschillende fysieke en/of functionele plekken en ze een dag mee te laten lopen met een collega zal veel vakkennis en omgevingskennis overgedragen worden. Wanneer een werknemer de organisatie instroomt, kan deze tool gebruikt worden om op een relatieve snelle wijze veel kennis op te doen. Echter, de tool kan ook gebruikt worden om huidige (langere) werknemers kennis over een bepaald thema / kennisgebied op te laten doen.

Wanneer

Een nieuwe werknemer zal gedurende zijn\ eerste weken met een aantal verschillende collega's binnen de organisatie een dag meelopen.

Resultaat

Wanneer de werknemer vanaf de zijlijn meekijkt met de dagelijkse bezigheden van een collega zal de vakkennis, organisatiekennis en omgevingskennis vergroot worden. Dit kan voor beide partijen zorgen voor inspiratie en nieuwe inzichten.

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Meelopende werknemer	Het is van belang dat de werknemer zich goed voorbereid door de functie-specifieke informatie door te lezen. Daarnaast stelt de werknemer doelen op om te bepalen wat de hij van de dag wil leren. Deze doelen bespreekt hij vooraf met zijn manager. Na de meeloopdag worden deze doelen geëvalueerd met de manager.	V 1.5 uur / werknemer
		T 1 dag / werknemer
		A 1 uur / werknemer
Collega	Van de collega werknemer wordt verwacht dat hij zich voorbereid op de meeloopdag door op de hoogte te zijn van de leerdoelen van zijn collega die een dag met hem of haar mee loopt.	V 30 min / werknemer
		T 1 dag / werknemer
Manager/ teamleider	De manager bepaalt waar de meelopende werknemer zal meelopen en stelt voortijdig de betreffende werknemers hiervan op de hoogte. Ook zal de manager het voorbereidingsgesprek en het evaluatie-gesprek inplannen en houden met de meelopende werknemer.	V 1.5 uur / werknemer
		A 1 uur / werknemer

V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Tip: meer tijd geeft meer mogelijkheden. Neem genoeg tijd voor deze tool.
- Opmerking: zorg dat de meelopende werknemer met een gevarieerd pallet aan werknemers meeloopt (denk aan bijvoorbeeld functie en achtergrond).

Wie heeft er ervaring mee?

- Meer informatie over deze tool is te vinden in de presentatie van Paul van den Brink over Kennisbehoud en kennisoverdracht.
- Meeloopdagen gefaciliteerd door platform WOW.
- Op de website van platform WOW staan de ervaringen van andere partijen.

K. MEESTER-GEZEL

In het kort

Een 'meester' is een ervaren werknemer die intensief samenwerkt met een minder ervaren collega in bijvoorbeeld een project. Door betrokken te zijn bij het werk van de meester/gezel zal er veel ervaring en kennis gedeeld worden. Een junior werknemer zal in zijn eerste twee jaar dat hij in de organisatie werkt als 'minder ervaren' worden beschouwd. Een werknemer die langer dan vijf jaar in de organisatie werkt wordt als 'ervaren' beschouwd. Hoewel er intensief wordt samengewerkt kost de tool niet veel tijd, er gaat immers weinig tijd verloren aan de tool zelf.

Wanneer

Bij instroom van een werknemer treedt deze tool in werking.

Resultaat

Door het meester-gezel principe kan een cultuur worden gecreëerd waar het uitwisselen van ervaringen, ideeën en harde feiten gestimuleerd en gefaciliteerd wordt. De minder ervaren werknemer wordt op deze manier niet alleen sneller ingewerkt, ook kan de meer ervaren werknemer tegelijkertijd leren van de frisse inzichten, ideeën, oplossingen, best practices, contacten en vakkennis van de nieuwe collega.

