



3. KENNIS EN ERVARING BORGEN

WAAROM KENNISBORGING?

In een organisatie wordt er doorheen de jaren veel kennis binnengehaald en ontwikkeld. Soms wordt die kennis in kaart gebracht, denken we maar aan te volgen procedures bij productielijnen, stappenplannen bij lasactiviteiten. etc. Dit gebeurt echter niet altijd systematisch en veelal worden allerlei weetjes, inzichten en ervaringen niet geformaliseerd. Komt daarbij dat de kennis heel vluchtig is geworden door moderne technologieën die zowel de productie als de dienstverlening beïnvloeden. Belangrijke informatie ligt dus dikwijls te rusten in de hoofden en de handen en wordt niet opgeslagen. In de komende jaren zullen veel ervaren 'babyboomers' uitstromen of een andere functie krijgen in het teken van retentie. Het is juist bij deze medewerkers dat het overgrote deel van de impliciete of onzichtbare kennis aanwezig is. Deze grijze kennis ontdekken en koesteren wordt de uitdaging voor veel ondernemingen. Tijd dus om werk te maken van kennisborging en om de ervaren medewerkers hierbij te betrekken.

WAT IS KENNISBORGING?

Zoals bij vele items het geval is, bestaan ook hier veel omschrijvingen en definities van het begrip. We kunnen kennisborging best omschrijven als: 'kennis vasthouden en beschikbaar stellen voor hergebruik zodat producten en/of diensten voortdurend kunnen worden aangeboden op een hoog kwaliteitsniveau'. Naast het in kaart brengen van kennis wanneer ervaren medewerkers na een lange loopbaan de onderneming verlaten, dient dit ook te gebeuren bij interne rotatie en bij de exit van jonge medewerkers die cruciale kennis hebben. Kennis kan je omschrijven als het geheel van informatie, ervaring en vaardigheden.

EEN AANTAL LOGISCHE STAPPEN IN VOGELVLUCHT

Vooraleer men de kennis kan overdragen en stockeren moet men een stappenplan volgen en zich hierbij een aantal vragen stellen:

- 1. Welke kennisdomeinen zijn er binnen de organisatie?**
Men moet m.a.w. starten met de opmaak van een kennisportfolio: de aanwezige kennis inventariseren.
- 2. De kennisdomeinen structureren:**
productkennis, productiekennis, gereedschapskennis, bedrijfskennis, proceskennis, ...
- 3. Welke kennis willen we behouden?**
Niet alle kennis is essentieel voor de continuïteit van de organisatie. Men moet gaan selecteren en gaan faseren.
- 4. Waar of bij wie is die kennis aanwezig?**
- 5. Waar moeten prioritair acties worden ontwikkeld?**
Waar dreigt de kennis verloren te gaan? In bepaalde afdelingen en bij bepaalde kennisgebieden zal de nood hoger zijn dan bij andere. Het is hier dan ook aan te raden om een leeftijdsscan op te maken (per afdeling) zodat men weet waar het kennisverlies het hoogst zal zijn.

KENNISBORGING EN DE ERVAREN MEDEWERKER

Vermits het kennisverlies zo veel mogelijk moet worden beperkt, moeten de medewerkers die de meeste expertise bezitten en die zullen uitstromen, bevroegd worden. In een open sfeer zal men met hen moeten gaan praten en methodieken ontwikkelen om de kennis over te dragen en te behouden.



■ Tools voor kennisoverdracht

A. ALGEMENE PRINCIPES

Bij de kennisoverdracht moet men bijzondere aandacht hebben voor volgende zaken wil men succesvol te werk gaan:

- het definiëren van de cruciale en unieke kennis die voor transfer in aanmerking komt
- welke rol heeft de overdrager (deskundige, trainer / opleider)
- de keuze van de transfermethoden
- een planning opmaken voor de activiteiten van de kennistransfer
- de wijze van inbedding of borging van de overgedragen kennis bepalen
- de procedure voor evaluatie van het transferproces vastleggen

