



OVERZICHT MANIEREN OM KENNIS OVER TE DRAGEN

- [ACTION REVIEW](#)
- [COMMUNITY OF PRACTICE](#)
- [CROSSED SELF-CONFRONTATION INTERVIEW](#)
- [DOUBLE'S INTERVIEW](#)
- [INTRANET](#)
- [JOB ROTATION](#)
- [KNOWLEDGE CAPTURE](#)
- [MENTORING](#)
- [MULTIMEDIA TRANSMISSION](#)
- [ONE POINT LESSON](#)
- [PEER ASSIST](#)
- [SELF-CONFRONTATION INTERVIEW](#)
- [STORYTELLING](#)



Naam	ACTION REVIEW
Omschrijving	<p>Een action review dient voornamelijk om een groep te helpen te leren, en snel het geleerde in praktijk te brengen, zodat hun huidige prestaties verbeteren.</p> <p>Een action review is een snel en eenvoudig leerproces, dat tijdens het werk kan worden toegepast, vaak tijdens de pauze in de vorm van een werkwijze, activiteit of taakopdracht. Het is bedoeld om groepen te helpen op het moment zelf te leren en onmiddellijk toe te passen in het onderhanden werk, in tegenstelling tot het leren nadat een groot project of een grote activiteit is afgerond. Het enige wat nodig is voor een action review is de bereidheid een open discussie aan te gaan, een beetje tijd, en pen en papier om de resultaten te noteren.</p> <p><u>Deelname</u> Om een action review succesvol te laten zijn is het van groot belang dat:</p> <ul style="list-style-type: none">• Alleen diegenen die betrokken zijn bij de gebeurtenis meedoen.• Er geen toeschouwers zijn; alle aanwezigen doen mee.• Iedereen bevindt zich op hetzelfde niveau in het leerproces – er is geen hiërarchie.
Verwachte voordelen	<p>Een action review is ontworpen om voor zowel de groep als individuele personen belangrijke lessen en onmiddellijk noodzakelijke acties snel onderkennen en om relaties, vertrouwen en betrouwbaarheid binnen de groep op te bouwen.</p>
Gebruik	<p>Action reviews zijn ontworpen om kwesties uit de praktijk en het leerproces wat hoort bij een groepsgebeuren, te benoemen en aan te pakken. Dit wordt door het Amerikaanse leger 'basis waarheid' genoemd. Het is hierom belangrijk dat de gespreksleider het gesprek stuurt naar de werkelijke en soms niet uitgesproken kwesties.</p> <p>De gespreksleider kan een interne groepsleider of een externe waarnemer zijn. Wanneer de waarnemer extern is, dient hij of zij een gerespecteerd vakman te zijn op het gebied van het voorval en dient het werkelijke voorval volledig en goed geobserveerd te hebben.</p> <p>Tenslotte dient de gespreksleider ervoor te zorgen dat het verloop snel en eenvoudig is – een effectieve action review kan in een tijdsbestek van tussen de 15 en 30 minuten plaatsvinden.</p>
Methode	<p>De basis van de action review gesprekken wordt verdeeld in drie fasen waarin vier eenvoudige vragen moeten worden beantwoord.</p> <p><u>1. "Wat had er moeten gebeuren?"</u> Iedereen geeft aan wat hij of zij dacht dat er moest gebeuren. Dit is vaak het meest onthullende deel van het proces. Wanneer de gebeurtenis geen duidelijk, ondubbelzinnig, en goed gecommuniceerd doel en plan had, zullen de verschillende deelnemers van de groep ieder een ander idee hebben van wat er uiteindelijk had moeten gebeuren.</p> <p>Aanwijzingen voor de gespreksleider: Vraag de aanwezigen om snel hun persoonlijke idee van wat er had moeten gebeuren op te schrijven. Vraag na maximaal twee minuten om aan de groep voor te lezen wat zij hebben opgeschreven.</p> <p><u>2. "Wat is er daadwerkelijk gebeurd?"</u> Stel vast wat er feitelijk is gebeurd (basis waarheid). De basis waarheid wordt</p>



	<p>gebruikt om een probleem vast te stellen, niet om iemand te beschuldigen. Bewaar de analyse en de verklaring voor de volgende twee vragen die gaan over de feiten.</p> <p><u>3. "Waarom waren er verschillen?" en 4. "Wat kan ervan geleerd worden en wat kan er nu gelijk anders gedaan worden?"</u></p> <p>Met het vergelijken van het plan met wat er werkelijk is gebeurd begint het echte leren. Vastgesteld wordt wat er goed en fout is gegaan en dit wordt besproken. Stel met elkaar een plan op om wat goed ging vast te houden en wat verkeerd ging onmiddellijk aan te pakken.</p> <p>Voorstel voor de gespreksleider: Vraag de aanwezigen om snel een voor hen belangrijk geleerd punt op te schrijven. Het opschrijven helpt deelnemers vaak om te focussen op wat belangrijk is en het geleerde voor toekomstige gebeurtenissen te onthouden.</p> <p><u>Open sfeer</u></p> <p>De sleutel tot een succesvolle action review is een open en eerlijke discussie. Het is de bedoeling om te leren en het probleem op te lossen, het is niet de bedoeling iemand de schuld te geven. Een action review is een leermoment, het is geen kritiek of een evaluatie. De gespreksleider moet hiervoor aan het begin van de discussie misschien enige aanwijzingen geven.</p> <p><u>Gespreksleider</u></p> <p>Het is van groot belang dat de gespreksleider van een action review ervoor zorgt dat het een open en eerlijke discussie is, waarbij op geen enkel punt een schuldvraag naar boven komt.</p>
Beperkingen voor MKB's	<p>De action review kan het beste gepland worden gelijk na het afronden van werkzaamheden. Bijvoorbeeld, na een bijeenkomst met een klant of na een ploegendienst. De action review moet binnen de hiervoor gereserveerde tijd plaatsvinden, het moet niet overkomen als extra tijdsinvestering.</p> <p>Een action review moet plaatsvinden wanneer:</p> <ul style="list-style-type: none">• De herinnering nog helder is;• Deelnemers nog beschikbaar zijn;• Het leerproces meteen kan beginnen.
Voorbeelden en ervaringen	<p>Het Amerikaanse leger begon met het toepassen van deze methode begin / midden jaren '70. Het Amerikaanse leger heeft enige boeken hierover uitgegeven.</p>



Naam	COMMUNITY OF PRACTICE
Omschrijving	<p>De community of practice (CoP) is een praktijk gerelateerde gemeenschap van mensen die op informele basis met elkaar te maken hebben en gemeenschappelijke interesses hebben, zich in dezelfde probleemsituaties bevinden, of dezelfde taken hebben. Het zijn niet de bekende 'werkgroepen'. De term 'gemeenschap' kan verwijzen naar zowel een fysieke als een virtuele gemeenschap.</p> <p>Het doel van een CoP is de directe uitwisseling tussen deelnemers, zoals bijvoorbeeld tussen werknemers of andere belangengroepen. Wat betreft werknemers gaat het niet alleen om kennis en expertise die opgenomen is in databases, maar ook om de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en creativiteit waardoor een uitgebreide kennisoverdracht plaatsvindt. Het individuele leerproces wordt opgenomen in het gemeenschappelijke leerproces en de gemeenschappelijke ontwikkeling. Gelijktijdig vinden er veranderingen plaats in de gemeenschap die weer hun effect hebben op het individuele leerproces.</p>
Verwachte voordelen	<p>Het opnemen van een CoP in het bedrijf biedt verschillende voordelen. Ten eerste, het uitwisselen van vaardigheden van de deelnemers, wat bijv. kan leiden tot een snellere probleemoplossing en het uitbreiden van de competenties. Ten tweede heeft het een ondersteunend effect door een nieuwe oplossingsbenadering, innovatie, of 'best practice'. Als derde biedt een CoP de mogelijkheid nieuwe werkgebieden te ontwikkelen.</p>
Gebruik	<p>Wanneer werknemers impliciete (vaak gespecialiseerde) kennis of vaardigheden hebben verworven die niet zijn genoteerd, of geregistreerd, kan dit niet worden overgedragen aan andere werknemers.</p> <p>De CoP is gericht op de deelnemers, die zich op hun beurt richten op de in de CoP aangegeven richting van onderwerp. Derhalve kan bijv. onderscheid worden gemaakt tussen:</p> <ul style="list-style-type: none">• CoP's die geheel intern zijn en CoP's waarbij externe deelnemers / kennisdragers betrokken zijn,• CoP's met weinig en overwegend actieve deelnemers en CoP's met veel actieve of passieve deelnemers of subgroepen,• Volledig informele CoP's en CoP's die officieel zijn opgenomen in het bedrijf, enz.



Methode	<p>CoP's zijn voor het grootste deel zelf georganiseerd door uitwisseling en wederzijdse steun. Een CoP is te herkennen aan: (cf. Wenger 2004, pp. 73 ff.¹):</p> <ul style="list-style-type: none">• Wederzijdse betrokkenheid• Betrokken bedrijf• Gedeeld kennisvelden <p>De ontwikkeling van kennis en vaardigheden komt veelal voort uit het laatste punt, en worden over een langere periode van tijd. Er worden drie soorten gemeenschappen onderscheiden:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Op sociale basis (originele vorm),2. Op professionele basis (doelstelling voor degenen die informatie uitwisselen en gedwongen contacten, gericht op werkende mensen waaruit leernetwerken, expertnetwerken en zogenoemde 'kennisnetwerken' worden gevormd) en3. Op commerciële basis (verwezenlijken van winsten en financiële voordelen).
Beperkingen voor MKB's	<p>CoP's zijn bijzonder goed te gebruiken bij MKB's aangezien het niet afhankelijk is van deelnemers, er geen instrument zoals ICT-applicatie of formele organisatorische / administratieve voorzieningen voor nodig zijn.</p> <p>Obstakels of problemen kunnen zijn dat bepaalde verwachte of gewenste resultaten niet worden behaald, of niet in het bijzonder worden behaald, dat er geen succes of beperkt succes wordt geboekt, en dat het kwantitatief is.</p> <p>Een ander obstakel, naast gebrek aan tijd, is dat er vaak weinig waardering is voor CoP's.</p>
Voorbeelden en ervaringen	<p>Deze methode kan deel uitmaken van een proces dat impliciete kennis naar boven brengt, zodat dit beschikbaar is voor andere werknemers.</p>

¹ Wenger, E.: Communities of Practice: learning, meaning, and identity. Cambridge University Press, Cambridge 2004.



Naam	CROSSED SELF-CONFRONTATION INTERVIEW.
Omschrijving	<p>Deze methode komt voort uit het self-confrontation gesprek.</p> <p>Het crossed self-confrontation interview is het confronteren van een medewerker met een van zijn / haar vastgelegde werkzaamheden (video, geluid) en met een of meerdere van zijn / haar leidinggevers. Yves Clot, psycholoog, staat aan de wieg van het basisconcept van dit instrument. Het crossed self-confrontation interview lokt professionele strijdpunten uit (confrontaties van standpunten, kennis en presentatie van de werkzaamheden) wat bijdraagt aan good practices.</p> <p>Doel van deze methode is gelijk aan dat van het self-confrontation interview, wat kennis en operationele vaardigheden (de vanzelfsprekendheid van de handeling van de medewerker) naar boven brengt</p> <p>Het crossed self-confrontation interview volgt meestal op een self—confrontation interview. Wat betreft het self-confrontation interview merkt Yves Clot op dat een dialoog tussen leidinggevers onderling (ondertussen gefilmd), meer kennis en impliciete vaardigheden naar voren brengt dan met een adviseur aanwezig. De leidinggevers spreken in vaktaal en zeggen tegen elkaar meer, dan tegen een adviseur die het werk niet kent.</p> <p>De winst komt uit de interacties: de leidinggevers worden geconfronteerd met hun kennis en ervaring en groeien aanzienlijk, beiden en gezamenlijk.</p>
Verwachte voordelen	<p>De verwachte resultaten zijn die vanuit het self-confrontation interview aan de ene kant en aan de andere kant de bijdrage van de uitwisseling tussen leidinggevers. De professionele tegenstellingen vragen kennis en operationele ervaring van elk van de leidinggevers; het geeft hen een update, verrijking, kortom de ontwikkeling van kennis en ervaring van de deelnemers.</p> <p>Het crossed self-confrontation interview geeft de medewerker inzicht in zijn impliciete vaardigheden en kennis, welke door de oefening voor elk van hen expliciet worden. Door deze methode kunnen verschillende manieren worden gevonden om een situatie de baas te kunnen, de verscheidenheid aan uitgewisselde strategieën. Het is dan noodzakelijk de gegevens te vastleggen, zodat deze met anderen gedeeld kunnen worden.</p> <p><u>Voor medewerkers:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Door deze oefening kan de medewerker door te kijken, en te analyseren wat hij / zij ziet dat hij / zij zelf maakt, zich bewust worden van alles wat hij / zij maakt zonder zich hiervan ooit bewust te zijn geweest. De medewerker kan zich dan bewust worden van de logica van zijn / haar handelingen. Daarnaast geven de uitwisselingen met zijn / haar leidinggevers bewustwording van de werkzaamheden en de rol op het werk.• Zij hebben nieuwe vaardigheden nodig; namelijk om te weten hoe zij hun eigen handelingen moeten analyseren, wat hen sterker en efficiënter maakt. Ze wisselen uit en delen hun oefeningen en leren onderling van elkaar.



