



Voorwoord

Kennis vormt een belangrijk deel van het werkcapitaal van organisaties. Dat geldt bij uitstek voor de kennisintensieve organisatie die de overheid is. Sommige kennis is opgeslagen in computers, maar heel veel kennis is gewoon opgeslagen in de hoofden van mensen die bij de overheid werken. Als die mensen wegvallen, mag de kennis niet wegvalen. En er gaan nogal wat mensen met fpu en pensioen in de komende jaren. Bovendien lekt kennis weg door de mobiliteit van ambtenaren vanwege reorganisaties ten gevolge van bezuinigingen bij de Rijksdienst. Het A+O fonds Rijk wil met deze publicatie de aandacht vestigen op de kennisoverdracht tussen generaties en een methode aanreiken om die kennisoverdracht te bevorderen.

In voorbije eeuwen werd kennis en ervaring uitgewisseld binnen het gilde, een organisatie van personen met hetzelfde beroep. Nieuwe gildeleden werden opgeleid in 'het vak' en groeiden door hun opleiding en ervaring van 'gezel' tot 'meester'. Zo werd ervaringskennis doorgegeven aan jonge mensen, die zelf op hun beurt nieuwe inspiratie binnenbrachten. Die synthese van ervaringskennis en nieuwe impulsen bracht de uitoefening van het beroep op een hoger plan.

Dit beeld heeft model gestaan bij het ontwerpen van een mentoring-methode voor kennistransfer tussen overheidsmedewerkers. Overdracht van kennis en ervaring gebeurt in de praktijk van alledag nog maar mondjesmaat en zelden systematisch. In het project Fair Play for Older Workers is onder andere deze mentoring-methode ontwikkeld én beproefd om waardevolle kennis te borgen. Fair Play for Older Workers is een Europees programma dat als doel heeft het bevorderen van de beroepsdeelname van oudere werknemers. Hierdoor helpt dit programma organisaties met het ontwikkelen van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Onder coördinatie van het A+O fonds Rijk hebben negen ministerieonderdelen meegedaan aan verschillende Fair Play-pilots die werden uitgevoerd door VanDoorneHuiskes en partners.

In de handleiding die nu voor u ligt wordt uiteengezet hoe borging van waardevolle kennis door mentoring kan worden gerealiseerd. Mentoring in die zin, dat tussen generaties een overdracht van kennis plaatsvindt waarvan zowel de jongere als de oudere medewerker profiteert. Dat is mentoring volgens het 'meester-gezel'-principe. De oudere medewerker, de mentor, geeft cruciale kennis aan de mentee door. Deze nieuwe rol van kennisoverdrager kan voor de mentor een nieuwe dimensie aanbrengen in zijn dagelijkse werk. De mentee op zijn beurt levert nieuwe inzichten aan die voor de mentor interessant zijn. Kennismanagement via generaties pakt zo naar twee kanten goed uit. En bovendien dient het de organisatie, die kennis binnenboord houdt. Naar ik hoop en verwacht levert deze handleiding zo een bijdrage aan de toerusting van ambtenaren voor een duurzaam functionerende rijksoverheid, waarin medewerkers van verschillende generaties met waardering voor elkaar inbreng met elkaar samenwerken.

Jan Willem Dieten
Voorzitter bestuur A+O fonds Rijk

Inhoud

Inleiding: de context	5
Stap 1 Introductie	9
Stap 2 Kennisportfolio	13
Stap 3 Match van mentoren en mentees	15
Stap 4 Kennistransfer opzetten	19
Stap 5 Verdiepingstechnieken kennistransfer	23
Stap 6 Debriefing	27
Stap 7 Kennisborging	29
Instrumentenbijlage met werkbladen	33
Werkblad 1 Opstellen kennisportfolio van een dienst, afdeling of organisatie	35
Werkblad 2 Persoonlijk profiel mentor/mentee	37
Werkblad 3 Stappenplan voor het opstellen van een kennisportfolio mentor/mentee	39
Werkblad 4 Matrix kennisportfolio mentor/mentee	41
Werkblad 5 Bepalen cruciale en unieke kennisgebieden in een scenariosessie	43
Werkblad 6 Portfolio kennistransfer mentoring	45
Werkblad 7 Checklist actieplan kennistransfer	47
Werkblad 8 Verdiepingstechnieken kennistransfer	49
Werkblad 9 Debriefingsvragen voor mentor en mentee	55
Werkblad 10 Mentoring 'meester- gezel'	57
Colofon	60



Handleiding

De context

De Nederlandse bevolking vergrijst en veel 'babyboomers' gaan de komende jaren met pensioen. Steeds meer organisaties maken zich daarom zorgen over hun personeelsbezetting in de toekomst en over het verlies van kennis en ervaring door het vertrek van oudere medewerkers.