B. EEN AANTAL TOOLS

• Peter/Meterschap

Tijdens de inlooperperiode van een nieuwe medewerker wordt hem/haar een peter of meter toegewezen. Hierbij krijgt de nieuwkomer een pak informatie. De ervaren werkgever ventileert niet alleen praktische en soms reeds vastgelegde kennis, maar vooral onzichtbare kennis die hoort bij zijn ruime ervaring. Het is hierbij aangewezen de ervaren medewerker een opleiding 'train de trainer' te laten volgen. Zo krijgt hij didactische vaardigheden aangereikt om de nieuwe collega op te leiden. Indien het bij de overdracht gaat om handelingen van praktische aard is werkplekleren aangewezen. Het doel is hier dat een lerende door middel van een leertraject op de werkvloer wordt opgeleid zodat de eigenheden van de job duidelijk worden.

• Formele overdrachtmomenten

De verantwoordelijke voor kennismanagement bevroegt op regelmatige basis concrete situaties in een 1-1 situatie. Bij de opstart van deze momenten hanteert men een checklist om info inzake een aantal afgelijnde onderwerpen zichtbaar en precies te maken. Het resultaat van dit overdrachtmoment wordt in een rapport gegoten dat dan later wordt geventileerd in concrete documenten.

• Intervisiegroepen

Intervisiegroepen kan men opzetten om impliciete kennis om te zetten tot expliciete. Betrek hierbij ook de jongere medewerkers. Dit kan helpen om een band tussen de verschillende generaties te smeden zodat vertrouwen en passies voor het werk samengaan. Info die hier wordt gedeeld, betreft voornamelijk wat men noemt omgevingskennis : contacten met vakgenoten, klanten, samenwerkingsrelaties, speciale werksituaties, ... Ook hier bij de intervisiegroep moet er een neerslag komen die dan later in een borgingsdocument wordt opgenomen.

■ De kennisborging

A. ENKELE INSTRUMENTEN

Enmaal de informatie werd bekomen moet die kunnen worden aangeboden aan de collega's. We geven hier een aantal instrumenten aan, alsook hulpmiddelen:

• Instructiefiches

Een belangrijk instrument bij kennisborging blijft de instructiefiche. Deze kan worden gebruikt voor de opstart van een machine, bij het gebruik van een werktuig, om de opeenvolgende stappen van een productielijn onder de knie te krijgen, etc. Deze fiche wordt opgesteld met aandacht voor eenvoudige taal en kan worden ondersteund met illustraties (foto's, tekeningen, symbolen).

- **Bedrijfswoordenboek**

Veel gebruikte en cruciale vaktaal kan men integreren in een bedrijfswoordenboek. Dit is een geheel van bedrijfseigen termen die vaak worden gebruikt.

- **Competentiematrix als kompas van de kennisgebieden**

Als men een competentiematrix opstelt, weet men ten allen tijde wie welke kennis bezit. Het wordt dan ook gemakkelijk om kandidaten inzake kennisoverdracht aan te spreken. De matrix laat ook toe de overgedragen kennis toe te leiden naar specifieke personen indien dit noodzakelijk is.

- **FAQ-lijst**

Men kan de overgedragen kennis thematisch structureren in een FAQ-lijst zodat men bij een probleemsituatie vlot een antwoord krijgt aangereikt.



- **Handleiding**

Indien de borging geen deelactiviteiten betreft maar een volledige opleiding die nog niet is opgenomen binnen de onderneming (bv.: eerder artisanale of zeer recente kennis) kan men vragen aan de functiehouder om naast het werkplekleren mee te werken om deze opleiding uiteindelijk in een handleiding vorm te geven. Deze handleiding dient te worden gezien als een flexibel document dat, indien nodig, op regelmatige basis door de functiehouder wordt geactualiseerd in samenwerking met de direct leidinggevende of kennismanager.

- **Video-opname**

Bij het uitvoeren van bepaalde activiteiten die moeilijk te vatten zijn in standaardprocedures wordt een video-opname gerealiseerd om de vakspecifieke handelingen in beeld te brengen. Dit is vooral ook een handig instrument voor medewerkers die lager geschoold zijn of anderstalig zijn.