	<p><u>Voor het bedrijf:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Voor het bedrijf levert het vaardigere medewerkers op die hun ervaring delen en die hun vaardigheden ontwikkelen.• Een vaststelling van uitgevoerde good practices binnen het bedrijf.• Het vastleggen van, tot dan toe slechts impliciet aanwezige, kennis en ervaring, de optimale verspreiding van deze kennis en ervaring, en het kunnen bijhouden van de ontwikkeling van de kennis en ervaring.• Betere prestaties van werknemers en het bedrijf in het algemeen.
Gebruik	Het crossed self-confrontation interview wordt gebruikt als analyse van een werksituatie die kritiek is en waar de werkgever niet zeker is van de, onder de werknemers, aanwezige vaardigheden. Vanuit dit perspectief is het goed mogelijk om junior- en seniorfuncties te benoemen.
Methode	<p>De adviseur heeft het vooraf gefilmde gezien, om duidelijk te hebben vanuit de interviews en de observaties van de werknemer waar iets aan gedaan dient te worden. Hij / zij zal proberen de werkzaamheden van de aanwezige medewerkers te analyseren om zo met hen een waarde toe te kennen aan de indicatoren van waaruit zij hun werk doen. De adviseur speelt een cruciale rol bij het naar voren brengen van de werkelijke werkzaamheden, en de kennis en de vaardigheden van elke werknemer.</p> <p>De adviseur die deze methode toepast is de gespreksleider, hij / zij ondersteunt de uitwisseling, maar blijft op de achtergrond gedurende de interactie tussen de leidinggevendenden, zodat zij geen last van hem / haar hebben. Hij / zij zal de toespraak van sommigen formeel uitschrijven en de anderen zullen het opnemen (geluid of beeld) om de handelingen in beeld te brengen. Dit helpt bij het nemen van besluiten tot het ondernemen van acties tot veranderen.</p> <p>De werknemer wordt geconfronteerd met een of meerdere van zijn / haar leidinggevendenden. De sfeer van deze bijeenkomst is van groot belang. Het moet een vriendelijke sfeer zijn, zonder veroordelingen. De werknemers wordt gevraagd zijn of haar handelingen toe te lichten. Door het spel van vraag en antwoord tussen de werknemer en zijn / haar leidinggevendenden zullen de handelingen van de werknemers worden verklaard.</p> <p>De omstandigheden waaronder een crossed self-confrontation interview plaatsvindt zijn ook van belang, zorg voor een rustige kamer waar men niet wordt gestoord. De adviseur moet competent en principieel zijn en de werknemers moeten rechtstreeks van het werk komen.</p>
Beperkingen voor MKB's	<ul style="list-style-type: none">• Een adviseur is nodig om deze methode van analyse van werkomstandigheden toe te passen.• Vraag aan de werknemer toestemming om hem / haar op de werkplek te filmen.• Er moet geruime tijd van de werknemers beschikbaar zijn voor het crossed self-confrontation interview.• Zorg voor een rustige kamer voor het gesprek.
Voorbeelden en ervaringen	Het crossed self-confrontation interview wordt in Frankrijk gebruikt door onderzoekers en baan-analisten.



Naam	DOUBLE'S INTERVIEW
Omschrijving	<p>Het double's interview is een methode die werd ontwikkeld bij autofabrikant Fiat in de jaren '70 van de vorige eeuw door de Italiaanse beroepspsycholoog I. Oddone.</p> <p>Het is de bedoeling de werknemer zijn werk te laten uitleggen aan de adviseur die de rol speelt van zijn / haar vervanger. De werknemer legt uit wat hij / zij maakt en hoe hij / zij dit doet.</p> <p>De werknemer moet zich voorstellen wat hij / zij maakt en toont de 'vervanger' toekomstige handelingen die uitgevoerd gaan / moeten worden.</p>
Verwachte voordelen	<ul style="list-style-type: none">• Impliciete vaardigheden en handelingen van de werknemer komen naar voren → ontdekken van professionele vaardigheden en kennis die van groot belang voor het bedrijf kunnen zijn.• De werknemer wordt zich bewust van de manier waarop hij werkt, verhoogt zijn vaardigheden, bekwaamt zich in nieuwe vaardigheden, zoals het kunnen analyseren van zijn eigen werkzaamheden.• Vastleggen, profiteren van en delen van kennis en vaardigheden.• Het bedrijf krijgt kennis van het werk op de werkvloer middels werkbeschrijvingen.• Methode waarmee het bedrijf kennis verkrijgt die goed benut kan worden voor de overdracht van kennis.
Gebruik	<p>Een dergelijk gesprek wordt gebruikt om belangrijke vaardigheden over te dragen. Zoals momenteel nu babyboomers uittreden, terwijl jongeren nog niet volledig zijn opgeleid.</p>
Methode	<p>Het double's interview is een gesprek van een werknemer met een adviseur (dit kan ook een collega zijn) die hem / haar vraagt uit te leggen wat hij / zij maakt en hoe hij / zij dit aanpakt, zodat de adviseur de werknemer zou kunnen vervangen in exact dezelfde werksituatie.</p> <p>Instructie gaat als volgt: "stel je voor dat ik jouw vervanging ben en dat ik jou morgen zou moeten vervangen. Welke instructies zou je mij geven, zodat niemand iets merkt van de vervanging?"</p> <p>De werknemer zal praten over toekomstige werkzaamheden en zijn vervanger de handelingen uitleggen die moeten worden uitgevoerd. De adviseur moet de werknemer vragen naar details van zijn werkzaamheden en de handelingen van de werknemer en logica ervan vastleggen.</p> <p>De verkregen informatie kan dan worden gebruikt voor training of zelfstudie van kennis- en vaardighedenoverdracht. Deze informatie komt de kennis binnen de organisatie ten goede.</p>



Beperkingen voor MKB's	<ul style="list-style-type: none">• Voor het double's interview moet genoeg tijd van de werknemer beschikbaar zijn. Daarnaast is een rustige kamer noodzakelijk.• Een adviseur die van deze methode gebruik maakt, wordt aangeraden de uitspraken van de medewerker goed te analyseren, zodat duidelijk wordt op welke basis beslissingen worden genomen.
Voorbeelden en ervaringen	<p>Het double's interview is ontwikkeld en gebruikt door autofabrikant Fiat in de jaren '70 van de vorige eeuw.</p> <p>In Frankrijk wordt de methode vaak gebruikt door onderzoekers en baan-analysten hiervan gebruik maken.</p>



Naam	INTRANET
Omschrijving	<p>Grote bedrijven adopteren het gebruik van intranet in snel tempo om er zeker van te zijn dat informatie toegankelijk is voor elke werknemer in het bedrijf op elk moment dat zij het nodig hebben. Deze bedrijven gebruiken verschillende methoden om een voorsprong op de concurrentie te krijgen op het gebied van het verspreiden van data onder de werknemers. Kleinere bedrijven kunnen dezelfde concurrentievoordelen behalen door een intranet te implementeren.</p> <p>Wat is een intranet? Een intranet is een particulier computernetwerk dat Internet Protocol (IP) technologie gebruikt om veilig elke gewenste informatie of netwerk operating system van het bedrijf te delen binnen de organisatie.</p> <p>Een intranet stelt werknemers in staat om te communiceren, samen te werken, documenten en andere informatie te delen en toegang te bieden aan productieverhogende tools.</p> <p>Een intranet wordt meestal gehost en onderhouden op computerservers van het eigen bedrijf en kan alleen bezocht worden door interne medewerkers. Recentelijk zijn intranets uitgebreid tot klantrelatie-verbeterende web-toegankelijke extranets of klantenportaal. Bedrijven hebben de volgende mogelijkheden om een bedrijfsintranet op te zetten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Custom-built intranet• ASP (hosted) Intranet <p>Custom-built intranet De eerste mogelijkheid is het opzetten van een intranet dat speciaal ontwikkeld is voor het bedrijf. Alhoewel deze mogelijkheid bedrijven in staat stelt om een helemaal op het bedrijf afgestemd intranet te maken, gaat het gepaard met hoge kosten en veel personele inzet, wat het ongeschikt maakt voor kleine bedrijven.</p> <p>(Hosted) ASP intranet De tweede mogelijkheid is een intranet gebaseerd op ASP (application service provider) of de software-als-een-service aanpak. In plaats van het inrichten van servers in het eigen bedrijf, het inhuren van it-experts en een maandenlange implementatie, kunnen gebruikers simpelweg toegang krijgen tot al de benodigde software tools die ze nodig hebben om hun bedrijfsintranet via het internet op te stellen. Dit wordt gewoonlijk een asp-intranet, hosted intranet of saas-intranet genoemd. Deze aanpak levert een standaard intranet tegen lage kosten.</p> <p>Uitbreiding naar extranet Een gebruikersportaal is een interne, beveiligde website die de mogelijkheid biedt om documenten, agenda's en projectinformatie met klanten te delen. Een zogeheten klanten-extranet of klantenportaal verbetert de klantrelatie door het bieden van een 24x7 toegang tot ten diensten staande software, waarbij slechts een internetverbinding noodzakelijk is. Een extranet breidt een intern netwerk uit tot het internet met speciale voorzieningen voor toegang, autorisatie en beveiliging. De klant krijgt toegang tot the meest betrouwbare, accurate and up-to-date informatie.</p> <p>Intranet ontwikkelingen In toenemende mate wordt een intranet gebruikt om tools en applicaties te leveren, bijvoorbeeld samenwerking - het werken in projectgroepen of teleconferencing – of hoogstaande bedrijfsinformatie, verkoop- en klantrelatie managementtools, projectmanagement enz., en om de productiviteit te vergroten.</p>



	<p>Een intranet wordt ook wel gebruikt als platform voor het in gang zetten van een cultuurverandering binnen een bedrijf. Een groot aantal werknemers dat een belangrijk onderwerp op een intranet-forum bediscussieerd kan leiden tot nieuwe ideeën voor het management of voor productiviteit, kwaliteit of andere bedrijfszaken.</p>
Verwachte voordelen	<ul style="list-style-type: none">• Productiviteit op de werkvloer: Een intranet kan gebruikers helpen om informatie sneller te vinden en te bekijken en om software applicaties te gebruiken die relevant zijn voor hun rollen en verantwoording. Met behulp van een internet browser als interface kunnen gebruikers altijd toegang krijgen tot elke data die de organisatie beschikbaar wil stellen, uit welke database dan ook, vanaf ongeacht welke pc binnen het bedrijf (met inachtneming van de juiste toegangscontrole). Hiermee krijgen de werknemers de mogelijkheid om hun werk sneller, nauwkeuriger en met meer zekerheid dat zij beschikken over de juiste informatie, uit te voeren. Een intranet helpt ook om de service aan klanten te verbeteren.• Communicatie: Een intranet kan een krachtig instrument zijn voor communicatie binnen de organisatie, zowel vertikaal als horizontaal. Vanuit een communicatieoogpunt, is een intranet geschikt om strategische initiatieven te communiceren die door het hele bedrijf verspreid moeten worden. Het soort informatie dat hierbij eenvoudig overgedragen kan worden is het hoger liggende doel van het initiatief en het directe doel dat beoogd wordt, wie het initiatief aanstuurt, welke resultaten er wanneer bereikt worden geacht en met wie er contact opgenomen kan worden voor aanvullende informatie. Door deze informatie via het intranet te verspreiden heeft het personeel de mogelijkheid om op de hoogte te blijven van de strategie van de organisatie. Enkele voorbeelden van dergelijke communicatie zijn chat, email, wiki's, forums en blogs.• Het publiceren van kennis op het web geeft een bedrijf de mogelijkheid om deze kennis te onderhouden en er eenvoudige toegang toe te verschaffen vanuit alle plaatsen binnen het bedrijf, waarbij gebruik gemaakt wordt van hypermedia en web technologie. Voorbeelden zijn onder andere: werknemershandleidingen, werktaak beschrijvingen, bedrijfsbeleid, bedrijfsstandaards, nieuwsberichten en zelfs training. Dit alles kan toegepast worden middels internet standaarden (Acrobat bestanden, Flash bestanden, CGI toepassingen). Omdat elke bedrijfsunit het online bestand kan updaten, is altijd de meest up-to-date versie beschikbaar voor de werknemers die intranet gebruiken.• Bedrijfsactiviteiten en –management: Een intranet wordt ook gebruikt als een platform voor de ontwikkeling en het gebruik van applicaties, om ondersteuning te bieden aan bedrijfsactiviteiten en beslissingen via het internet.• Het bekend maken van de bedrijfscultuur: Elke gebruiker van intranet ziet dezelfde informatie.• Verbeter samenwerking: Door informatie die gemakkelijk toegankelijk is voor alle geautoriseerde gebruikers wordt teamwork mogelijk gemaakt.