De bevolking en beroepsbevolking worden in snel tempo ouder. De Nederlandse bevolking in de leeftijd van 45 tot 65 jaar is ten opzichte van 1950 met meer dan 50% gestegen. In 2020 zal Nederland 6,7 miljoen 50 plussers tellen, een groei van 40% vergeleken met het huidige aantal. Tegelijkertijd ontgroent Nederland en neemt de instroom van jongeren op de arbeidsmarkt af. De daling van het aantal jongeren zal zich tot ongeveer 2030 doorzetten. Vergrijzing en ontgroening leiden tot een krimpende beroepsbevolking en een tekort op de arbeidsmarkt.

De komende vijf tot tien jaar zullen nogal wat organisaties geconfronteerd worden met vertrek –vooral door flexibel uitstappen en pensionering– van een flink deel van hun medewerkers. Zo blijkt uit de jaarlijkse 'vergrijzingsmonitor' dat ruim 60% van de organisaties in de publieke sector problemen verwacht binnen het personeelsbestand als gevolg van de vergrijzing. Verlies van kennis (door uitstroom vanwege pensionering) wordt als het grootste probleem genoemd. Ook het motiveren van oudere medewerkers om langer door te werken wordt als een opgave voorzien. Dit toekomstperspectief maakt borging van bestaande, waardevolle kennis noodzakelijk. Waardevolle kennis binnen organisaties moet behouden blijven, omdat de continuïteit en het voortbestaan van de organisatie daarvan in hoge mate afhankelijk is.

Volgens een meerderheid van organisaties binnen de overheidssector moet het antwoord op de vergrijzing in eerste instantie komen uit verdergaande investeringen in het zittende personeel en vergroting van de inzetbaarheid van oudere medewerkers. De vergrijzing van het personeelsbestand leidt tot meer kennis en ervaring in de organisatie. Maar met vertrek van medewerkers gaat veel van die kennis en ervaring verloren. Belangrijker is dat kennis meer wordt gedeeld zodat het rendement ervan wordt vergroot.

Bij goed kennismanagement wordt op de werkplek zelf actief ingezet op het continu overdragen van kennis van meer op minder ervaren medewerkers. Mentoring, waarbij oudere en ervaren medewerkers worden ingezet als mentor of coach, is daarvoor een effectief instrument. We noemen deze vorm van mentoring die bedoeld is voor kennisoverdracht, mentoring volgens het 'meester-gezel' principe. Een ervaren medewerker (de 'meester') wordt gekoppeld aan een jongere medewerker (de



Handleiding

'gezel'). De meester heeft niet alleen veel vakkennis, maar kent ook de organisatie en het beleidsveld bijzonder goed. De overdracht van de expertise van de ervaren medewerkers is voor de jongere generatie van groot belang om op voort te bouwen.

Mentoring, gekarakteriseerd door kennisuitwisseling tussen generaties, dient verschillende doelen. In de eerste plaats wordt bestaande en voor de organisatie cruciale kennis doorgegeven aan jonge medewerkers. Daarmee vindt er als het ware borging van kennis en relevant human capital plaats. Maar daarnaast is er een ander belangrijk doel: oudere medewerkers kunnen leren van de nieuwe kennis en inzichten van jongeren. Daarmee blijven ouderen ook langer en duurzamer geschikt en in staat om hun functies uit te oefenen. Bovendien is mentoring een vorm van zingeving, die voor ouderen de intrinsieke motivatie met betrekking tot het werk kan verhogen. Dit laatste is weer van belang voor de duurzame inzet van ouder personeel.

Mentoring dus als instrument voor samenwerking tussen oudere en jongere collega's vanuit het oogpunt van overdracht van kennis.

Deze handleiding gaat in op de vraag hoe mentoring ten behoeve van praktisch kennismangement binnen de organisatie op een effectieve manier kan worden vormgegeven. In zeven stappen wordt mentoring als middel voor kennisborging toegelicht. Deze stappen zijn:

Stappen

Stap 1 **Introductie**

In de introductiefase wordt vastgesteld waarom het voor de organisatie van belang is om cruciale kennis te behouden. Tevens wordt in deze eerste stap mentoring gekozen als instrument voor overdracht en borging van cruciale kennis in de organisatie.

Stap 2 **Samenstellen van een kennisportfolio**

Welke kennis is voor de organisatie cruciaal en moet behouden blijven? Aan de hand van een kennisportfolio wordt de stand van zaken opgemaakt.

Stap 3 **Matching van mentoren en mentees**

De 'meester-gezel' koppels worden samengesteld. Welke criteria zijn hierbij belangrijk? Wat speelt een rol bij de matching?