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Onervaren werknemer (< 2 jaar in de organisatie)	Gedurende de samenwerking is het van belang dat de minder ervaren werknemer feedback van de oudere werknemer in acht neemt. Ook zal er een vaste meeting per maand zijn waar de twee werknemers de vorderingen bespreken en feedback op elkaar kunnen geven.	V 30 min / mnd
		T 2 uur / mnd
Ervaren werknemer (> 5 jaar in de organisatie)	De meer ervaren werknemer heeft als taak de minder ervaren werknemer te begeleiden tijdens zijn werk, maar toch als gelijkwaardige te beschouwen. Gedurende de samenwerking zal er steeds meer verantwoordelijkheid verschuiven van de senior werknemer naar de minder ervaren collega. .	V 30 min / mnd
		T 2 uur / mnd
Manager / teamleider	De manager is verantwoordelijk voor het koppelen van de twee werknemers en houdt daarnaast in de gaten of de samenwerking goed verloopt.	V 1 uur / mnd / werknemer
		T 30 min / mnd / werknemer

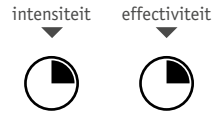
V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Tip: neem de tijd voor overlegsessies, maak afspraken over het onderwerp, bespreek de analyse, opties en keuzeoverwegingen.
- Opmerking: deze aanpak vereist een 'klik' tussen de vertrekkende medewerker en de ontvanger(s); wees hierop alert en pas indien nodig de aanpak aan.

Wie heeft er ervaring mee?

- Waterschap Rivierland & Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier & provincie Noord-Holland, provincie Overijssel, Rijkswaterstaat, kennisspecialist Paul van den Brink van adviesbureau On The Brink.
- Meer informatie over deze tool is te vinden in de KennisSurvivalGids van Rijkswaterstaat.



L. MENTOR SYSTEEM

In het kort

Een mentor is een ervaren werknemer die aan een minder ervaren werknemer wordt gekoppeld voor een bepaalde tijd. De mentor zal op een breed gebied adviseren en begeleiden. Wanneer er verwarring of gebrek aan kennis is, kan er direct contact gezocht worden met de mentor. Vervolgens kan de mentor door middel van elektronisch of fysiek contact op korte termijn advies en feedback geven aan de betreffende werknemer. Deze tool lijkt op tool K. Meester-gezel doordat kennis overgedragen wordt van een ervaren werknemer naar een minder ervaren werknemer. Het verschil zit hem in de kennis die wordt overgedragen. Tussen een 'meester' en een 'gezel' zal voornamelijk specifieke kennis over het project en/of over de functie overgedragen worden, echter bij het mentor systeem zal voornamelijk kennis worden overgedragen die te maken heeft met de manier van werken in de organisatie in het algemeen.

Wanneer

Het eerste jaar zal een groep nieuwe werknemers een mentor toegewezen krijgen.

Resultaat

Door het mentor-concept is er een snelle en laagdrempelige interactie tussen ervaren en beginnende werknemers mogelijk. Dit zorgt voor meer organisatiekennis bij de nieuwe werknemers. Ook zal de mentor op de hoogte zijn van de dingen waar nieuwe werknemers tegenaan lopen zodat deze dingen sneller aangepakt kunnen worden.

Taken en tijdsbesteding

<i>Rol</i>	<i>Taak</i>	<i>Tijd</i>
Nieuwe werknemer	Van belang is dat de nieuwe werknemer zich ervan bewust is dat hij terecht kan bij de mentor wanneer er moeilijkheden worden ervaren. Elke maand zal de nieuwe werknemer met de mentor gaan zitten om zijn ervaringen te delen. Voor de meetings met de mentor wordt de werknemer geacht over zijn leerdoelen, 'lessons learned' en valkuilen na te denken.	V 30 min / maand / instromende groep T 2 uur / maand / instromende groep
Mentor	Het is van belang dat de ervaren werknemer op de hoogte is van de leerdoelen en ontwikkelingen van de nieuwe werknemers. Elke maand heeft de mentor twee vaste momenten dat hij met de nieuwe werknemers om de tafel zit. Daarnaast zal hij tijd voor de nieuwe werknemer vrij moeten maken als de desbetreffende werknemer tegen dingen aanloopt en de mentor om advies vraagt.	V 30 min / maand / instromende groep T 2 uur / maand / instromende groep