Gebruik	<p>Een investering in een intranet is niet een eenmalige uitgave. De opstartkosten voor de installatie en het gereed maken voor het functioneren zoals het ontworpen is, zal een aanzienlijk deel van het budget opmaken. Als de expertise om een intranet te bouwen en installeren niet in het bedrijf aanwezig is, moet er budget gereserveerd worden voor een IT-specialist die gespecialiseerd is in het bouwen van een intranet. Aanvullend hierop moet er budget worden gereserveerd voor extra voorzieningen en algemeen onderhoud.</p> <p>Heeft het bedrijf de technische expertise in eigen huis om problemen die mogelijk optreden op te lossen? Dat is ook een aspect die bij de afweging, of een intranet voor het bedrijf een uitkomst is, meegenomen moet worden. Het feit dat een bedrijf niet in staat is om een probleem dat plotseling ontstaat onmiddellijk op te lossen kan ertoe leiden dat het bedrijf verlamd raakt en kan barrières opwerpen voor de toegankelijkheid van vitale informatie. Het inhuren van externe IT ondersteuning kan hoge kosten met zich meebrengen, maar is noodzakelijk als de expertise niet in het bedrijf zelf aanwezig is.</p>
Methode	<p>De meeste bedrijven besteden aanzienlijke budgetten in de planning en implementatie van hun intranet omdat het van strategisch belang is voor het succes van het bedrijf. Onderwerpen die op de planning zouden kunnen staan zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">• Het doel van het intranet;• Personen en afdelingen die verantwoordingen voor implementatie en management;• Een functioneel plan, de informatie architectuur, opbouw van een pagina, ontwerp;• De definitie en implementatie van de beveiliging van het intranet;• De beschrijving hoe het intranet opgebouwd kan worden binnen de regels van de wet en andere bepalingen;• Gevraagde niveau van interactiviteit (bijvoorbeeld wiki, formulieren);• Wordt het invoeren van nieuwe data en het updaten van bestaande data centraal uitgevoerd of decentraal. <p>Deze onderwerpen komen naast de beslissingen voor de hardware en software (zoals een content management systeem), sociale onderwerpen (zoals goede smaak, intimidatie, vertrouwen) en extra voorzieningen die ondersteund moeten worden.</p> <p>De daadwerkelijke implementatie moeten de volgende stappen bevatten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Het zeker stellen van steun en financiering van het hoogste management;• Analyse van de eisen van het bedrijf;• Het betrekken van gebruikers om de behoefte aan informatie van de gebruikers te bepalen;• De installatie van de web-server en het gebruikersnetwerk voor toegang;• De voor de installatie vereiste software op de computers installeren;• Het opzetten van een basisdocument voor de inhoud die gehost zal worden;• Het betrekken van gebruikers bij het testen en promoten van het gebruik van het intranet;• Het continue meten en evalueren, waaronder via benchmarking met andere intranets.



	<p>Nuttige componenten van een intranet structuur zouden de volgende kunnen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">• Personen die de verantwoording hebben voor het onderhoud van het intranet en het up-to-date houden van de inhoud;• Sociale netwerken zijn handig als feedback forum voor gebruikers zodat zij kunnen aangeven wat zij zouden willen en wat niet. <p>Vandaag de dag zijn intranets vaak statische sites, in de basis zijn het gedeelde harddisks die centraal opgeslagen documenten aanbieden naast interne artikelen of communicatie; vaak communicatie in een richting. Meer en meer intranet-sites transformeren van statische websites naar communicatie-hub voor het personeel. Er zijn bedrijven die gespecialiseerd zijn in het opzetten van 'sociale'intranets.</p>
Beperkingen voor MKB's	<p>Een planning voor het opzetten van een intranet kan nóg zo goed zijn, maar als het hoogste management van het bedrijf het intranet niet als een oplossing ziet, heeft het geen schijn van kans om te slagen. Het hoogste management moet de belangrijkste voordelen van het investeren in een intranet inzien.</p> <p>Hoeveel gaat een intranet kosten? Een investering in een intranet hangt af van het aantal gebruikers en de faciliteiten die nodig zijn om het intranet op te zetten. IT-personeel is meestal slechts beperkt aanwezig in het MKB. Toch is IT-personeel nodig om een intranet te onderhouden. Ook moet de opgeslagen informatie onderhouden worden en het publiceren van de informatie op het intranet moet gewaarborgd zijn. Er moet een personeelslid zijn die de tijd en middelen heeft om zichzelf met de informatie op het intranet bezig te houden. Als dit niet geregeld is en de informatie niet geüpdate wordt, zal het intranet snel niet meer actueel zijn en een negatieve uitwerking hebben op het bedrijf in plaats van een positieve uitwerking.</p> <p>Een intranet is niet alleen maar iets meer voor grote bedrijven. Een intranet kan een klein bedrijf de kracht geven om informatie op te slaan, te delen en te verspreiden binnen het bedrijf om zo een voorsprong op de concurrentie te hebben aangaande omgang met informatie.</p>
Voorbeelden en ervaringen	



Naam	JOB ROTATION
Omschrijving	<p>Zoals de naam al zegt: job rotation maakt het medewerkers mogelijk van rol of functie te wisselen gedurende een bepaalde periode. Doel is om de individuele werknemer zich zo te laten ontwikkelen zodat aan het einde van deze periode hun vaardigheden, kennis en ervaring zijn toegenomen.</p> <p>Het betekent een systematische verandering van functie overeenkomstig vastgestelde periodes en procedures. Doel is om de baan uit te breiden of meer inhoud te geven en om vakkennis en ervaring te ontwikkelen en te verdiepen. Het werken in een groep kan goed zijn, maar is geen vereiste.</p> <p>Job rotation kan op verschillende manieren. Eén manier is on-the-job training. Hierbij gaan medewerkers van de ene functie naar de andere binnen hetzelfde bedrijf. Het is de bedoeling dat dit de belangstelling en motivatie van de medewerkers verhoogt.</p> <p>Een andere manier is om medewerkers een opleiding buiten het bedrijf te laten volgen, zonder dat dit van invloed is op het werkproces. Deze medewerkers worden vervangen door nieuwe medewerkers die hun werk voortzetten.</p> <p>Het is een handvat wat er aan de ene kant voor zorgt dat medewerkers vaardigheden en kennis verkrijgen uit werkervaring en wat aan de andere kant de ervaren medewerkers de gelegenheid geeft hun professionele competenties te verbeteren. Dit verbetert de concurrentiepositie van het bedrijf. (terwijl een medewerker deelneemt aan een bijscholingsproces kan een onervaren medewerker, die recentelijk is opgeleid, zijn / haar werkplek overnemen).</p> <p>Het model is ontworpen in Noord-Europese landen medio jaren '90 van de vorige eeuw om tegemoet te komen aan de flexibiliteitsbehoefte van bedrijven op het gebied van opleiding / training en personeel / human resources.</p>
Verwachte voordelen	<p>Job rotation kan de vaardigheden en competenties van een medewerker middels training verbeteren, en kan nieuwe medewerkers bij het bedrijf betrekken als vervangers, etc.:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vaste medewerkers verbeteren hun professionele competenties dankzij deelname aan het opleidingsproces wat inzicht geeft in de wat nodig is voor hun baan.• De plaatsvervangers (onervaren medewerkers) krijgen een kwalitatief goede training en doen daarnaast werkervaring op, wat hun kansen op een baan binnen het bedrijf vergroot wanneer het bedrijf nieuwe medewerkers nodig heeft.• Het personeel van het bedrijf voldoet aan nieuwe professionele eisen. Dit heeft grotere productiviteit en een verbeterde concurrentiepositie tot gevolg. De opleiding heeft geen invloed op de productiviteit, aangezien de afwezigen worden vervangen. Daarnaast zijn de vervangers door de uitwisseling bekend bij het bedrijf in geval nieuwe medewerkers nodig zijn.• Het verplaatsen van medewerkers naar verschillende functies kan heel goed zijn voor de teamgeest en ook een financieel voordelig zijn.• De werkgever krijgt hiermee de reputatie een goed werkgever te zijn die investeert in de ontwikkeling van zijn medewerkers.• Voor de opleiding is een analyse nodig volgens het opleidingsplan van het bedrijf.
Gebruik	<ul style="list-style-type: none">• Het is van belang de voordelen van het rouleren te benadrukken bij de deelnemers, met name voor het levenlang leren en de carrière.• Het traject moet doorzichtig zijn. Duidelijk moet zijn wat met het rouleren beoogt wordt en waarom juist deze deelnemers gevraagd worden om deel te nemen.• De periode van rouleren moet helder zijn, waarbij de mogelijkheid terug te keren naar de oude functie na voltooiing van het ontwikkelingspunt



	<p>nadrukkelijk aanwezig is.</p> <ul style="list-style-type: none">• De te behalen leerdoel en verwachte prestatieniveaus voortkomend uit het rouleren moeten worden vastgelegd in de licht van de algehele bedrijfsdoelstellingen en meegenomen worden in de voortgangsgesprekken met de werknemers. Het geheel van de voortgangsgesprekken dient gebruikt te worden om prestaties te benoemen en te waarderen.
Methode	<ul style="list-style-type: none">• Adviesdienst: onderzoek en analyse van de werkomgeving waar het proces zal plaatsvinden.• Opleidingsplan opstellen; op maat gemaakt voor de desbetreffende functies. De methode die gebruikt wordt om opleidingsbehoeften in kaart te brengen en het hieruit volgend op te stellen opleidingsplan dient gebaseerd te zijn op het ontwikkelen van competenties.• Het selecteren van deelnemers (plaatsvervangers en op te leiden medewerkers). Selectie vindt plaats op basis van persoonlijke gesprekken, waarbij geselecteerd wordt op leermogelijkheden en technische vaardigheid. Verder wordt opstelling (positieve houding tegenover het programma) en aanleg bij de selectieprocedure bekeken.• Ontwikkelen van de opleiding voor de plaatsvervangers. De training wordt gericht op het ontwikkelen van competenties, zoals het geheel van kennis, vaardigheden en de aanleg die nodig is om een bepaalde functie uit te voeren en problemen op de werkvloer zelfstandig en op flexibele wijze op te lossen.• Wisselperiode voor functies. Overdrachtperiode voor de te vervangen medewerkers aan de plaatsvervangers. Degene die overdraagt heeft de verantwoording voor de plaatsvervanger, wiens functie wordt ingenomen door degenen die zij hiervoor autoriseren. <p>De methode van het ontwikkelen van de training heeft tot doel om de verschillende gebieden van beroepsonderwijs te integreren, om zo het verkrijgen van een baan te stimuleren:</p> <ul style="list-style-type: none">• Opleidingsgebied: gericht op het verkrijgen van voor de functie belangrijke technische vaardigheden die hij / zij in de volgende fase nodig heeft, en op het verkrijgen van sleutelcompetenties (die in vele sectoren, banen en beroepen voorkomen).• Psycho-sociaal gebied: gericht op de verkrijging van sociale vaardigheden en op het ontdekken van en / of verkrijgen van vaardigheden voor de werkplek, zoals verantwoordelijkheid, samenwerken, probleemoplossing, enz.• Werkgebied: gericht op het verkrijgen van praktijk- en professionele ervaring, in aanraking komen met een typische organisatorische bedrijfsomgeving.
Beperkingen voor MKB's	<ul style="list-style-type: none">• Geschikter voor midden en grote bedrijven aangezien het naar een opleiding sturen van medewerkers een lange afwezigheid op de werkvloer inhoudt.• Hoger management neemt zelden deel aan job rotation aangezien zij moeilijk te vervangen zijn door iemand met weinig ervaring.• Hoge opleidingskosten voor het personeel en diens vervangers.
Voorbeelden en ervaringen	<p><u>VOORBEELD JOB ROTATION: Glen Royal</u> <u>VOORBEELD JOB ROTATION: Newmilns Snow & Sports Complex (NSASC)</u></p>