Stap 4 **Het opzetten van de kennistransfer**

In deze stap gaat het om de selectie van de kennis en ervaring die wordt overgedragen in de mentoring. Ook wordt vastgesteld wat de rol van het management is.

Stap 5 Verdiepingstechnieken voor kennistransfer

Welke overdrachtsmethoden zijn te gebruiken in het mentoringproces? De keuze van de methode hangt o.a. samen met de leerstijl van de mentor en de mentee. Enkele technieken zijn terug te vinden in de werkbladen in de bijlage, als voorbeeld of als alternatief voor gangbare methodes.

Stap 6 Evaluatie door 'debriefing'

Monitoring en evaluatie worden vaak overgeslagen, maar de toetsing van het effect van kennismentoring is van groot belang om te weten hoe je cruciale kennis optimaal behoudt en borgt. Wat levert het de organisatie op, maar ook: wat levert het mentor en mentee persoonlijk op?

Stap 7 Kennisborging

In deze stap krijgt het behoud van de overgedragen kennis en het systeem van overdracht van ervaring verder vorm. Het gaat in deze fase om de 'vanzelfsprekendheid' van kennisborging. Hoe zorgen we ervoor dat behoud van kennis gaat leven en geïntegreerd wordt in de dagelijkse praktijk?

Op deze wijze ontstaat er een logisch proces van zeven opvolgende stappen waarmee kennismangement op een praktische wijze in gang wordt gezet, en jongere en oudere generaties worden voorzien van elkaars kennis en kunde.

Deze Handleiding is bestemd voor HRM-functionarissen en leidinggevenden die mentoring willen inzetten als instrument om kennismangement binnen hun organisatie op een praktische wijze vorm te geven. Hoe dit proces in gang is te zetten, is in deze Handleiding te lezen.

De instrumentenbijlage bevat werkbladen die enerzijds gericht zijn op vormgeving van het proces, maar er zijn ook werkbladen waarmee mentor en mentee zelf aan het werk gaan.

Handleiding



L E N

Stap 1

Koppeling mentoring en kennismanagement

De noodzaak vaststellen

Sleutelvragen kennisbehoud

Introductie

In deze eerste stap wordt eerst vastgesteld waarom het belangrijk én urgent is om cruciale kennis binnen de organisatie te behouden. Gezocht wordt naar draagvlak voor dit beleidsvoornemen. In de tweede plaats wordt gezocht naar aanknopingspunten om mentoring als geschikt instrument voor behoud en overdracht van cruciale kennis te introduceren. Waar ligt de meerwaarde van mentoring 'meester-gezel', wat is het nut, wat levert het op?

Waarom is het behoud van kennis van belang voor de organisatie?

De uitstroom van de generatie 'babyboomers' is al begonnen en zal zich verder voortzetten. Ambtenaren kregen in 2005 nog de mogelijkheid om eerder te stoppen met werken, door gebruik te maken van de zogenaamde Remkesregeling. Hierdoor is een grote groep ervaren medewerkers met veel kennis van zaken uitgestroomd. De kennisintensivering van de Nederlandse economie zal binnen enkele jaren aanleiding geven tot een groot tekort aan hoger opgeleiden. Dit probleem laat zich extra sterk voelen bij de rijksoverheid, omdat het aandeel van hoger opgeleiden in deze sector twee tot drie keer groter is dan in de marktsector. Tel daar het relatief grote aandeel oudere werknemers bij de overheid nog eens bij op en het zal duidelijk worden dat kennis en kennisbehoud aandachtspunten voor de nabije toekomst zullen moeten zijn. Verder zullen werkgevers zich maximaal moeten inspannen om werknemers te motiveren om langer aan het werk te blijven.

De volgende sleutelvragen vormen een goede start om het vertrekpunt voor kennismanagement en kennistransfer verder helder te krijgen. Deze vragen dienen om de samenhang te verkennen tussen kennistransfer en de invloed van generaties (leeftijd en ervaring) in een organisatie.

Sleutelvragen:

- Hoeveel medewerkers hebben de afgelopen vijf jaar de organisatie verlaten en hoeveel medewerkers zullen uitstromen in de komende 5-10 jaar (wgens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd)?
- Hoe ziet het kennisportfolio eruit van de vertrekkende medewerkers? Over welke kennis en ervaring beschikken de medewerkers die de komende 5 jaar gaan uitstromen?
- Welke kennis en ervaring is niet in een kennissysteem vastgelegd, maar bevindt zich in de hoofden van de vertrekkende medewerkers?

Handleiding

- Welke kennis en ervaring is belangrijk en moet in de organisatie behouden worden?