<i>Rol</i>	<i>Taak</i>	<i>Tijd</i>
Manager/ teamleider	De manager is verantwoordelijk voor de koppeling van de twee werknemers en houdt in de gaten of de samenwerking goed verloopt.	V 1 uur / maand / instromende groep T 30 min / maand / instromende groep

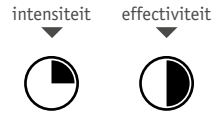
V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Opmerking: wanneer er een meeting wordt ingepland met de mentor stelt de werknemer de agenda op. Deze agenda is vaak gericht op het toetsen van voorgenomen aanpak of het evalueren van bepaalde aspecten van het werk.

Wie heeft er ervaring mee?

- Bij een voorzienbare uitstroom vindt bij gemeente Zoetermeer coaching plaats van de beoogde opvolger door de uitstromende werknemer.
- Paul van den Brink benoemt in zijn lezingen het 'learning by doing'-principe als methode van kennisbehoud. Dit principe houdt in dat een ervaren werknemer en onervaren werknemer aan elkaar gelinkt worden om kennisoverdracht te stimuleren.
- Rijkswaterstaat.



M. PRESENTATIE GEVEN

In het kort

Wanneer een nieuwe groep werknemers wordt aangenomen geeft een huidige werknemer een presentatie over de organisatiecultuur en over de wijze waarop kennis wordt gemanaged in de organisatie. Deze informatie kan ook in een Startmap (zie tool 0. Startmap) worden overgedragen, een presentatie biedt meer ruimte voor interactie.

Wanneer

Bij instroom van nieuwe werknemers.

Resultaat

Alle instromende werknemers zijn direct op de hoogte van de organisatiecultuur en de wijze waarop kennis wordt gemanaged binnen de organisatie. Dit voorkomt onduidelijkheid en zorgt voor eensgezindheid binnen de organisatie.

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Nieuwe werknemers	Alle nieuwe werknemers moeten aanwezig zijn bij de presentatie. Het wordt aangeraden notities te maken en vragen te stellen bij onduidelijkheid.	T 1 uur / werknemer
Presentator	De huidige werknemer moet zich goed voor bereiden op de presentatie. Bij voorkeur wordt er gebruik gemaakt voor voorbeelden. <i>V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling</i>	V 2 uur / instromende groep T 1 uur / instromende groep

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Tip: belangrijk is hierbij dat de er van tevoren wordt gecheckt of alle informatie up-to-date is.

Wie heeft er ervaring mee?

- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier houdt Op-de-kist bijeenkomsten en symposia.
- Rijkswaterstaat

XOBLOOT

KENNIS

MANAGEMENT

N. ROCK WORKSHOP (EN DOCUMENTATIE)

In het kort

Return Of Critical Knowledge heeft als doel om in een korte tijd specifieke kennis van een uitstromende werknemer over te dragen aan collega's. Tijdens deze workshop zullen er inzichten en detail- en ervaringskennis gedeeld worden. De ROCK-workshop is toegankelijk voor alle werknemers die raakvlak hebben of nauw verbonden zijn met het onderwerp. Van groot belang is dat ook deze workshop gedocumenteerd wordt, zodat deze kennis later gebruikt kan worden.

Een afgeleide (versimpelde) tool is het documenteren van kritische kennis (ROCK documenteren), in plaats van het geven van een workshop. Hierbij wordt er geen workshop georganiseerd, maar levert een vertrekkende werknemer een verslag aan van zijn/haar belangrijkste kennis. Dit kan in de vorm van een video, geluidsopname of rapport.