Naam	KNOWLEDGE CAPTURE
Omschrijving	<p>Knowledge capture (het vastleggen van kennis) is een zeer gebruikelijke methode om kennis over te dragen. Alhoewel het vaak niet de meest effectieve methode is, is het wel de meest zichtbare en begrijpelijke methode. Tenslotte staan bibliotheken (echte, of virtuele) vol met boeken die enorm bijgedragen hebben aan onze basiskennis.</p> <p>Knowledge capture is een proces van identificatie, uitzoeken, onderscheid maken, verzamelen en publiceren (NB: de onderdelen uitzoeken en onderscheid maken zijn behoorlijk complex. Er zijn handboeken om hierbij te helpen). Het is arbeidsintensief en vraagt veel tijd, maar wanneer het goed wordt uitgevoerd, kan het ervoor zorgen dat kennis op velen kan worden overgedragen, ongeacht tijd en ruimte.</p>
Verwachte voordelen	<p>Een bedrijf kan op vele manieren voordeel halen uit het gebruik van de Knowledge Capture methode. Enkele van de voordelen gericht op jongere werknemers zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">• Wanneer verkregen kennis en relevante inhoud niet op de eerste zoekpagina van Google naar voren komen, wordt er door de jongeren / jeugdigen gestopt met zoeken of gaan een nieuwe zoekopdracht ingeven. Er is grote kans dat niet naar de volgende pagina's met zoekresultaten wordt gegaan om te vinden wat gezocht wordt.• Verhalen duren te lang en het lijkt erop dat de jeugdige generatie dit niet nodig heeft om kennis uit de aangeboden informatie te halen. "Zeg waar het op staat en vertel me wat ik wil weten, en vraag me dan of ik meer informatie nodig heb, " was een veelgehoord verzoek van deze generatie.• Kennis in de vorm van 'hapklare brokken' of 'stukken' heeft de meeste kans om gelezen en opgenomen te worden door mensen van alle generaties.
Gebruik	<p>Vaak is de moeite die gedaan moet worden om kennis te verkrijgen een struikelblok. Stel u voor dat je net een project hebt afgerond en hier iets nieuws uit hebt geleerd wat je collega vakmensen van belang zullen vinden. Maar het ontbreekt je aan energie of motivatie om wat je hebt geleerd en hoe je het geleerd hebt vast te leggen op een begrijpelijke manier. In dit geval kun je gebruik maken van een Knowledge Capture One Pager Template (zoals gebruikt in de Knowledge self-capture methode) om net genoeg belangrijke kennis of ervaring aan iemand over te dragen die hiervan gebruik maakt om de bron te achterhalen en zelfstandig meer kennis te verkrijgen.</p>
Methode	<p>De volgende activiteiten zijn nodig voor mensen die kennis zoeken, en willen behouden voor hergebruik en aanpassing door anderen:</p> <ol style="list-style-type: none">1. <u>Identificeer een klant voor kennis</u>. De klant moet duidelijk zijn– voor nu of voor in de toekomst – wanneer gedacht wordt aan het vasthouden van kennis. Wie zal de kennis gebruiken, waar zal de kennis voor gebruikt worden, en hoe hebben mensen toegang hiertoe?2. <u>Identificeer een community of practice</u> die met het onderwerp te maken heeft, bestaand of niet. Vakmensen zijn in de eerste plaats gebruikers van kennis in de toekomst, en degenen die de verkregen kennis op waarde schatten. Wanneer de community of practice momenteel niet bestaat, overweeg hiervoor dan mensen



	<p>in uw sociale of persoonlijk netwerk die (ook) met deze kennisbronnen te maken hebben, aan te sporen om een CoP op te richten.</p> <p>3. <u>Zorg dat helder is waar de te verkrijgen kennis echt over gaat.</u> Wat is de omvang? Kennis die wordt verzameld en gepubliceerd wordt, dient een specifiek gebied van zakelijke activiteit of onderwerp te beslaan – grenzen zorgen voor duidelijkheid.</p> <p>4. <u>Voeg al het bestaande materiaal samen</u> waarop u uw verkregen kennis kunt baseren en zoek algemene richtlijnen. Zorg voor een goede samenhang zodat mensen het doel en het belang van de kennis kunnen begrijpen. Zijn er algemene richtlijnen die u uit dit materiaal kunt halen?</p> <p>5. <u>Verkrijg kennis</u> van individuen, teams en groepen met relevante ervaring. Dit kan worden verkregen door middel van individuele gesprekken waarin wordt teruggekeken, of formele leerprocessen en bijeenkomsten (werkbespreking, retrospectief enz.) die zijn bedacht om het geleerde met elkaar in verband te brengen en vast te houden, good practices enz. uit recente projecten, werkzaamheden of gebeurtenissen.</p> <p>6. <u>Maak onderscheid in de kennis</u> en biedt dit aan in beknopte en zeer relevante 'brokken' die staan voor belangrijke inzichten, geleerde lessen en kennisbronnen uit de praktijk. Wanneer sprake is van meerdere kennisbronnen maak dan onderscheid tussen algemene en uitdagende kennis en markeer deze als zodanig.</p> <p>7. <u>Organiseer en verzamel kennis met de klant in gedachten:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Maak een checklist of richtlijnen geïllustreerd met voorbeelden en verhalen. Dit informeert de gebruiker van de kennis:• 'Welke vragen dien ik mijzelf te stellen?'• 'Welke stappen moet ik ondernemen?'• Illustreer dit met voorbeelden, verhalen, modellen, citaten, video en audio opnamen indien mogelijk.• Maak een schematische weergave van het proces of de stroom van kennis en leg een verband tussen de verschillende kennisbrokken en het relevante proces, onderliggende processen, werkzaamheden en input en output elementen.• Ontwikkel een vragenlijst gebaseerd op de kennis rondom de brokken specifieke informatie. Maak de vragen zo dat ze de kennisinhoud die is verkregen van de bronnen weergeeft en dat dit een geheugensteuntje is voor anderen.• Voeg links naar mensen toe. Maak een hyperlink naar de home page of het e-mailadres van de kennisbron ieder keer dat deze wordt genoemd in de tekst. Voeg een lijst toe van mensen die iets te maken hebben met de inhoud en / of een link naar de community of practice of andere relevante netwerken. <p>8. <u>Controleer en bevestig de richtlijnen.</u> Verspreid de richtlijnen onder de desbetreffende deelnemers aan de community of practice en de kennisbronnen, zoals de geïnterviewden. Stel de volgende vragen: 'Geven de richtlijnen uw kennis en ervaring juist weer?' 'Wat ontbreekt?'</p> <p>9. <u>Publiceer de kennis.</u> Beheer de kennis en sla deze op waar het gemakkelijk te vinden is en toegankelijk is voor de community of andere toekomstige gebruikers. Vaak is dit het bedrijfsintranet in de vorm van een waardevermeerdering door digitalisering van de kennis, zoals hier beschreven. Nieuwe sociale media zijn nu ook beschikbaar waardoor het mogelijk is te publiceren zonder kennis van het programma of van systemen die nodig zijn om</p>
--	--



	<p>iets op internet te zetten, zoals Wikis, Blogs, en Content Management Systems.</p> <p>10. <u>Zorg voor terugkoppeling en betrokkenheid</u>. Zorg voor feedback van gebruikers, zodat zij verkeerde aanbevelingen oppakken en verwijderen. Stimuleer een gevoel van verplichting van 'als u het gebruikt, dient u het ook aan te vullen.'</p>
Beperkingen voor MKB's	<p>Verschillende bedrijven kwamen de volgende obstakels en problemen tegen bij de implementatie van Knowledge capture:</p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Proberen om teveel kennis vast te houden</u> – Knowledge capture moet zich richten op de kennis die de gebruikers nodig hebben en niet de kennis willen vergaren van een bepaald product. De basis van de handelingen zijn hoogstwaarschijnlijk al ergens gedocumenteerd in een handboek, richtlijnen o.i.d. De nadruk moet liggen op hetgeen dat niet bij iedereen bekend is en niet al automatisch gedocumenteerd is op de gebruikelijke manier en in de gebruikelijke documenten.• <u>Onderschatten van tijd en moeite</u> – het is een arbeidsintensief proces om kennis te oogsten en dit zodanig te presenteren dat mensen het kunnen begrijpen en toepassen. Bijvoorbeeld, u kunt acht uur nodig hebben om een klein beetje belangrijke informatie of inzichten te verkrijgen uit een 1-uur durend gesprek met een expert.• <u>Knowledge capture die niet wordt gebruikt</u> – tenzij u van te voren heeft uitgezocht wat de potentiële doelgroep nodig heeft aan Knowledge capture, is er een goede kans dat anderen het niet bruikbaar achten.• <u>Aanname dat één aanbiedingsvorm voldoende is</u> – bij de Knowledge capture methode is het van belang de voorkeur van de kennisontvangers te kennen. Sommigen vinden het lezen van een tekst een goede manier om iets te leren. Anderen leren meer van het luisteren naar een audio-versie van de gedeelde kennis of van het kijken naar een video waarop iemand spreekt, of werkzaamheden uitvoert.
Voorbeelden en ervaringen	<p>Deze methode wordt onbewust gebruikt sinds mensen kennis opdoen en overdragen. Het wordt bijvoorbeeld bewust, of onbewust, gebruikt bij het schrijven van studieboeken.</p> <p>Capgemini aanbeveling</p>



Naam	MENTORING
Omschrijving	<p>Het helpen van de medewerker om effectiever te werken in de verschillende fases van zijn / haar ontwikkeling en carrière binnen een bedrijf en de verbetering van leidinggevende kwaliteiten door het gebruik van de ervaring van medewerkers met hogere competenties en functies binnen de bedrijfshiërarchie.</p> <p>Het doel van mentoring is om het proces van aanpassing en ontwikkeling van de medewerkers van een bedrijf te verbeteren door hen de bedrijfscultuur, regels, de manier waarop beslissingen worden genomen en de gebruikelijke probleemoplossingsmethodes te laten begrijpen. Dit wordt bereikt door persoonlijke training.</p> <p>De training wordt geleid door een mentor in de vorm van een andere persoon – een mentee.</p> <p>Een succesvolle mentoring moet aan de volgende voorwaarden voldoen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Een mentor moet een succesvol persoon zijn – autoriteit en wat het werk betreft een voorbeeld om te volgen• Een mentee moet zich veilig voelen bij zijn / haar mentor.• De mentor heeft volledige interne toestemming om zijn / haar kennis, ervaring, enz. te delen.• Een mentee die in de voetsporen van de mentor treedt moet enorm gemotiveerd zijn om te leren hoe de ervaring en kennis benut kan worden bij de ontwikkeling van zijn / haar carrière.
Verwachte voordelen	<ul style="list-style-type: none">• Kwalificaties van medewerkers verbeteren;• Verhogen en ontwikkeling van leidinggevende capaciteiten;• Snellere aanpassing en ontwikkeling van nieuwe medewerker;• Hulp bij ontwikkeling van carrières;• Zichtbaar maken van ongebruikte vaardigheden en competenties;• Het takenpakket is beter afgestemd op de medewerkers;• Verbetering van interne communicatie;• Objectieve evaluatie van competenties van medewerkers;• Medewerkers identificeren zich meer met het bedrijf.
Gebruik	<p>Bedrijven en organisaties worden gemotiveerd door de zorg dat medewerkers die met pensioen gaan, zorgen voor een groot verlies aan onvervangbaar intellectueel kapitaal.</p>
Methode	<p>Het mentoring proces bestaat uit vijf delen of fases:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Voorbereidende fase2. De eerste bijeenkomst3. Planning van gezamenlijke activiteiten4. Dialoog5. Monitoren van de mentoring activiteit en het einde van de mentoring. <p>De voorbereidende fase bestaat uit twee delen: de zelfanalyse van de mentor en het verzamelen van informatie over de mentee, diens verwachtingen, ervaring, enz.. Tijdens de tweede fase maken de mentor en mentee duidelijk wat hun doelen zijn en proberen een goede samenwerkingsrelatie op te bouwen. Het doel van de (derde) planningsfase is om doelen en een tijdspad enz. vast te stellen. De dialoog wordt als aparte fase gebruikt om het mentoring proces te monitoren en om de noodzakelijke verandering, correcties, indien nodig door te voeren. De mentoring activiteit wordt geleidelijk aan beëindigd wanneer de mentor ziet dat de beoogde doelstellingen bereikt zijn en dat de mentee zelf zijn / haar activiteiten kan voortzetten.</p>