Een voorbeeld

Een inspectiedienst bezint zich op haar kerntaken en stelt zichzelf de vraag welke kennis zij de komende 3-5 jaar nodig heeft om haar kerntaken te kunnen uitvoeren. Via een uitvoerige interne inventarisatie is de kennisbehoefte in kaart gebracht. Tijdens dit proces blijkt dat de kennis en ervaring van oudere en ervaren medewerkers onvoldoende gestructureerd wordt vastgelegd of overgedragen en gedeeld met andere collega's. Veel oudere medewerkers zullen binnenkort met pensioen gaan. Dit geeft het startsein om een middel te zoeken voor kennistransfer van die kennis die niet in het bestaande kennisysteem is vastgelegd.

Meerwaarde van mentoring 'meester-gezel'

Wat levert kennimentoring op? U heeft vastgesteld dat het behouden van kennis van belang is voor uw organisatie. Maar waarom zou u kiezen voor mentoring 'meester-gezel' als instrument?

Veel organisaties zijn ontevreden over de wijze waarop kennis wordt gedeeld binnen de organisatie. Informatie is persoonsgebonden, 'zit in de hoofden van mensen' en is daardoor niet zonder meer toegankelijk. Waar al kennismangement wordt toegepast, bestaat vaak onvrede met de bruikbaarheid van methoden en systemen. Handboeken verouderen voortdurend. Digitale kenniskaarten en kennissystemen vergen niet alleen technisch beheer, maar ook functioneel beheer, gegevensbeheer en bestandsbeheer. Het opzetten van kennisdatabases kost veel tijd en energie en het bijhouden ervan laat vaak te wensen over. Introductieperiodes voor nieuwe medewerkers zijn meestal beknopt.

De volgende sleutelvragen kunnen gebruikt worden om u te oriënteren op de meerwaarde van kennimentoring voor uw organisatie.

Sleutelvragen nut kennimentoring

Sleutelvragen:

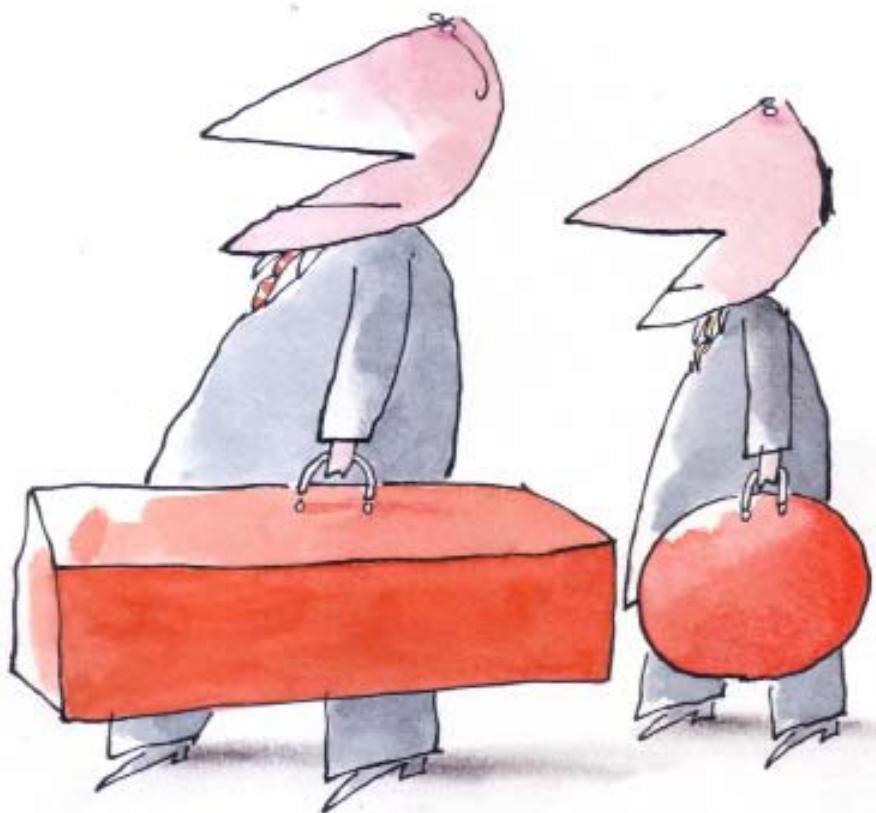
- Gegeven de kennis die in de organisatie overgedragen/geborgd zou moeten worden: door wat wordt deze kennis gekenmerkt, d.w.z. in hoeverre gaat het om feitelijke kennis of speelt ervaring een rol; hoe belangrijk zijn organisatie en omgevingskennis in vergelijking met vakkennis; is het beschikken over netwerken van belang, etc.?