Wanneer

Een ROCK-workshop of documentatie wordt uitgevoerd wanneer een werknemer de organisatie gaat verlaten. Veel van zijn kennis en ervaring is eventueel al gedeeld op onder andere kennis- en functiebijeenkomsten, maar met een ROCK wordt de expertise (op een afgebakend gebied) van deze specifieke persoon vastgelegd.

Resultaat

Borging en overdracht van een specifiek en vooraf afgebakend kennisgebied van de vertrekkende werknemer.

Taken en tijdsbesteding

ROCK-workshop (+ documentatie)

Rol	Taak	Tijd
Vertrekkende werknemer	In overleg bepalen de vertrekkende werknemer en de manager/teamleider welke onderwerpen er tijdens de workshop aan bod komen. Naar eigen inzicht zal de vertrekkende werknemer de workshop inrichten. Hij kan bijvoorbeeld een presentatie geven met zijn belangrijkste leerpunten, ervaringen, projecten, valkuilen en weetjes.	V 2 uur / workshop
		T 8 uur / workshop
Collega's	Alle deelnemende werknemers dienen alvorens de workshop te inventariseren wat zij willen leren tijdens de workshop. Gedurende de workshop nemen zij deel aan de eventuele discussies.	V 15 min / workshop
		T 4 uur / workshop
Manager/teamleider	De manager/teamleider voert voorafgaand aan de workshop een gesprek met de vertrekkende werknemer om te bepalen welke onderwerpen aan bod moeten komen. Achteraf bekijkt hij het verslag om te checken of het compleet is.	V 1 uur / workshop
		A 1 uur / workshop

<i>Rol</i>	<i>Taak</i>	<i>Tijd</i>
Notulist	Om ervoor te zorgen dat de (gedeelde) kennis geborgd wordt moet er een notulist aangewezen worden die de informatie duidelijk opschrijft / opneemt. Na de workshop verzorgt de notulist een helder en compleet verslag waarin de belangrijkste punten en afspraken zijn vastgelegd. Een video- of geluidsopname is wenselijk. De notulist kan een van de aanwezige werknemers zijn.	T 4 uur / workshop
		A 6 uur / workshop

ROCK documentatie

Vertrekkende werknemer	In overleg bepalen de vertrekkende werknemer en de manager/ teamleider welke onderwerpen er tijdens de workshop aan bod zullen komen. Naar eigen inzicht zal de vertrekkende werknemer de workshop inrichten. De vertrekkende werknemer kan bijvoorbeeld een presentatie geven met zijn/haar belangrijkste leerpunten, ervaringen, projecten, valkuilen en weetjes. Vervolgens maakt de werknemer een verslag (bij voorbaat met video- of geluidsopname) waarin al deze informatie is terug te vinden.	V 2 uur / vertrekkende werknemer
		T 10 uur / vertrekkende werknemer
Manager/ teamleider	De manager/teamleider voert voorafgaand aan het rapporteren een gesprek met de vertrekkende werknemer om te bepalen welke onderwerpen aan bod moeten komen. Achteraf bekijkt hij het verslag om te checken of het compleet is.	V 1 uur / vertrekkende werknemer A 1 uur / vertrekkende werknemer

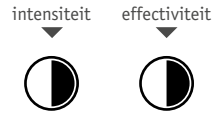
V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Opmerking: Een workshop vraagt weliswaar meer tijd van andere werknemers, maar draagt bij aan de effectiviteit van de overdracht. Tijdens discussies en interacties kunnen werknemers aangeven aan waar hun kennis te kort schiet.

Wie heeft er ervaring mee?

- De methode is ontwikkeld bij Shell. SAVE (Snel Aftappen van Vertrekkende Expertise) van Rijkswaterstaat en Trick van defensie zijn ook hierop gebaseerd.



0. STARTMAP

In het kort

Deze map voor instromende werknemers bevat een duidelijk overzicht van zowel organisatorische als functie-specifieke informatie. Input voor de map kan eventueel uit (de notulen van) de kennis- en functiebijeenkomsten worden gehaald. De map bevat alles wat een instromende werknemer moet weten en kan als alternatief dienen voor een inleidende presentatie en het doornemen van de notulen van de functiebijeenkomsten.