	<p>De mentor kan voor verschillende benaderingen kiezen, zoals: coaching, training, discussie, counselling, enz.</p> <p>Buiten de relatie tussen mentor en mentee, is het het allerbelangrijkst dat gebruik wordt gemaakt van bedrijfservaring en dat de moeilijkheidsgraad wordt aangepast aan het ontwikkelniveau van de desbetreffende medewerker. Ervaring is niet altijd makkelijk over te brengen, en langdurig direct contact zorgt ervoor dat de kennis op een geschikte manier wordt overgebracht. Bij bedrijven die mentoring toepassen in de praktijk is het de regel dat een nieuwe medewerker, los van diens functie, onder begeleiding wordt gesteld van iemand die hem / haar introduceert binnen het bedrijf. De mentor neemt deel aan alle taken van de mentee – in het bijzonder bij klantcontacten, adviesproblemen, plannen, enz. De praktijk laat zien dat de kwaliteit van de ondersteuning en de soort band die op deze momenten ontstaat tussen de nieuwe medewerker en het bedrijf van wezenlijk belang is voor de carrière van deze persoon binnen het bedrijf.</p> <p>Na verloop van tijd wordt de nieuwe medewerker steeds onafhankelijker, maar heeft nog wel steeds advies, de ervaring en kennis van de mentor, nodig. Wanneer een mentee ziet dat zijn / haar mentor succesvol is en de mogelijkheid heeft te zien hoe succes bereikt kan worden, zal hij / zij gestimuleerd worden om dezelfde resultaten te bereiken.</p>
Beperkingen voor MKB's	<p>Mentoring zal niet succesvol zijn binnen een bedrijf wanneer:</p> <ul style="list-style-type: none">• Er gebrek aan aandacht is voor de medewerkers;• Er een hoog personeelsverloop is;• Er geen stabiel beleid wat betreft carrièreontwikkeling is;• Er erg formele relaties tussen medewerkers zijn;• De senior manager, die een aantal jongere medewerkers moet begeleiden, niet geleerd heeft hoe hij digitale tools moet gebruiken en hij / zij het voldoende vindt wanneer de begeleiding bestaat uit een maandelijks formele bijeenkomst.
Voorbeelden en ervaringen	<p>VOORBEELD MENTORING: Black & Veatch's: Perry een aantal andere senior leidinggevend en belangrijke technische medewerkers van Black & Veatch namen deel aan een gefaseerd pensioneringsprogramma bedacht om hun werkbelasting te verminderen, hen de tijd te geven om hun kennis te herinvesteren in het bedrijf en om hen wat vrije tijd te bieden om te kunnen wennen aan het gepensioneerde leven. Op sommige dagen bestonden de kennisoverdracht-activiteiten van Perry uit het updaten van een 80 pagina's tellend opleidingshandboek waarbij hij veranderingen uit recente jaren invoerde. Maar veel van zijn tijd besteedde hij aan wat hij 'informeel mentoring' noemt van tussen de 30 en 40 medewerkers, die wat moeten weten van zijn abstracte vaardigheden wanneer hij is vertrokken – zoals onderhandelen met een moeilijk onderhandelende Braziliaan. 'ik ben nooit creatief genoeg geweest om te bedenken hoe ik dit soort zaken moet opschrijven', zegt Perry.</p> <p>VOORBEELD MENTORING: American Express: Een andere mogelijkheid is om te concentreren op specifieke onderdelen van het bedrijf. Zo is American Express groot geworden. Zij concentreerden zich op senior medewerkers van hun technische onderdelen. In dit geval had deze optie de voorkeur omdat de overdracht van technische kennis eenvoudiger is aan te pakken.</p> <p>VOORBEELD Procter & Gamble: Procter & Gamble heeft zich geconcentreerd op wat zijn "connectors" noemden, dit betekenen senior technische medewerkers met meer connecties en invloed binnen de organisatie.</p>



Naam	MULTIMEDIA TRANSMISSION
Omschrijving	Kennis wordt overgedragen in een multimedia format, waarbij de deelname van de persoon die de informatie heeft overgedragen wordt weggelaten zodra deze zijn kennis heeft geplaatst in een Multimedia omgeving (video – audio – multimedia). Deze informatie kan op flexibele wijze gedeeld en geleerd worden door een grote groep mensen.
Verwachte voordelen	<ul style="list-style-type: none">• Tijdsbesparing – zodra de informatie een multimedia format heeft.• De informatie is altijd voor iedereen beschikbaar, zelfs als degene niet meer bij het bedrijf is.• De kennis kan verzameld en beveiligd worden.• De informatie kan zo vaak bekeken en gehoord worden als nodig is.• De kennis blijft altijd binnen het bedrijf
Gebruik	Bedrijven en organisaties worden gemotiveerd door de zorg dat kennis een belangrijk organisatorisch kapitaal is dat niet verloren kan gaan.
Methode	<p>Zodra de informatie in multimedia format is, kan degene die de kennis nodig heeft (nieuw op de werkplek) het multimedia bestand nemen en er op kantoor of thuis in kijken, alleen of met een groep mensen in dezelfde situatie.</p> <p>Deze methode kan parallel gebruikt worden aan andere aanvullende methodes van kennisoverdracht.</p>
Beperkingen voor MKB's	<ul style="list-style-type: none">• Problemen bij het opnemen, zoals faalangst of privacy.• Een vraag van de ontvanger van de kennisinformatie kan door de aanbieder van de kennisinformatie niet worden beantwoord.• Wanneer u de procedure verandert, wordt de opgenomen kennisoverdracht waardeloos.



Naam	ONE POINT LESSON
Omschrijving	<p>De one point lesson geeft een structurele oplossing voor het trainen van personeel. Gelijktijdig is het een methode en een tool.</p> <p>Het maakt onderdeel uit van het “improvement of the know-how of the quality approach TPM - Total Productive present Maintenance” uit de industriële branche, ontwikkeld en geïmplementeerd in Japan in 1971.</p> <p>De one point lesson behandelt, zoals de naam al zegt, slechts één enkel onderwerp. De oplossing van een probleemsituatie zoals een voorval in de productie of het onderhoud, wordt handgeschreven genoteerd. Dit bestaat uit óf nieuwe informatie over een onderwerp óf verbeteringen aan een specifiek onderwerp. Het wordt verder vastgelegd met expert en werknemer.</p> <p>Het wordt voornamelijk gebruikt in een industriële omgeving van grote bedrijven, bij de productie en bij onderhoud binnen het kwaliteitsbeleid. Het kan ook goed gebruikt worden in kleine en middelgrote bedrijven.</p> <p>Het is het beste om voor de one point lesson een standaard format te gebruiken.</p>
Verwachte voordelen	<p>Onmiddellijke overdracht van vaardigheden tussen de expert en een of meerdere nieuwkomers door mee te kijken bij een voorval en het formeel vastleggen van de oplossing voor het probleem. Kennisoverdracht tussen collega's over een onderwerp in het bijzonder.</p> <p><u>Voor de direct betrokken medewerker:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Meekijken bij het voorval;- Begrip van de gemaakte fouten;- Verkrijgen van kennis en vaardigheden;- Betere controle over werksituaties. <p><u>Voor alle medewerkers:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Doen sneller kennis en operationele vaardigheden op;- Continue automatisch leren;- Betere controle bij voorvallen;- Vermogen tot nemen van initiatief, anticiperen. <p><u>Voor het bedrijf:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Het verbeteringsproces van de opleiding van de medewerkers gaat doorlopend door;- De operationele vaardigheden van de werknemers worden sterker en ontwikkelen zich;- Vergaren van de aanwezige kennis en vaardigheden en het verspreiden over de desbetreffende medewerkers;- Betere beheersing en afname van voorvallen;- het definiëren en delen van good practices;- op termijn besparing in tijd en opleidingskosten;- Verbeterde prestaties.



Gebruik	<p>Er zijn verschillende soorten one point lesson, aangezien het gaat over de oplossing van een probleem, over verbetering, of over de ontwikkeling van kennis op een punt in het bijzonder.</p> <p>Deze methode wordt breed ingezet in een industriële omgeving, maar het kan ook goed gebruikt worden in andere bedrijfstakken.</p>
Methode	<p>Afhankelijk van het type one point lesson kan de manier van uitvoering verschillend zijn.</p> <p><u>Inventarisatie en uitwerkingsfase van de one point lesson:</u></p> <p>Het is aan de deelnemers (werknemers en experts) aan de one point lesson om afspraken te maken over de registratie van de resultaten van de one point lessen. De inhoud van de les wordt besproken, opgeschreven en geïllustreerd op een bladzijde door middel van plannen en of foto's van de desbetreffende actoren.</p> <p>Toepassing in de praktijk: Bij een voorval help de expert de medewerker die met voorval wordt geconfronteerd met de oplossing en het vastleggen van de one point lesson om verspreid te worden. Het is een moment van overdracht van kennis en operationele vaardigheden met betrekking tot de inhoud van het voorval.</p> <p><u>'Gebruiksfase' van de one point lesson:</u></p> <p>Het duurt doorgaans 5 tot 10 minuten. De one point lesson worden bijeen gebracht en ter beschikking van de werknemers gesteld in papieren vorm, zoals dossiers, en / of in digitale vorm, zodat dit kan worden geraadpleegd. Het komt dan aan op zelfstudie voor de werknemers.</p> <p>De one point lessons kunnen ook worden gebruikt gedurende een bijeenkomst of een uitwisseling van ervaringen, wat aan te bevelen is bij een actieve overdracht van kennis en operationele vaardigheden.</p>
Beperkingen voor MKB's	<p>Het middenkader dient de fouten van de medewerkers te gebruiken en om te zetten in een leermogelijkheid in plaats van in een berisping.</p> <p>De manier waarop de one point lesson wordt verspreid is van groot belang. De gekozen manier bepaalt of de verspreiding en de aanneming door de medewerkers effectief zal zijn. Het is aan te raden om de manier van verspreiden kwalitatief te meten en hiermee de kwaliteit van de overdracht van kennis en vaardigheden te meten.</p>
Voorbeelden en ervaringen	<p>De one point lesson wordt in Japan gebruikt in een industriële omgeving bij Toyota in het bijzonder, maar ook in andere grote ondernemingen die een kwaliteitssysteem hanteren.</p> <p>Het wordt in Frankrijk in het bijzonder gebruikt door ArcelorMittal, als onderdeel van de kwaliteitsaanpak TPM. In de fabriek van Fos sur Mer, wordt de one point lesson meer als instrument ingezet dan dat het gebruikt wordt als gestructureerde methode.</p>



Naam	PEER ASSIST
Omschrijving	<p>Peer assist is een andere methode die gebruikt wordt voor het uitwisselen en overdragen van kennis. Een peer assist is een gestructureerde vergadering of workshop waar collega's uit verschillende teams hun ervaringen, inzichten en kennis delen met een team dat procesondersteuning heeft gevraagd voor het omgaan met een in de nabije toekomst te verwachten uitdaging of probleem.</p> <p>Voor een peer assist bijeenkomst nodigt een projectteam collega's uit om hen te assisteren bij een specifiek onderwerp waar het team mee bezig is. Het initiatief tot het verzoek voor peer assist wordt genomen door het projectleiding op het moment dat hij of zij denkt dat peers het team behulpzaam kunnen zijn. Een peer assist bestaat meestal uit 4 a 5 personen van het team en 4 a 5 collega's. De peer assist kan tussen de halve en twee dagen duren, waarin het vragende team en de collega's in gesprek zijn over het bewuste onderwerp. Het vragende team krijgt inzicht van de collega's. De ondersteuners van de peer assist doen ook kennis op, van zowel het team als de collega's. Het team dat de peer assist aanvraagt is overigens niet verplicht om de suggesties die de collega's aandragen over te nemen, alhoewel de inzichten van de collega's over het algemeen als zeer waardevol worden gezien voor hun eigen werk. Sommige peer assists worden in het begin van een project georganiseerd en anderen later in het traject, afhankelijk van de behoefte van het team.</p>
Verwachte voordelen	<p>Een peer assist levert inzicht, hulp en kennis op van buiten het projectteam omdat de peers hun eigen kennis en ervaring meebrengen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Inbreng van buiten het projectteam betekenen nieuwe mogelijkheden, keuzes en ideeën omdat het team:• Het projectteam deelt wat het weet met betrekking tot hun eigen plan, en de peers delen hetgeen zij weten vanuit hun eigen context, met hun eigen ervaringen, best practices en geleerde lessen;• Een vergelijking maakt van hetgeen bekend is over een project- of de taakeis met hetgeen dat er mogelijk is (gebaseerd op de ervaringen van de peers);• Het delen van leerervaringen stimuleert nieuwe en krachtige relaties en netwerken binnen het gehele organisatie ontwikkeld.
Gebruik	<p>Werknemers zijn meer geneigd om kennis en inzicht van andere peers te gebruiken voordat zij een aan project of taak beginnen. De sleutel tot een succesvolle peer assist is om te beginnen met een peer assist nadat de kennis binnen het projectteam ten volle is benut, een plan is gemaakt, maar nog niet met de daadwerkelijke uitvoering begonnen is.</p> <p>Het team dat de peer assist aanvraagt is overigens niet verplicht om de suggesties die de collega's aandragen over te nemen, alhoewel de inzichten van de collega's over het algemeen als zeer waardevol worden gezien voor hun eigen werk.</p> <p>Het is belangrijk om collegiale collega's als peer te vragen en geen personen die over-kritisch zijn of discussies domineren.</p>
Methode	<p>Het vragende team (of de vragende persoon) krijgt nieuwe inzichten via collega's en de procesondersteuners leren van het projectteam en de collega's. Een peer assist bestaat meestal uit 4 a 5 personen van het team en 4 a 5 collega's. De</p>