- Wie beschikt op dit moment over deze cruciale kennis (zit de kennis in de hoofden van medewerkers of is deze anderszins opgeslagen)?
- Welke instrumenten zijn er momenteel in de organisatie vorhanden om kennis te borgen en te ontsluiten voor anderen? Wat zijn de kenmerken van deze systemen en worden ze ook daadwerkelijk gebruikt?
- In hoeverre is men tevreden of ontevreden met toepassing en resultaten van systemen die daadwerkelijk worden gebruikt? Wat ontbreekt er aan, waar is behoefte aan?
- Welke verschillen doen zich voor in kennis en ervaring tussen medewerkers en wat is de invloed van leeftijd of generatie hierop?
- Welke kennis gaat momenteel verloren als ervaren medewerkers de organisatie verlaten?

Werkblad 10

In werkblad 10 vindt u informatie over het mentoringprogramma 'meester-gezel'. U kunt deze tekst gebruiken voor communicatie over kennismetting binnen uw organisatie.

Handleiding



W E N

Stap 2

Kennisportfolio

Cruciaal is de vraag welke kennis, welk kapitaal - gegeven toekomstige ontwikkelingen - voor de organisatie behouden dient te blijven. Deze vraag staat dan ook centraal in deze stap waarin wordt gedefinieerd wat relevante en cruciale kennis is voor een organisatie(-onderdeel).

Wat is een kennisportfolio?

* Bron:
Methodologische gids Seniors-Juniors,
FOD Personeel en Organisatie,
Brussel, 2006.
In deze gids worden de opeenvolgende fasen van kennisoverdracht tussen 'juniors' en 'seniors' stap voor stap beschreven.

Door het invullen en samenstellen van een kennisportfolio wordt de input gegenereerd voor mentoring als instrument voor kennistransfer. Een kennisportfolio is een overzicht van de kennis, informatie en ervaring die voor een organisatie of afdeling van belang is. Via de systematiek van het kennisportfolio kunnen ook de medewerkers met hun relevante kennis worden benoemd die bij uitstek in aanmerking komt voor kennistransfer tijdens de mentoring 'meester-gezel'. Vervolgens wordt bepaald welke kennis geborgd moet worden in de organisatie. Bijvoorbeeld omdat de kennisdrager mogelijk uit de organisatie vertrekt of om kennis voor meerdere medewerkers te ontsluiten. Een kennisportfolio kan gebruikt worden voor een persoon, een groep (een afdeling, een team, een functiegroep) of een hele organisatie.

Wanneer er onzekerheid is over mogelijke toekomstige organisatieontwikkelingen, is het mogelijk om in een scenariosessie de cruciale kennisgebieden te bepalen die van belang zijn voor de toekomst van de organisatie of het organisatieonderdeel.

Kennisportfolio samenstellen

Hoe stel je een kennisportfolio samen?

- 1 Inventariseer de (hoofd)taken van de organisatie of afdeling
Het samenstellen van een kennisportfolio gebeurt door het inventariseren van de diensten die een organisatieonderdeel levert of de taken die het vervult. Welke producten, diensten of resultaten worden verwacht? Wat staat er in het jaarplan of businessplan van de dienst, directie of afdeling?
- 2 Definieer de kennis die nodig is voor deze producten of diensten
Welke activiteiten en daarvoor benodigde kennis en ervaring zijn nodig om de in stap 1 gedefinieerde producten te kunnen leveren of diensten uit te kunnen voeren?
- 3 Vaststellen cruciale kennis
Bepaal voor elk onderdeel van het kennisportfolio in hoeverre de vereiste kennis 'cruciaal en uniek' is. Welke kennis moet voor de organisatie behouden blijven, bijvoorbeeld:
 - om de continuïteit en/of kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen;

Handleiding

- om ervoor te zorgen dat systemen blijven functioneren;
- om te voorkomen dat het wiel opnieuw uitgevonden moet worden nadat aanwezige kennis is verdwenen uit de organisatie.

Wat levert een kennisportfolio op?

Een goed gevulde kennisportfolio is belangrijk omdat:

- beter zicht ontstaat op de ontwikkeling van de organisatie en de daarvoor benodigde kennis en ervaring (bijvoorbeeld welke expertise er al is en welke expertise ontbreekt nog gegeven de ontwikkelingen die men in de toekomst verwacht). Dit overzicht kan tevens de aanleiding vormen voor initiatieven van het management;
- medewerkers bewuster gaan nadenken over hun eigen (huidige en gewenste) kennisprofiel en hun betrokkenheid bij kennisoverdracht wordt vergroot. Waar zitten nog witte vlekken, wat zou men willen leren of overgedragen krijgen van andere, ervaren collega's?

Werkblad 1

In de instrumentenbijlage bevindt zich werkblad 1: een invulmatrix die gebruikt kan worden voor het definiëren van de kennisgebieden van een organisatie of afdeling.