Het voordeel van deze tool is dat het relatief weinig voorbereiding kost omdat een bestaande startmap gebruikt kan worden waar alleen nieuwe informatie aan toegevoegd moet worden.

Wanneer

De map wordt opgesteld door een daarvoor aangewezen werknemer (HR-manager, teamleider, collega van de afdeling) en wordt aan de nieuwe werknemer(s) overhandigd bij indiensttreding.

Resultaat

De startmap biedt de nieuwe werknemer een overzicht van alle relevante informatie om aan het werk te gaan, zonder dat andere werknemers veel tijd kwijt zijn met de overdracht van deze kennis.

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Instromende werknemer	Doorlezen van de informatie. Het wordt aangemoedigd om vragen te stellen bij onduidelijkheid.	T 2 uur / instromende werknemer
HR-manager / teamleider	Deze persoon is verantwoordelijk voor het samenstellen van de startmap. Daarin staat zowel organisatorische als functie-specifieke informatie.	V 4 uur / startmap

V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Opmerking: zorg dat de informatie in de startmap bondig en selectief is.
- Tip: voeg naast informatie ook veel contacten (van collega's) toe aan de startmap.

Wie heeft er ervaring mee?

Onbekend.



P. TRAINING DATABASE (EXTERN)

In het kort

Na invoering van een nieuw datasysteem is het essentieel dat werknemers kennis hebben over dit systeem en met het systeem kunnen werken. Een training van een partij met kennis over dit systeem kan het implementatieproces versnellen.

Wanneer

Wanneer de werknemers met een nieuw datasysteem moeten gaan werken wordt er een training georganiseerd om hen wegwijs te maken binnen het nieuwe systeem.

Resultaat

De werknemers kunnen snel schakelen naar het nieuwe systeem en zijn in staat hun kennis efficiënt te borgen.

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Werknemers	Aanwezig zijn op de training en vragen stellen bij onduidelijkheid zodat er daarna zelfstandig gewerkt kan worden met het datasysteem.	T 4 uur / training
Manager/ teamleider	Alle werknemers tijdig op de hoogte stellen van de systeemwissel en de training die hieraan gekoppeld is.	V 30 min / training

V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Tip: informeer bij de leverancier of ontwikkelaar van het nieuwe datasysteem of deze een training kan aanbieden.

Q. WORKSHOP/TRAINING

In het kort

In een workshop kan bepaalde kennis (basis)vaardigheden gedeeld worden. Hierbij is het ook mogelijk omeen workshop te geven. Bijvoorbeeld door een externe partij of door een eigen werknemer die veel kennis over het betreffende onderwerp heeft. Denk bijvoorbeeld aan een training over procesautomatisering of contractmanagement. Bepaalde workshops kunnen zelfs onderdeel worden van de verplichte training om bij de organisatie aan de slag te gaan of als start bij een dienstverband.

Wanneer

Wanneer een groep nieuwe werknemers instroomt, kan een workshop of training over een bepaald onderwerp zeer waardevol zijn. Werknemers die langer in dienst zijn, zijn uiteraard welkom om deel te nemen aan de workshop of training.

Resultaat

Door het volgen van trainingen zal de kennis van de werknemer vergroten en zal de werknemer zich kunnen ontwikkelen op verschillende gebieden.