	<p>peer assist kan tussen de halve en twee dagen duren.</p> <p>Of er gebruik gemaakt wordt van een procesondersteuning hangt af van de vaardigheid in het beheersen van het eigen gedrag van het vragende team. Als er gebruik gemaakt wordt van een procesondersteuner kan het vragende team zich meestal beter concentreren op de discussie.</p> <p>Een peer assist is een bijeenkomst voor en van het team. Het team bepaalt of en wanneer je de bijeenkomst wilt. Het team bepaalt de gewenste doelen en bepaalt eveneens wat het overneemt van de gegeven adviezen. Het team bepaalt hoe de bijeenkomst gestuurd wordt om het gewenste doel te behalen. Dan kan het team doen door:</p> <ul style="list-style-type: none">• Wees duidelijk over de doelen die je wilt dat de peer assists moeten nastreven. Het is wellicht nuttig voor het team om voorafgaand aan de bijeenkomst bij elkaar te komen om te bepalen wat voor hen het meest geschikt zou zijn. Hoe specifieker u kunt zijn, hoe effectiever de bijeenkomst zal zijn;• Stuur de peer assists de doelen en een beperkte hoeveelheid achtergrondinformatie voorafgaand aan de bijeenkomst, zodat zij zich kunnen voorbereiden;• Houdt gedurende de bijeenkomst een pauze om te bepalen wat wel en wat niet nuttig is tot nu toe. Onthoud goed: Het is uw bijeenkomst; als u niet krijgt wat u wilt, moet u zorgen dat de bijeenkomst bijgestuurd wordt;• Denk eraan dat de bijeenkomst de vorm heeft van een workshop en niet een presentatie bijeenkomst;• Zorg ervoor dat het hele team aanwezig bij de bijeenkomst (of vertegenwoordigers van elk werkgebied als het team groot is) zodat ze kunnen leren en vragen kunnen stellen;• Geef de peer assists enige tijd voor zichzelf. U krijgt betere adviezen als de peer assists vrijuit onderling kunnen praten zonder het team erbij;• Beschouw de bijeenkomst als een discussie tussen teamleden en de peer assists. Een discussieformat kan nuttig zijn:<ul style="list-style-type: none">○ Spreek af dat de gespreksleider niet na elk antwoord commentaar geeft. Dit beperkt de discussie tot een uitwisseling van antwoorden in eenrichtingsverkeer;○ Als een peer assist een suggestie geeft, vraag dan: "Wie heeft er een ander idee voor dit onderwerp";○ Verspreid de leden van het team met de peer assists over de tafel;○ Zorg ervoor dat de opstelling niet de aandacht op de leider vestigt. De leider zal de bijeenkomst wellicht willen opstarten, maar zal daarna tussen de rest aan de tafel gaan zitten om zo visueel uit te stralen dat hij niet het onderwerp van de discussie is. <p>Het is noodzakelijk dat het team enkele dagen na de bijeenkomst samen komt om door te spreken wat zij geleerd heeft van de peer assist bijeenkomst en wat zij met de aanbevelingen gaan doen. Zonder deze terugblik op de bijeenkomst is gaat veel van de energie van de bijeenkomst verloren.</p> <p>Een peer assist bijeenkomst kan er als volgt uitziet:</p> <ul style="list-style-type: none">• Introductie: het ondersteunt de discussie als de deelnemers van elkaar weten welke kennis en ervaring iedereen aanwezig heeft. Zelfs als slecht een of twee deelnemers elkaar niet kennen is het nuttig om tijd te besteden aan kennismaken;
--	---



	<ul style="list-style-type: none">• Doelen: De projectleider maakt de doelen van de bijeenkomst duidelijk en vertelt over het geplande programma;• Presentatie en discussie: presenteer de informatie die nog niet beschikbaar was voor de voorbereidingsdocumenten; met name bezorgdheid en onderwerpen die kritiek zijn voor de projectleider. Het is meestal nuttig om verschillende teamleden aanwezig te hebben van de terreinen waar zij aan gewerkt hebben. Met presenteren wordt hier niet bedoeld het houden van een powerpoint presentatie met eerder het voorzien in voldoende informatie om de dialoog over een bepaald onderwerp in te leiden;• Tijd voor de peer assists om op zichzelf te werken: Zodra alle onderwerpen and informatie op tafel liggen, moet het vragende team de peer assists alleen laten om hun aanbevelingen te kunnen bediscussiëren. Het gebeurt vaak dat het vragende team of de peer assists verzoeken om toch samen te blijven – het gebeurt zelden dat beide groepen uit elkaar gaan. Toch is het zeer belangrijk dat de peer assists tijd hebben om samen na te denken om zodoende:<ul style="list-style-type: none">○ Het eens te worden over de aanbevelingen en zeker van deze aanbevelingen te zijn en○ Zelf te leren als peer assists;• Voorzien in aanbevelingen: De twee teams komen weer samen zodat de peer assists hun aanbevelingen kunnen meedelen;• Antwoord aan peer assists: Het vragende team bedankt de peer assists. Dit is niet het moment om al te beslissen, het vragende team maakt hun eigen beslissingen tijdens een eigen bijeenkomst die zij op een later tijdstip houdt.
Beperkingen voor MKB's	Deze methode kan toegepast worden voor het overdragen van "nieuwe" kennis. De methode is niet in eerste instantie ontwikkeld voor het MKB, maar als er creatief personeel in het bedrijf aanwezig is, is het zeer zeker mogelijk.
Voorbeelden en ervaringen	<u>VOORBEELD PEER ASSIST: British Petroleum</u>



Naam	SELF-CONFRONTATION INTERVIEW
Omschrijving	<p>Het self-confronting interview is een confrontatie met de werkelijk uitgevoerde activiteiten zoals die opgenomen zijn op video of geluidsrecorder.</p> <p>J. Theureau, volkenkundige, is gestart met het ontwikkelen van dit concept. Het concept maakt het mogelijk dat de daadwerkelijk uitgevoerde activiteiten geïdentificeerd worden (of in ieder geval een deel ervan), in het bijzonder de dingen die hij / zij onbewust en volledig geautomatiseerd uitvoert. Y. Clot, psycholoog, spreekt over onthulling van “de details van het werk”. Maar dit is niet het enige doel van het toepassing van deze methode. Het andere doel is om de werknemers te laten ervaren wat hij / zij daadwerkelijk doet in het werk. Hij / zij zal door het vanuit afstand bekijken van zijn / haar eigen werk wellicht zijn houding veranderen (in de zin van verbeteren) en herkent door de afstand die tot het eigen werk genomen is, zijn of haar “verbinding” met het werk.</p> <p>Om dit concept goed te kunnen toepassen is het noodzakelijk dat de werknemer vooraf geïnterviewd wordt om zo enigszins een idee te hebben van hetgeen er met film of audio vastgelegd moet worden zodra de werknemers zijn / haar werk gaat uitvoeren.</p> <p>De interviewer, of consultant, die het self-confronting interview uitvoert, vraagt de werknemer aan de hand van de opgenomen film of audio, wat hij / zij doet en waarom hij / zij dit zo doet. De werknemer beantwoordt deze vragen en verklaart tevens zijn / haar houding, gebaren, bewegingen, (omgevings)geluiden etc.</p>
Verwachte voordelen	<p>Het self-confronting interview maakt het mogelijk om impliciet aanwezige kennis van de werknemer te identificeren, die dan dus expliciet wordt voor de werknemer zelf en voor anderen. Het feit dat de kennis expliciet gemaakt wordt, maakt het mogelijk om deze over te dragen. Tevens is het nodig om de expliciet geworden kennis vast te leggen, zodat deze ook later nog overgedragen kan worden.</p> <p><u>Voor de werknemer:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Met het self-confronting interview wordt de werknemer zich ervan bewust van alles dat hij aan activiteiten uitvoert tijdens zijn werk en van al de kennis die hij heeft en gebruikt. Hij / zij kan zich dan een duidelijk beeld vormen van de logica van zijn of haar eigen activiteiten.• Werknemers hebben nieuwe kennis nodig: kennis om zijn / haar eigen werkzaamheden te analyseren en zodoende te verbeteren, maken het efficiënter. Als de werknemers zijn eigen logica van de werkzaamheden begrepen heeft, is het mogelijk om dit toe te passen in andere situaties.• Werknemers zijn in staat om aan andere werknemers uit te leggen waarom hij bepaalde dingen doet en waarom hij welke keuzes maakt in het proces. <p><u>Voor het bedrijf:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Via het self-confronting interview kan de impliciet aanwezige kennis en ervaring expliciet gemaakt worden, waarna het bedrijf deze kan borgen, delen en in een later stadium de ontwikkeling ervan volgen.• Het self-confronting interview levert een werknemer op die competenter is en zelfbewuster is.• De tijdens een self-confronting interview gemaakte filmopname kan gebruikt worden tijdens trainingen in het bedrijf.



Gebruik	Het self-confronting interview is een interview dat wordt toegepast bij de analyse van een situatie in het werk die kritiek en kwetsbaar wordt geacht wat kennis voor het bedrijf aangaat.
Methode	<p>De consultant legt alle activiteiten vast op video of audio om zo alle aspecten van de handelingen te kunnen bespreken tijdens het interview met de werknemer. De consultant zal de handelingen die hij / zij gezien heeft voor zichzelf analyseren om met de werknemer de indicatoren te kunnen traceren waarop de werknemer zich baseert om een bepaalde handeling te doen op een bepaalde manier. De rol van de consultant is cruciaal om de echt uitgevoerde handelingen op de voorgrond te krijgen.</p> <p>De werknemers zal zichzelf voor het eerst zelf aan het werk zien. Hij / zij wordt gevraagd om elk van zijn / haar handelingen uit te leggen. De aanpak wat betreft vraag en antwoord leidt ertoe dat een gedetailleerde analyse gemaakt kan worden van de handelingen en beweegredenen van de werknemer voor de handelingen. Doordat de impliciet aanwezige kennis naar boven wordt gehaald, wordt het specifieke van de handelingen verklaard.</p> <p>De omgeving waar het interview gehouden wordt is erg belangrijk; een rustige ruimte waar het interview niet onderbroken wordt.</p> <p>Video- en audio-opnamen maken het mogelijk om terug te spoelen en een bepaalde handeling nogmaals te bekijken om een nog beter beeld en begrip te krijgen.</p>
Beperkingen voor MKB's	<ul style="list-style-type: none">• Een MKB-bedrijf heeft normaal gesproken geen specialistische persoon in huis die ervaring heeft met deze vorm van interview. Deze zal dus ingehuurd moeten worden.• Het filmen van de werknemer zal vooraf met de werknemer doorgesproken moeten worden. Hij / zij moet hiervoor toestemming verlenen.• Het kan in een MKB-bedrijf erg lastig zijn om de gefilmde werknemer vrij te maken van de productie om het interview met hem / haar af te nemen.• Niet elk MKB-bedrijf heeft een geschikte, rustige ruimte beschikbaar voor een self-confronting interview.
Voorbeelden en ervaringen	Het self-confronting interview wordt in Frankrijk gebruikt door onderzoekers en door personen die beroepsanalyse doen.



Naam	STORYTELLING
Description	<p>“In vroeger tijden, toen alleen de monniken en de monarchie konden lezen en schrijven, waren er drie manieren waarop men leerde. Allereerst door iets gewoon te doen (leren door doen). Als dat niet werkte of je wilde het verbeteren, dan keek je naar iemand die hetgeen die het al erg goed kon. En later op de dag, als de zon onder was en het te donker was om te bekijken wat iemand anders deed, dan kon je luisteren naar iemand die vertelde over hoe zij het deden....” (Weaver - Grazing Animals Project, 2003).</p> <p>Storytelling in het bedrijfsleven toegepast is een van de meest onderschatte, echter zeer effectieve middelen voor de overdracht van kennis. Als een bedrijf de manier waarop het behoeftes en ideeën communiceert naar de werknemers verandert, dan kan snel waargenomen worden hoe krachtig een verteller kan zijn. Net als een goed boek, goede film of een interessant televisieprogramma eerst je aandacht trekt en dan de boodschap overbrengt, zo kan je dat ook in het bedrijf doen.</p>
Verwachte voordelen	<ul style="list-style-type: none">• Verhalen stellen personen in staat om stilzwijgend aanwezige kennis over te dragen die anders moeilijk te bevatten zou zijn;• Storytelling is erg nuttig in situaties waar meerdere culturen samenkomen;• Verhalen worden onthouden, hun boodschap neigt te blijven hangen. Mondeling iets mededelen heeft een grotere impact dan het in een boek, video of online te zetten.• Bij storytelling gaat de overdracht van kennis:• Snel: storytelling communiceert ideeën holistisch. Het resultaat is dat toehoorders zonder moeite gecompliceerde ideeën krijgen kunnen. Deze worden deel voor deel opgebouwd, maar worden als een nieuwe gestalte ineens overgedragen.• Natuurlijk: Storytelling is iets dat we van jongs af aan al hebben geleerd. Abstract taalgebruik daarentegen is iets dat we vanaf een jaar of acht pas aangeleerd hebben, waardoor het een soort van buitenlandse taal is, waarbij we ons bijna nooit even gemakkelijk voelen als met storytelling, dat je zou kunnen vergelijken met onze moedertaal.• Duidelijk: Door het gebruik van deze eeuwenoude methode van communiceren, kan er orde geschept worden in een chaotische wereld. Dit gebeurt door tijd, ruimte en menselijk handelen in een chronologische volgorde van handelingen weer te geven in verhalende vorm.• Waarheidsgetrouw: Verhalen kunnen diepe holistische waarheden communiceren, terwijl er bij abstract taalgebruik de neiging is om details weg te laten.• Bij storytelling gaat de overdracht van kennis:• In samenwerking: Bij abstracte discussies komen ideeën als raketten op ons af. Zij dringen ons luchtruim binnen en trachten ons te overtuigen van een gedachtegang die ontwikkeld is door iemand anders. Onze keuzes zijn het te accepteren of niet; alles of niets. Bij storytelling worden wij aan de hand van de verteller meegenomen en zachtmoedig volgen wij de route van het verhaal. Het is eerder te vergelijken met een dans dan met een strijd.• Met overtuiging: Wanneer de luisteraar het verhaal volgt, bestaat de mogelijkheid om de luisteraar parallel aan het verhaal een eigen verhaal te laten verzinnen in zijn / haar eigen omgeving. Omdat wij allemaal van onze eigen kinderen houden, wordt het zo gecreëerde verhaal van ons allemaal, en iets waar we allemaal van houden en bereid zijn voor te vechten.• Accuraat: Voordat er wereldwijde communicatie was, was er weinig besef