Een voorbeeld

'Voor onze organisatie is vooral de ervaring die medewerkers opdoen in de dagelijkse praktijk van het werk cruciaal. Het gaat dan niet alleen om kennis maar vooral ook om vaardigheden en houding. Ervaringen worden opgedaan in een jarenlang proces van onderzoeken en beoordelen. Essentiële impliciete vaardigheden die we nodig hebben zijn het goed communiceren met klanten, op een constructieve manier gesprekken voeren, de juiste vragen stellen en antwoorden geven. Hoe je goed met mensen omgaat, situaties aanvoelt en daarop inspeelt. Expliciete kennis betreft vooral de kennis over wet- en regelgeving, maar ook kennis van de organisatie van de klant en hun interne procedures en bedrijfscultuur.'

(Manager inspectiedienst)

Stap 3

Match van mentoren en mentees

Onder mentorschap wordt verstaan een één-op-één overeenkomst tussen een oudere werknemer (de mentor of 'meester') en een jongere werknemer (de mentee of 'gezel'). Vertrekpunt is een verschil in ervaring, in generaties en leeftijd, waardoor wederzijds van elkaar geleerd kan worden. In deze stap worden de 'meester-gezel' koppels samengesteld.

Bij mentoring 'meester-gezel' wordt iemand die bepaalde kennis en ervaring heeft, gekoppeld aan iemand die professioneel in die kennis is geïnteresseerd en van wie de organisatie het van belang acht dat hij of zij over die kennis en ervaring beschikt. In de meeste gevallen is er sprake van een verschil in leeftijd, in werk- en levenservaring en in hiërarchische positie tussen mentor en mentee.

In deze fase vindt de matching van mentoren en mentees plaats. Een belangrijke selectie, omdat de sleutel voor een succesvolle match tussen mentor en mentee doorgaans niet ligt in de mate waarin beiden overeenkomsten vertonen. De sleutel ligt juist in de verschillen in kennis en ervaring tussen mentor en mentee.

Motieven matching

Aan de matching kunnen verschillende beweegredenen ten grondslag liggen. Zo kan het wegvloeien van kennis door uitstroom van ouderen een eerste aanleiding zijn, maar ook kan de motivatie en daarmee de inzetbaarheid van oudere medewerkers een reden zijn om deze juist uit te nodigen deel uit te maken van een mentoringkoppel. Ook de noodzaak van het overdragen van jarenlang opgedane ervaring door het werken in de praktijk kan aanleiding zijn voor het management om deze veelal impliciete kennis over te dragen aan medewerkers die net zijn ingestroomd en die deze levens- en werkervaring nog niet hebben opgedaan. Ervaring die doorgaans niet in formulieren, protocollen en kennissystemen opgeslagen is, maar wel uitermate relevant kan zijn voor de effectiviteit van het werk.

Goede match

Een succesvolle match voor mentoring volgens het 'meester-gezel' principe, houdt daarom een koppeling in van oud aan jong, zodanig dat er sprake kan zijn van wederzijds positieve beïnvloeding van wederzijds leren. Dat vraagt om voldoende tijd om de mentoring op te bouwen, de kennisgebieden te definiëren, de kennistransfer-methoden te bepalen en evenueel uit te proberen met een proeftijd.



Handleiding



L E N

Werkblad 2

Werkblad 2 in de instrumentenbijlage laat een voorbeeld zien van een vragenlijst die gebruikt kan worden voor het invullen van profielen van mentor en mentee ter ondersteuning van de matching.

Een voorbeeld

Mentor: 'Ik heb blijkbaar unieke kennis die het management ook wilde ontsluiten voor andere afdelingen.'

Mentee: 'Toen gevraagd werd wie belangstelling had, heb ik me direct aangemeld. De kennis van de mentor is voor mijn beleidsveld zeer relevant.'

Mentor: 'Als mentor heb ik er ook veel aan gehad, door de vragen van de mentee werd ik gedwongen dingen expliciet te verwoorden die voor mij vanzelfsprekend waren geworden. Dat heeft ook voor mij mijn kennis weer verfrist.'

(Mentoringkoppel van een ministerie)



Handleiding

Stap 4

Kennistransfer opzetten

Wanneer de organisatie bepaald heeft welke kennis behouden en overgedragen moet worden, bij welke personen die kennis en ervaring aanwezig is en wie de kennisontvangers zouden moeten zijn, kan de kennistransfer plaatsvinden.