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Werknemer	Nieuwe werknemers dienen actief deel te nemen aan de gegeven workshop. Afhankelijk van de workshop/training wordt de werknemer gevraagd zich voor te bereiden. Het is daarnaast wenselijk om de gevolgde training in de database te verwerken. Op die manier is te achterhalen welke werknemer bepaalde vaardigheden (d.m.v. trainingen) heeft vergaard.	V 1 uur / workshop
		T 4 uur / workshop
Manager / teamleider	De manager is verantwoordelijk voor het aanbod van de trainingen. Hij moet inventariseren welke trainingen gegeven kunnen worden en naar welke trainingen er vraag is.	V 2 uur/ workshop

V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Opmerkingen, tips en valkuilen

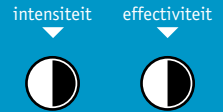
- Opmerking: plan de workshops tijdig, zorg dat iedereen zijn rol begrijpt en goed voorbereid is.
- Tip: zorg voor een goede workshopruimte met voldoende ruimte voor papier aan de muur en stiften die het doen etc.

Wie heeft er ervaring mee?

- Provincie Noord-Holland houdt regelmatig 'cursussen'.

Overige tools

De overige tools zijn niet gelinkt aan een specifieke situatie. Deze tools zijn waardevol om toe te passen om de kennis binnen een organisatie over te dragen en/of te borgen.



R. COMMUNITIES OF PRACTICE

In het kort

Een groep werknemers met dezelfde expertise kan samen informatie en ervaringen delen. Een voorbeeld van een dergelijke community is een groep mensen met expertise over regelgeving. Deze community kan communiceren door middel van LinkedIn, mail of fysiek afspreken. Op deze manier kunnen werknemers (zowel binnen als buiten het bedrijf) van elkaar leren, samen discussiëren en overdragen binnen hun eigen vakgebied.

Gebruik

Er kan beroep gedaan worden op de community wanneer er behoefte is aan specifieke kennis.

Taken en tijdsbesteding

Rol	Taak	Tijd
Werknemers	Aanwezig zijn op de training en vragen stellen bij onduidelijkheid zodat er daarna zelfstandig gewerkt kan worden met het datasysteem.	T 4 uur / training
Manager/ teamleider	Alle werknemers tijdig op de hoogte stellen van de systeemwissel en de training die hieraan gekoppeld is.	V 30 min / training

V = Voorbereiding T = Tool A = Afhandeling

Wie heeft er ervaring mee?

- Provincie Noord-Holland formeert vakgroepen rondom kennisthema's. Binnen deze groepen wordt kennis gedeeld en worden ontwikkelopgaven uitgewerkt.
- Waterschap Rivierenland heeft ervaring met het gebruik van sociale media.

S. DATABASE

In het kort

Een database is een plek waar alle informatie wordt opgeslagen. Dit is, mits de informatie overzichtelijk en toegankelijk is voor alle werknemer, een zeer waardevolle tool. Het kan gebruikt worden voor het borgen, ordenen en terugvinden van informatie die zich binnen de organisatie bevindt. Een database kan bijdragen aan het verhelpen van de volgende problemen.

- Herhaaldelijk dezelfde fouten maken
- Kennis / ervaring / netwerk verlaat de organisatie
- Men weet niet waar de kennis zich bevindt binnen de organisatie

Een database kan verschillende vormen hebben, van een (eenvoudig) Excel-bestand – waarin werknemers informatie kunnen opzoeken en bewerken – tot een uitgebreid softwarepakket zoals SharePoint. De eerstgenoemde voldoet echter al aan de eisen die in deze toolbox als noodzakelijk geacht worden. De database moet de onderstaande onderdelen bevatten.

Customer Relationship Management (CRM)

De database zal een Customer Relationship Management (CRM) sectie bevatten. Hierin kan worden gedocumenteerd met welke externe personen / organisaties contact is geweest, welke kennis / vaardigheden zij bevatten en welke werknemer dit contact heeft. Zodoende wordt ook kennis / ervaring van externe partijen geborgd.

Kennis / ervaring werknemers (WieWeetWatWaar)

In dit gedeelte wordt bij instroom, periodiek en bij uitstroom vastgelegd welke kennis de werknemers bevatten. Denk hierbij aan specifieke kennis / ervaring (e.g. het gevolgd hebben van bepaalde trainingen of bepaalde projecten afgerond). Zodoende is op te zoeken waar bepaalde kennis zich in een organisatie zich bevindt.