	<p>van de context waarin kennis ontstond. Toen communicatie zich beperkte tot personen van hetzelfde dorp of regio of stad, kon ervan uit worden gegaan dat de context hetzelfde was. Bij het ontstaan van wereldwijde communicatie werd er nog steeds vanuit gegaan dat de context bij communicatie gelijk was, dit was echter in het geheel niet meer zo. Storytelling levert echter ook de context waarin kennis ontstaat en is daardoor een goed instrument voor accurate kennisoverdracht.</p> <ul style="list-style-type: none">• Intuïtief: We weten meer dan we realiseren. De rol van onbewust aanwezige kennis is een belangrijke voorwaarde, omdat juist deze kennis veelal het meest belangrijk is. Als we aan de andere kant deze onbewust aanwezige kennis niet kennen, hoe kunnen we ze dan overdragen? Storytelling biedt een antwoord omdat we als we een verhaal met gevoel vertellen, we meer overdragen van dat we expliciet kennen. Ons lichaam neemt het over en doet het voor ons, onbewust. Dus alhoewel we meer weten dan we vertellen, kunnen we door storytelling, meer vertellen dan we (expliciet) weten.• Met vermaak: Abstracte communicatie is saai en droog omdat het niet over mensen gaat maar over dingen. Omdat wij levende wezens zijn, voelen wij ons aangetrokken tot dingen die leven, en hebben wij weerstand tegen levenloze zaken als bijvoorbeeld concepten. Verhalen leven en vermaken.• Beweeglijk: Om in actie te komen. Storytelling dicht niet alleen de kloof tussen "kennis" en "doen". Het elimineert de kloof door de luisteraar te stimuleren om gezamenlijk een idee te creëren. Bij het proces van het gezamenlijk creëren start de luisteraar het proces van de implementatie op een manier waarbij er geen kloof meer is.• Gevoelig: Bij veel gepraat over emotionele intelligentie kan expliciet praten over gevoelens overdreven overkomen. Storytelling maakt het praten over emoties mogelijk op een in onze cultuur geaccepteerde en fatsoenlijke manier.• Interactief: Anders dan bij abstract vertellen is storytelling interactief. Het verteller prikkelt het verhaal dat de luisteraars gezamenlijk creëren in hun eigen hersenen.
Gebruik	<p>Storytelling komt niet in de plaats van analytisch denken. Het ondersteunt het, door het geven van een context en doel.</p> <p>Abstracte analyse is vaak eenvoudiger te begrijpen als het bekeken wordt door de lens van een gedgekozen onderwerp in de vorm van een verhaal.</p> <p>Storytelling kan gebruikt worden om de eigen visie voor het bedrijf te helpen bekend maken. Als werknemers de droom horen van de eigenaar die een goed doordacht verhaal heeft over hoe hij zijn bedrijf succesvol wil maken, verteld op een uitdagende wijze, zullen de werknemers een mentaal beeld creëren van hun eigen rol die zij zouden kunnen spelen in het verhaal. Met een directe verbinding naar de toekomst van het bedrijf, zullen zij een grotere behoefte hebben om deel uit te maken van het eindresultaat.</p> <p>Een solide verhaal kan mensen een goede reden geven om het werk van elke dag te doen. Vertel hen hoe de resultaten van hun werk effect hebben op de klanten door een voorbeeld of echt gebeurde situatie. Door te weten welk soort invloed toewijding en activiteiten hebben op de buitenwereld kan werknemers de extra inzet geven die zij nodig hebben om tot het uiterste te gaan in hun werk.</p>
Methode	<p>Storytelling is het gebruik van verhalen als communicatie tool om kennis over te dragen binnen organisaties.</p>



OVERZICHT MANIEREN OM KENNIS OVER TE DRAGEN

	<p>Een werknemer vertelt de andere hoe hij een bepaalde taak moet uitvoeren; veelal gecombineerd met het demonstreren ervan.</p> <p>Dit heeft altijd bestaan in organisaties. Het gebruik van storytelling als een bewust ingezet instrument voor het overdragen van kennis is van recenter datum.</p>
Beperkingen voor MKB's	<p>Er zijn geen beperkingen, in het bijzonder in het MKB wordt veel kennis mondeling overgedragen van ervaren werknemers naar nieuwe werknemers.</p>



VOORBEELD MENTORING: American Express

In een pilot programma bij American Express krijgen werknemers die bijna met pensioen gaan minder werk en meer tijd om hun expertise over te dragen aan de jongere generatie.

Nu de baby-boomers het personeelsbestand gaan verlaten, is de vraag of de volgende generatie werknemers voldoende toegerust zijn om het bedrijf op dezelfde manier door te laten draaien.

Deze vraag hield het management van American Express in 2006 bezig. Het bedrijf vormde toen een intern team om te anticiperen op een mogelijk probleem en manieren te vinden om met deze demografische verschuiving in het personeelsbestand om te gaan.

Lang geleden deed dit team een belangrijke ontdekking: Niet alleen zou een groot aantal werknemers met pensioen gaan in de volgende vijf tot tien jaar, het bedrijf had ook weinig tot niets gedaan om de rijkdom aan specialistische kennis van het bedrijf binnen het bedrijf te houden. Van de complexiteit van de relatie met belangrijke klanten tot mainframe computertaal die nergens meer geleerd kon worden. Veel ervaren werknemers bezaten kritieke kennis die, als die verloren gegaan zou zijn, zeer kostbaar zou zijn (zo niet onmogelijk) om te vervangen.

Volgens Jim Rottman, hoofd van het interne team van American Express, had dit probleem geen simpele oplossing. Met pensioen gaande werknemers moesten prikkels krijgen, wilden zij het bedrijf van hun kennis voorzien en tijd om het uit te voeren was eveneens nodig. Hun expertise moest vertaald en gepresenteerd worden in een vorm dat voor jongere werknemers aantrekkelijk zou zijn. En omdat het bijna onmogelijk was om kennis aan alle werknemers te onttrekken, moest het bedrijf zich focussen op de werknemers met de meest cruciale kennis.

Pilot programma gestart in 2008

In het eerste kwartaal van 2008 is American Express gestart met een pilot project om oudere werknemers gefaseerd met pensioen te laten gaan.

In plaats van het met pensioen gaan en het bedrijf ineens verlaten, stopten de werknemers met hun dagelijkse werkzaamheden terwijl zij een deel van hun vrije tijd vervingen door activiteiten zoals mentoring en het verzorgen van master classes aan hun opvolgers. Aanvullend kregen zij meer tijd buiten het bedrijf om te doen wat zij maar wilden; het voorbereiden op hun pensioen of vrijwilligers werk. De gedeeltelijk gepensioneerde houdt een deel van zijn voorgaande salaris, en het bedrijf houdt enkele van zijn meest waardevolle werknemers een jaar of meer nadat zij gepensioneerd zijn.

Momenteel wordt het programma alleen nog maar gebruikt bij werknemers in twee van de business units:

- Technologie, omdat het hier het eenvoudigst was om te analyseren welke kennis nodig was om over te dragen;
- Financiën, omdat het bedrijf hierin de meest belangrijke klanten heeft zitten.

Werknemers uit deze business units die bijna met pensioen gaan, kunnen aanvragen om deel te nemen aan het programma.

Het is eenvoudig te verkopen aan oudere werknemers, aldus Rottman. "Het stelt ze in staat om hun persoonlijke passie na te streven terwijl zij werken voor American Express, en het stelt hen in staat om hun eigen nalatenschap van het bedrijf te verlaten en de volgende generatie van managers en experts voor te bereiden." Het helpt hen ook bij de emotionele en financiële overgang die een plotseling pensioen met zich meebrengt.



VOORBEELD MENTORING: Black & Veatch's

Elke avond gedurende een recente verkoopreis naar Rio de Janeiro, evalueerde de senior adjunct-directeur Michael Perry met een aantal junior medewerkers, die hem vergezelden, de voortgang van de dag tijdens het diner. Nadat ze Perry in actie hadden gezien hadden ze veel vragen: Waarom werkte hij naar een compromis toe, terwijl de Braziliaanse klant niet wilde toegeven? Hoe kon hij rekening houden met de verschillende culturele perspectieven tussen de Britse, Japanse en Zuid Koreaanse zakenlieden die potentiële partners waren in de deal?

Perry en zijn collega's kwamen terug bij het hoofdkantoor van Black & Veatch's Kansas City (Mo.) waar zij goede vooruitgang konden melden met betrekking tot het energieproject van \$1 miljard. Maar de 59-jarige leidinggevende had iets voor het bedrijf gedaan dat misschien wel meer waard zou blijken te zijn de komende jaren na zijn pensioen: Hij had zijn toekomstige opvolgers wat van zijn gespecialiseerde onderhandelingsvaardigheden bijgebracht.

Een dergelijke kennisbeheersing wordt steeds gebruikelijker bij bedrijven die worden gedreven door het besef dat de babyboomers die met pensioen gaan grote verliezen aan onvervangbaar intellectueel kapitaal betekenen. "Wanneer mensen vandaag het bedrijf verlaten, nemen zij in potentieel kennis mee die cruciaal is voor de toekomst van het bedrijf", zegt David DeLong, een bedrijfsadviseur en schrijver van *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Of het nu gaat om de relatie met een belangrijke klant, het beheersen van een computertaal van enige tijd geleden, of simpelweg het weten waar bepaalde bestanden zijn opgeslagen op de computerserver, bij elk bedrijf worden stukjes informatie en kennis opgeslagen die niet zijn opgenomen in een handboek of opgenomen op een trainingsvideo.

Ongrijpbare informatie

Veel bedrijven nemen initiatieven die gericht zijn op het vasthouden van, voor het bedrijf cruciale, kennis voordat dit het gebouw verlaat en deze door te geven aan de jongere generatie medewerkers.

Begin dit jaar begonnen Perry en verschillende andere senior leidinggevend en belangrijke technici bij Black & Veatch aan een gefaseerd pensioneringsprogramma dat was ontwikkeld om de werkdruk te verminderen, hen wat tijd te geven om hun kennis opnieuw in het bedrijf te investeren, en om hen wat vrije tijd te geven om te kunnen wennen aan het gepensioneerd leven. Op sommige dagen bestonden de kennisoverdrachtactiviteiten van Perry uit het updaten van een 80 pagina's tellend opleidingshandboek waarbij hij veranderingen uit recente jaren invoerde. Maar veel van zijn tijd besteedde hij aan wat hij 'informeel mentoring' noemt van tussen de 30 en 40 medewerkers, die wat moeten weten van zijn abstracte vaardigheden wanneer hij is vertrokken – zoals onderhandelen met een moeilijk onderhandelende Braziliaan. "Ik ben nooit creatief genoeg geweest om te bedenken hoe ik dit soort zaken moet opschrijven", zegt Perry.

Een deel van de inspiratie voor het Black & Veatch initiatief ontstond vorig jaar, toen de hoofden van personeelszaken van het bedrijf deelnamen aan een onderzoekswerkgroep over 'Multi-generationale kennisoverdracht', georganiseerd door management onderzoeker The Conference Board. Vertegenwoordigers van Black & Veatch, American Express, Procter & Gamble kwamen regelmatig gedurende negen maanden samen met nog zes andere organisaties bijeen om ervaringen uit te wisselen over de beste manier om kennisoverdracht van de ene generatie werknemers op de andere te ondersteunen.



VOORBEELD JOB ROTATION: Glen Royal

Glen Royal is een kleine fabrikant, gespecialiseerd in kleine, leren voorwerpen. Het bedrijf was net in november 2008 overgenomen en had 12 medewerkers. Twee van de voormalige productiemedewerkers zijn benoemd en gepromoveerd tot respectievelijk productiemanager en productie leider en zijn vrijgesteld om het bedrijf te veranderen.

Door gebruik van Schotse brandmerken van de beste kwaliteit zorgt het bedrijf voor een gezonde exportmarkt in Japan, welke hard groeit. Een succesvolle marketing campagne van de productie manager heeft nieuwe markten in het thuisland aangeboord met als voornaamste doelgroep de toeristen die veel geld uitgeven in Turnberry en andere golfhotels.

De toegenomen vraag zorgde ervoor dat Glen Royal hun productiepersoneel kon uitbreiden en in samenwerking met WEA Ayrshire Job Rotation heeft het bedrijf nu zes extra functies gecreëerd. Hierdoor kon het bedrijf de productie uitbreiden en medewerkers vrijmaken om aan een training deel te nemen.