B. DE ELEKTRONISCHE BIBLIOTHEEK

Meer en meer organisaties gaan de hierboven beschreven instrumenten integreren in een elektronische bibliotheek. Aldus zijn alle documenten vlot op te sporen. Wil men komen tot een globale kennisdeling dan zijn een vlotte toegankelijkheid tot het systeem en een laagdrempelige consultatiemethode essentieel.

■ Voorwaarden om tot een goede kennisborging te komen

- **Tijdsbesteding**

Maak voldoende tijd vrij om de medewerkers te bevragen. De kennis opsporen en in goede vormen gieten is een weg van lange adem. Dit is niet doenbaar in een kort gesprek. Trek er dus voldoende tijd voor uit.

- **Motiveren & duiden**

Het is niet evident dat iemand die jarenlang expertise heeft opgebouwd zomaar zijn schat overdraagt. Hij/zij heeft geen belang bij het vastleggen van zijn kennis. Je moet dit kaderen in het totale plaatje. Je moet er hem/haar op voorbereiden. Behandel dus de kennisoverdracht niet in een exit-interview want dan zou de medewerker wel eens helemaal kunnen afhaken.

- **Het verloren gevoel**

De medewerker mag na de gerichte kennistransfer niet het gevoel krijgen niet meer te worden gewaardeerd. Dit gebeurt wanneer je de 'Pullstrategie toepast' : vanuit kennisbehoeften wordt de kennis uit de bijna vertrekkende medewerker 'getrokken'. Kader de actie binnen het geheel van kennismanagement en betrek hem bij verbeteracties inzake de borging.

- **Kennismanager**

Bij grote organisaties dient de kennisborging te worden geleid door een kennismanager die alle procedures bewaakt. In de verschillende afdelingen is er telkens iemand aangesteld als kennisverantwoordelijke die input geeft naar de kennismanager. Bij kleinere ondernemingen wordt dit best opgenomen door de zaakvoerder of door de personeelsverantwoordelijke.

- **Klare taal**

De verkregen info moet in een duidelijke taal worden vastgelegd zodat de kennisoverdracht voor iedereen die de gegevens nodig heeft vlot verloopt.

- **Concrete aanpak**

Bij de overdracht van de kennis dienen er duidelijke parameters en checklists voorhanden te zijn, anders wordt het een leuke babbel maar zal de info geen meerwaarde betekenen.

- **Integrale aanpak**

naast technische info inzake de werking van de onderneming (productie of dienstverlening) is het aan te raden om ook informatie inzake veiligheid, hygiëne, teamwork o.a. mee te nemen bij de kennisborging.

- **Een centraal infopunt**

Versnipperde informatie kan niet efficiënt worden geconsulteerd. Daarom is het aangewezen de bedrijfskennis aan te beiden op één bepaalde plaats zodat de medewerkers weten waar ze antwoorden kunnen vinden op hun vragen.

- **Continue updating**

Kennis is vluchtig geworden. Wat vandaag bruikbaar is, is morgen reeds achterhaald. Daarom dient de geborgde kennis voortdurend te worden geactualiseerd anders is het een maat voor niets. Voorzie dus periodiek updatemomenten.

AFSLUITEND

Bij kennisoverdracht en kennisborging komt heel wat kijken. Om het kennisverlies in te perken moet je de vertrekkende medewerker reeds vooraf betrekken bij het oplossen van het probleem. Bij medewerkers die uitstromen na een lange loopbaan moet het accent vooral liggen op wat sommigen de omgevingskennis noemen. Dit is kennis die o.a. betrekking heeft op externe contacten, samenwerkingsverbanden, netwerken, bedrijfscultuur van leveranciers en klanten, unieke cases en ontwikkelingen bij partners.

Bronnen:

<http://www.kultifa.nl/Kennismanagement.htm>: quick scan inzake kennismanagement & quick scan inzake kennisprocessen

http://www.aofondsrijk.nl/downloads/03/bundels/handleiding_Mentoring_meester_gezel.pdf: toepassing van mentorship bij kennistransfer.

http://www.esf-agentschap.be/uploadedFiles/ESF_Kenniscentrum/Publicaties/inzetjongenoud_web.pdf

<http://project.kahosl.be/kplus50/literatuur.asp>: kennismanagement voor en door 50+ers

www.degrijzemassa.nl