Projectinformatie (SPAR)

In deze sectie kan worden gezocht naar projecten op basis van onderwerp (e.g. regelgeving) of type vraagstuk (e.g. financieel vraagstuk). Ook kan worden gedocumenteerd wie bij dit project betrokken zijn (geweest). Dit biedt te mogelijkheid om bestaande kennis in een organisatie terug te vinden.

Een veelgebruikte manier om projectinformatie te noteren is middels een SPAR (Situation, Problem, Action, Result). Hiermee wordt duidelijk wat de situatie was en hoe hiermee is omgegaan. Deze informatie kan zeer waardevol zijn wanneer een nieuw (vergelijkbaar) project wordt uitgevoerd. In een aparte map dienen de SPARs opgeslagen te worden.

Gebruik database

Verschillende tools verwijzen naar of maken gebruik van de database. Tools die verwijzen naar of gebruik maken van de database zijn: A. Buddy-systeem, B. Doorlezen van functie-specifieke informatie, C. Evaluatie externe partij, E. Flexplekken, F. Functiebijeenkomst, G. Identificatie kennis en vaardigheden, I. Kennisbijeenkomst, J. Meeloopdag, K. Meester-gezel, L. Presentatie geven, N. Rock Workshop (en documentatie), P. Training database (extern), S. Communities of practice, T. Kenniskantine, U. Langdurige uitwisseling en V. Meeloopdagen voor huidige werknemers

Opmerkingen, tips en valkuilen

- Opmerking: de tool database blijkt vooral effectief als werknemers de database regelmatig gebruiken en aanvullen en als informatie gemakkelijk terug te vinden is.

Wie heeft er ervaring mee?

- Gemeente Zoetermeer, Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier en Provincie Zuid-Holland maken gebruik van databases.

intensiteit

effectiviteit



T. KENNISKANTINE

In het kort

Het borgen en delen van kennis hoeft niet altijd veel tijd en inspanning te kosten. Het kan ook gepaard gaan met ontspanning en gezelligheid in de lunchpauzes of tijdens de borrels na het werk. Deze speciale variant brengt werknemers bijeen om kennis te delen en tegelijkertijd te ontspannen. Om de 'Kenniskantine' zo aantrekkelijk en inspirerend mogelijk te maken voor de werknemers, worden zij vanuit de organisatie gevraagd om eigen ideeën over de inrichting aan te dragen. De decoratie op de muren van deze ruimte zal voornamelijk bestaan uit posters, black boards en beeldschermen met informatie over projecten die in het verleden zijn gedaan, de projecten die op dit moment lopen en de jaardoelen van de organisatie en de werknemers. De 'Kenniskantine' is de ideale plek om kennissessies en presentaties te laten plaatsvinden.

Gebruik

Naar eigen inzicht. Wanneer een werknemer het idee heeft dat bepaalde kennis die hij/zij in huis heeft gedeeld dient te worden.

Wie heeft er ervaring mee?

- Lunchlezingen bij provincie Noord-Holland. In het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier wordt gebruik gemaakt van kennispools die gepromoot worden door pamfletten en presentaties.



U. LANGDURIGE UITWISSELING

In het kort

Door een werknemer langdurig uit te wisselen met een medewerker van een andere afdeling binnen de organisatie zelf zal er veel kennis uitgewisseld worden en nieuwe kennis worden opgedaan. De langdurige uitwisseling kan ook met een werknemer buiten de eigen organisatie plaatsvinden. Dit kan zijn in een organisatie waar bijvoorbeeld kennis over procesautomatisering aanwezig is die mist in de eigen organisatie maar wel erg relevant is. Na de uitwisseling zal de werknemer terugkeren naar zijn afdeling en de opgedane kennis daar toepassen en delen. Er is geen specifiek moment om een langdurige uitwisseling te initiëren. Platform WOW faciliteert kort- en langdurige uitwisselingen. Zie hiervoor de website van platform WOW <http://water.platformwow.nl/wow/wow-makelaar/>

Gebruik

De langdurige uitwisseling kan zeer nuttig zijn om de werknemers te stimuleren om te blijven leren van elkaar in de organisatie.