Het bedrijf wilde op maat gemaakte kwaliteitsproducten leveren aan klanten, bijvoorbeeld een persoonlijke ontwerpdienst. Echter, hiervoor moet het personeel opgeleid worden in ontwerpen en het maken van patronen. Er werd een trainer gevonden die een voor het bedrijf op maat gemaakte training kon bieden en de hieraan verbonden kosten werden deels vergoed uit het Job Rotaton Project.

Een Job Rotation Stagiair (JRS) werd door het bedrijf in dienst genomen zodat het personeel vrijgemaakt kon worden voor de training. De JRS was dusdanig getraind dat het overige personeel vrijgemaakt kon worden voor de specialistische opleiding. Het Job Rotation model gaf de JRS ook de mogelijkheid om deel te nemen aan de specialistische opleiding waardoor haar toekomst bij dit bedrijf werd zeker gesteld aangezien het bedrijf nog steeds groeit en uitbreidt.

Door deel te nemen aan Job Rotation hoopte het bedrijf dat zij het volgende kon bereiken:

- Vertrouwen tijdens gesprekken met externe klanten;
- Brede kennis van computers en administratieve systemen;
- Uitbreiding van het bedrijf en diens mogelijkheden.

Negen maanden nadat werd gestart met Job Rotation gaf het bedrijf aan dat het meer dan alle doelstellingen had behaald.



VOORBEELD JOB ROTATION: Newmilns Snow & Sports Complex (NSASC)

Newmilns Snow & Sports Complex, (NSASC), een non-profit organisatie, heeft Job Rotation gebruikt om het personeel de benodigde en passende training en leermomenten te bieden.

Alle Job Rotation stagiaires (JRSs) zijn werkloze inwoners van het East Ayrshire gebied. Het MKB wordt aangemoedigd nieuwe medewerkers via Job Rotation te vinden door middel van een loonsubsidie voor de periode dat zij in dienst zijn en bieden een flexibel budget voor een training op maat.

NSASC werd oorspronkelijk geleid door de gemeenteraad, werd later overgenomen door een plaatselijk comité in 2004 en veranderde naar een sociaaleconomisch bedrijf en een non-profit organisatie. Er was begin 2005 maar een medewerker opgeleid tot een droge helling ski instructeur en er waren een paar onopgeleide vrijwilligers. Ze hadden veel klanten, maar beschikten niet over genoeg opgeleid personeel om de grote aantallen van dienst te zijn. Zij hadden nog een opgeleid personeelslid nodig, die ze een maand later gelukkig vonden. De manager gaf aan dat zij het erg moeilijk vonden om de eerste paar maanden een dag vrij te nemen in verband met de grote hoeveelheid werk. Dit zorgde voor een slechte sfeer binnen het team.

Sociale insluiting; men was niet in staat om met een grote groep kinderen of volwassenen met beperkingen om te gaan, zelfs niet toen men werd benaderd door locale scholen en speciale scholen, aangezien niemand van het personeel voldoende gekwalificeerd was.

Er was behoefte aan meer klanten, in het bijzonder gedurende de zomermaanden, aangezien een gebrek aan klanten / opbrengsten zorgde voor een slechte staat van het materiaal en het was nodig om meer outdoor-activiteiten aan te bieden buiten de droge helling ski instructie. Daarnaast had men behoefte aan meer gekwalificeerd personeel en moesten de inkomsten stijgen naar £1000 per week zodat zij nieuw materiaal konden aanschaffen, aangezien een aantal mensen had aangegeven dat zij zeer geïnteresseerd waren in het leren van snowboarden (voornamelijk kinderen) en zij geen materiaal hadden dat geschikt was om hiervoor te gebruiken. Verder was het nodig om in contact te komen met locale scholen om dagelijkse activiteiten aan te bieden.

Op dat moment waren hun doelstellingen:

- Toename van het aantal gekwalificeerde medewerkers / vrijwilligers van 1 naar 4;
- Toename van het aantal klanten van 566 naar 700 aan het einde van het jaar;
- Uitbreiding van de soort activiteiten, in het bijzonder om voorzieningen te treffen voor kinderen en volwassenen met beperkingen;
- De mogelijkheid om nieuw materiaal aan te schaffen dat jonge kinderen de mogelijkheid biedt mee te doen met de activiteiten.

Job Rotation helpt bij het vinden van nieuw personeel door middel van de Job Rotation Stagiar (JRS) die als instructeur werd aangenomen. Hij was een ski gids (iemand die mensen kan meenemen op de berg). Hij had ook een eerste hulp certificaat en had deelgenomen aan een cursus technisch skiën. Job Rotation zorgde ervoor dat de JRS heel snel opgeleid werd tot instructeur wat de ski-organisatie de gelegenheid gaf om zich te concentreren op de instructieopleiding voor hun vrijwilligers.

Job Rotation medewerkers voerden een trainingsbehoefte analyse uit voor de ski organisatie en benoemden een aantal nieuwe instructeurs waarvan enkele afkomstig waren van de vrijwilliger. De ski-organisatie vindt de nieuwe instructeurs erg goed in de door hun gekozen sport, maar geen van hen beschikte over een trainers- of instructeurdiploma, wel beschikten sommigen over een Ski Gids diploma. Ze waren aardig tegen de klanten, maar hadden wel de juiste klant verkoopvaardigheden nodig, wat zal leiden tot een toegenomen vertrouwen wanneer zij omgaan met verschillende mensen.



De leeftijd van de nieuwe instructeurs ligt tussen de 16 en 64 jaar, het zijn mannen en vrouwen, en de meesten kwamen uit de regio.

In het begin was er geen mogelijkheid om te leren en geen structuur voor trainingen.

Op verzoek van een Job Rotation stagiair werd door medewerkers van Job Rotation en Newmilns Snow & Sports Complex een analyse gemaakt van de organisatorische opleidingsbehoeften die werd geëvalueerd en tevens werden de strategische doelen van het bedrijf vastgelegd. Gedurende het programma voerden Job Rotation medewerkers opleidings- en ontwikkelingsevaluaties uit met de door het bedrijf aangewezen manager / mentor.

Groepsgesprekken en het gebruik van de Job Rotation analyse van opleidingsbehoeften gaf de behoefte aan opleiding bij de medewerkers en hun vastbeslotenheid succesvol te zijn, weer.

Een verscheidenheid aan trainingen die de opbrengsten zouden kunnen verhogen en die de lokale jeugd bij het bedrijf zouden kunnen betrekken.

De volgende trainingen werden door 7 medewerkers gedurende 12 maanden gevolgd:

- Mountain Boarding Instructeurs
- Snow Boarding Instructeurs
- Ski Instructie voor gevorderden
- Droge helling ski-instructeurs
- Eerste hulp
- Eerste hulp instructeursopleiding
- Basis gebarentaal
- Mentoring

Om prestaties te verhogen werd klant feedback gegeven aan het team door middel van groepsbijeenkomsten.

Trainingen als mentoring, omgaan met klanten, Arbo op het werk en bedrijfsrecht werden ook gevolgd om de groepsethiek sterk te verhogen.

“Wij bemerken dat het percentage boekingen van een tweede les bij privélessen is verhoogd. Er zijn ook meer kinderen die meedoen aan onze ‘schoolvakantie’ skischool, en ook zijn er meer hits op onze website. Ik denk dat hieruit blijkt dat onze medewerkers het heel goed doen en dat de opleidingen en trainingen georganiseerd en betaald door Job Rotation hun kennis, begrip, en productiviteit heeft verhoogd”, aldus de manager van de ski-organisatie.

De nieuw opgeleide instructeurs konden de prestaties van mensen beoordelen, een goed lesplan opstellen, en de cliënt evalueren teneinde diens plezier in de les en prestaties hiermee te stimuleren. Cliënten zullen vervollessen boeken en zij zullen de instructeurs bij anderen aanbevelen. Al deze informatie werd doorgegeven aan de instructeurs om een gevoel van betrokkenheid en trots te creëren.



VOORBEELD PEER ASSIST: British Petroleum

Helen is een team manager op de onderzoeksplek Bard van BP (British Petroleum). Er zijn vier personen die verslag uitbrengen aan haar; twee geofysici, een geoloog en een petroleum ingenieur. Het team heeft enkele maanden besteed aan het verzamelen en analyseren van een heleboel data over een mogelijke bron voor de kust van Noorwegen, beter bekend als Barden. Het team is op een punt gekomen waarin zij een keuze moeten maken of ze willen doorgaan.

Moeten zij starten met boren? Moeten zij duidelijke afspraken maken met hun partners over exploitatierechten? Dit zijn belangrijke beslissingen omdat er veel geld mee gemoeid is; een boring kan bijvoorbeeld tot de 200 dollar per minuut kosten!

Helen's team heeft besloten dat het nuttig zou zijn om de kennis van andere personen die met dit soort situaties ervaring hebben binnen BP te gebruiken. Ze gaan een Peer assist bijeen roepen. Dit betekent dat zij personen gaan zoeken van binnen het bedrijf maar van over de hele wereld die ervaring hebben met dezelfde soort onderwerpen waarmee het Barden team te maken heeft.

Helen heeft ongeveer 15 mogelijke deelnemers gevonden; personen met wie zij eerder heeft samengewerkt of kent via de 'grapevine'. Ze neemt contact met ze op, en natuurlijk blijken er enkele te druk met andere werkzaamheden, maar aan het eind heeft ze zes personen zover gekregen dat ze mee willen werken. Drie ervan komen uit Noorwegen, een uit Schotland, een uit Zuid-Afrika en twee uit Londen. Er wordt afgesproken dat zij over een maand op een woensdag in Stavanger (Noorwegen) bij elkaar zullen komen een dag lang.

Op de dag van de bijeenkomst begint Helen met het vertellen wat haar team met de peer assist wil bereiken. Ze legt het doel van de bijeenkomst uit. De deelnemers aan de peer assist hadden vooraf een pakket met spullen toegestuurd gekregen dat zij zouden doornemen voorafgaand aan de bijeenkomst. De muren van de zaal waar de bijeenkomst gehouden wordt zijn volgehangen met afbeeldingen van de zeebodem, seismologische lijnen en grafieken. Meer van dergelijke informatie ligt in stapels op de vergadertafel. Terwijl Helen het doel van de bijeenkomst uitlegt, wordt er door een enkele peer assist om verheldering gevraagd over de doelen. Daarna introduceert Helen Knut die begint te vertellen over de gegevens en zijn interpretatie ervan. Al snel kijkt iedereen erg aandachtig naar de gegevens aan de muren. Er volgen uitgebreide discussies onder alle deelnemers over de implicaties van de gegevens.

Na de koffiepauze wordt Martin, een ander teamlid, geïntroduceerd en hij begint de gegevens van de seismologische snelheid te tonen. Al binnen enkele minuten is de hele groep actief bezig de grafieken gedetailleerd te bekijken. De discussie gaat heen en weer waarbij de deelnemers aan de peer assist elkaar technische vragen stellen over de gegevens en elkaar vaak uitdagen tot het doen van uitspraken.

Na de lunchpauze vertelt Helen dat zij klaar zijn met het presenteren van de gegevens. De deelnemers aan de peer assist stellen opnieuw vragen over de oorspronkelijke doelen, ter verduidelijking en met in het achterhoofd de informatie die zij in de ochtend gehoord hebben. Een van de deelnemers merkt op: "Ik voel me niet zeker met betrekking tot de discussie omdat er enkele strategische beslissingen gemaakt moeten worden voordat wij onze mening kunnen geven of het al dan niet boren naar olie". De groep besluit dat er criteria opgesteld moeten worden voor het al dan niet boren in Barden. Gezamenlijk ontwikkelen de twee groepen deze criteria, waarbij ze aanvullend inzicht krijgen doordat ze elk detail doorspreken.



GERAADPLEEGDE BRONNEN

- http://www.commonknowledge.org/userimages/resources_peer_assist_guidelines+.pdf (geraadpleegd op 04-06-2010)
- http://www.businessweek.com/managing/content/aug2008/ca20080820_195439.htm (geraadpleegd op 16-06-2010)
- <http://wapedia.mobi/en/Intranet> (geraadpleegd op 16-06-2010)
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Intranet> (geraadpleegd op 16-06-2010)
- <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/ViewResource.aspx?resID=93580> (geraadpleegd op 04-06-2010)
- http://it.toolbox.com/wiki/index.php/Peer_Assist (geraadpleegd op 04-06-2010)
- <http://www.learning-theories.com/communities-of-practice-lave-and-wenger.html> (geraadpleegd op 04-06-2010)
- www.greenesconsulting.com/KA/Docs/Knowledge-Transfer-Method-Action-Review-Feb-2008.DOC
- www.greenesconsulting.com/KA/Docs/Knowledge-Transfer-Method-Knowledge-Capture-Feb-2008.doc
- <http://www.wpboard.ca/english/pdfs/Bridging%20the%20Gaps.pdf>