Kennisgebieden definiëren

Mentor en mentee hebben eerst individueel hun takenpakket onder de loep genomen en een eigen kennisportfolio samengesteld. Vervolgens stellen mentor en mentee vast welke specifieke kennisgebieden centraal zullen staan in de kennistransfer van de mentoring. Vooral cruciale en unieke, zeldzame kennis komt in aanmerking voor de transfer tussen mentor en mentee. Met behulp van werkblad 3 kunnen mentor en mentee aangeven welke kennisgebieden zij hebben geselecteerd om over te dragen binnen de mentoring. Belangrijk is dat zij daarbij nadrukkelijk stil staan bij het verschil tussen expliciete en impliciete kennis.

Werkblad 3

Expliciete en impliciete kennis

'Expliciete kennis' kan onmiddellijk en relatief gemakkelijk meegedeeld worden. Het is kennis die te vinden is in handboeken, artikelen in tijdschriften, reglementen, gebruiksaanwijzingen, organogrammen, beschrijvingen van processen, databases, enz.

'Impliciete kennis' is kennis 'die in de hoofden van personen' aanwezig is. Deze kennis wordt doorgaans opgebouwd in de praktijk en vanuit de uitwisseling met ervaren personen.

Onderzoekers op het terrein van kennismanagement zijn het erover eens dat 70% van de nuttige kennis in een organisatie impliciete kennis is. Impliciete kennis heeft als bijzonderheid dat een individu er zich vanaf een bepaald moment niet meer bewust van is dat hij deze kennis heeft en dat hij er regelmatig gebruik van maakt om te beslissen en te handelen.

Naast het definiëren van de kennisgebieden die centraal zullen staan in de mentoring, weten we dat de wijze waarop en het klimaat waarin de kennistransfer plaatsvindt van belang zijn voor het slagen van de mentoring en voor het borgen van de kennis. Mentor en mentee moeten gemotiveerd zijn om deel te nemen.

Handleiding

Een voorbeeld

Mentee: 'Ik denk dat ik veel kan leren van mijn oudere collega's. Niet alleen technische kennis maar vooral hoe ik me in het werk opstel. Waar moet ik op letten bij het beoordelen van een situatie. Hoe maak ik een goede risicoanalyse? Hoe beoordeel ik een casus? Hoe ga ik het beste om met een lastige klant?'

Mentor: 'Ik vind het leuk om mijn kennis over te dragen. Voel me ook vereerd dat ik gevraagd ben voor deze klus. Het is toch een stuk waardering voor mijn bijdrage.'

(Mentoringkoppel van een inspectiedienst)

Door het samen selecteren van de kennisgebieden die centraal zullen staan in de mentoring, wordt tevens inzichtelijk of het verschil in kennis tussen mentor en mentee groot genoeg is voor de overdracht. In het geval de organisatie heeft gekozen voor de invalshoek van kennisbehoud met het oog op vertrekende medewerkers, is het van belang dat de vertrekende medewerker ook wil investeren in de kennistransfer.

Overdrachtsmethoden

Het delen van kennis staat of valt met de betrokkenheid van de mentor en de mentee, maar ook met de keuze van effectieve overdrachtsmethoden die goed bij hen passen. Welke overdrachtsmethoden zijn te gebruiken in het mentoringproces? De keuze van de overdrachtsmethode hangt o.a. samen met de leerstijl van de mentor en de mentee. De één leert bijvoorbeeld beter door (theoretische) verbanden te leggen, de ander door zich een concrete voorstelling te maken of kennis in de praktijk toe te passen. Enkele technieken die mentor en mentee kunnen gebruiken zijn terug te vinden in de werkbladen in de bijlage, als voorbeeld of als alternatief voor gangbare methodes. In de volgende stap van deze Handleiding (Stap 5 Verdiepingstechnieken Kennistransfer) worden enkele voorbeelden toegelicht.

Een belangrijke voorwaarde om deel te nemen aan kennismetting is dat de mentor en de mentee geïnteresseerd zijn in het relevante kennisgebied en de mentoring ook opvatten als instrument voor hun eigen loopbaanontwikkeling. Een belangrijk onderdeel van de mentoring betreft het geven van feedback aan elkaar: zowel de mentor als de mentee moeten bereid zijn om de ervaringen en kwaliteiten van de ander onder de loep te nemen. Mentoringprojecten creëren een gunstige omgeving voor kennisdeling en kennistransfer. Mentoring vraagt wel om voldoende tijd en ruimte voor de uitvoering van de overdracht. Daardoor is soms enige vermindering van prestatiedruk in kwantitatief opzicht nodig.

Draagvlak

In de transferfase is het ook van belang om draagvlak te organiseren en het management te betrekken. De uiteindelijke beslissing over de kennis en ervaring die moet worden behouden voor de organisatie –en dus overgedragen– en welke mentoren en mentees worden gekozen om dit proces in te richten, wordt doorgaans door het management genomen. Het beslismoment is dus ook een belangrijk moment van borging in de organisatie, omdat dan de relatie wordt gelegd tussen het mentoringtraject en het sturen op kennismanagement in de organisatie.