Wie heeft er ervaring mee?

- Personele uitwisseling door platform WOW

intensiteit

effectiviteit



V. MEELOOPDAGEN VOOR HUIDIGE WERKNEMERS

In het kort

Zoals de toolbox beschrijft is een meeloopdag een zeer geschikte tool om instromende werknemers snel kennis op te laten doen. Deze tool is ook geschikt wanneer de behoefte ontstaat om een niet-instromende werknemer kennis over een bepaald onderwerp op te laten doen.

Gebruik

Deze tool kan zeer nuttig zijn als wordt opgemerkt dat er in de organisatie bepaalde medewerkers veel kennis bezitten over een bepaald thema/kennisgebied en andere werknemers deze kennis onvoldoende in de vingers hebben.

Wie heeft er ervaring mee?

- Meeloopdagen gefaciliteerd door platform WOW.
- Op de website van platform WOW staan de ervaring van andere partijen.

intensiteit

effectiviteit



W. OBJECTIVE DEEPDIVE

In het kort


Kennis en ervaring kan gekoppeld zijn aan een fysiek object. Wanneer een bepaald onderwerp wordt behandeld terwijl men het fysieke object ziet kunnen bepaalde aspecten veel intensiever worden besproken. Een betrokken werknemer zal eerst een inleidende presentatie geven, gevold door een bezoek aan het object zelf.

Wanneer

Wanneer een werknemer zijn kennis over een specifiek object wil delen of wanneer er vanuit een werknemer vraag is naar kennis over een bepaald object, kan deze tool in gang worden gezet.

Wie heeft er ervaring mee?

De methode is onder andere toegepast bij het duinwaterleidingbedrijf Dunea.



Ervaring delen
=
kennis
vermenigvuldigen

5. Referenties

Voor het opstellen van deze toolbox is gebruik gemaakt van de onderstaande bronnen.

- 2KnowHow [online]. Verschillende artikelen. URL: <<http://www.2knowhow.nl/>>
- Barneveld, A., Koster, M., 2013. KennisSurvivalGids RWS. Rijkswaterstaat, Afdeling Kennis- en Innovatiemanagement
- Van Beek, A., Henderikse, W., 2008. Publicatie Kennis. VanDoorneHuiskes en partners Utrecht.
- Van den Brink, P., 2003. Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing.
- Kadaster, 2011. Kennislandschap. Kadaster
- Kennis Overdracht [online]. Verschillende artikelen. URL: <<http://kennis-overdracht.nl/artikelen/>>
- Kunst, G., Kennis delen met velen. Shared Values
- Leask, M., Lee, C., Milner, T., Norton, M., Rathod, D., 2008. Knowledge management tools and techniques. iDeA knowledge management strategy team.
- Managementsite [online]. Succesvol kennis delen. URL: <<https://www.managementsite.nl/succesvol-kennis-delen>>
- Oosterheert, A.J., 2009. Kennismanagement en de praktijk bij de politie. Politie
- Van der Spek, R., Spijkervet, A., 2005. Kennismanagement – Intelligent omgaan met kennis. CIBIT
- Wouters, R., Spoelstra, J., Merks, H., 2014. Kennis moet stromen! – adviesmemo. Young Professional Network

Colofon:**Opdrachtgever en uitgegeven door**

Platform WOW; Juli 2015

Opdrachtnemer

De Young Advisory Group, <http://youngadvisorygroup.nl/>

Namen auteurs

Anne van der Geest

Bob de Jong

Bernieke Roetert

Vormgeving

Reclameloods Rotterdam

XOBLOOT

KENNIS

MANAGEMENT

Platform WOW

Postbus 2232

3500 GE Utrecht

www.platformwow.nl