Werkblad 4

Werkblad 4 is een matrix waarmee de kennis geïdentificeerd kan worden voor het samenstellen van de portfolio van de kennistransfer. In die matrix worden vastgelegd:

- de totale scores van mentor en mentee voor de twee criteria (cruciaal en unieke, zeldzame kennis);
- de uiteindelijke beslissing van het management over welke kennis wordt overgedragen en door wie.

Handleiding



L E N

Stap 5

Verdiepingstechnieken kennistransfer

Zonder gebruik van structurele transfermiddelen loopt de kennistransfer het risico beperkt te blijven tot een specifieke, eenmalige activiteit in plaats van integraal deel te gaan uitmaken van de processen in de organisatie.

In de transferfase is het dus essentieel om niet alleen de overgedragen kennis, maar ook het proces van kennisoverdracht goed te overwegen.

Wijze van kennistransfer

Als eenmaal is vastgesteld welke kennis en ervaring centraal staat in de transfer tussen mentor en mentee, bepalen mentor en mentee op welke wijze de transferkennis gedeeld en overgedragen wordt.

De wijze waarop de transfer plaatsvindt en welke kennistransfermethode gebruikt wordt in de mentoring, is enerzijds van belang om de voorwaarden te scheppen voor kennisdeling en anderzijds om de kennistransfer in de organisatie te verankeren zodat de kennis behouden blijft voor de organisatie.

De keuze voor de wijze waarop de kennistransfer wordt vormgegeven hangt af van de organisatorische context, van de kennis of ervaring die moet worden overgedragen en de leerstijl van zowel mentor als mentee, maar natuurlijk ook van de mogelijkheden binnen de praktijk van alledag.

Voorbeelden mogelijkheden kennistransfer

In de mentoring kan kennistransfer op verschillende wijzen plaatsvinden. Bijvoorbeeld:

- mee te lopen bij klantbezoek, meegaan naar een vergadering;
- gesprekken te voeren over de ervaringen van de mentor en mentee, resultaten, plannen en vaardigheden;
- werkmethoden en werkwijzen, bruikbare probleem-oplossende strategieën te bespreken;
- gezamenlijk bijeenkomsten bij te wonen en die te evalueren;
- te participeren in een project (samen met de mentor);
- taak- en jobroulatie toe te passen, waarin mentees verschillende taken/functies uitvoeren;
- specifieke opdrachten te geven aan de mentee waarin kennis wordt overgedragen;
- gezamenlijk een notitie of artikel te schrijven;
- schaduwmanagement te bedrijven, waarbij de mentor door de mentee wordt gevolgd in het uitoefenen van speciale functieonderdelen of activiteiten;
- informatieoverdracht te verzorgen in mentoringgesprekken.

Handleiding

Naast inhoudelijke kennis worden in mentoring ook relationele aspecten en kennis van het netwerk van de mentor overgebracht: het zogenaamde 'netwerk-adresboekje'.

Het voordeel van kennistransfer door mentoring (en het verschil met een reguliere opleiding of een handboek) is dat de over te dragen kennis en de wijze waarop dit gebeurt gezamenlijk worden besproken en ingepland. Er wordt maatwerk geleverd: rekening houdend met het potentieel, de ambities en het netwerk van de mentor en mentee.

Werkblad 6

Met behulp van werkblad 6 spreken mentor en mentee samen af welke kennis zij geselecteerd hebben voor de mentoring en welke methode zij samen hebben gekozen voor de kennisoverdracht. Uiteraard wordt ook de planning daarin bepaald.

Een voorbeeld

Mentor: 'We zijn bij elkaar gaan zitten en aan de hand van de actuele vraagstukken waar de mentee mee bezig was in het werk, heb ik antwoord gegeven op de vragen van de mentee.'

Mentee: 'Het was een luxe dat de mentor ruim de tijd kon nemen om met mij te praten over alle ins en outs, over de politieke gevoelige kanten, die niet op papier staan, de achtergronden en zijn jarenlange ervaring.'

(Mentoringkoppel beleidsafdeling van een ministerie)

Door de mentoring ontstaat een versterkt kennisnetwerk binnen de organisatie (meer contacten tussen medewerkers die elkaar anders niet of minder makkelijk/snel hadden gevonden), wat leidt tot:

- een beter gebruik van de intern aanwezige kennis;
- een impuls voor transfer van kennis op een bepaald gebied.

Uit onderzoek blijkt dat de leerstijl van mensen samenhangt met factoren zoals vooropleiding, leeromgeving, leeftijd en geslacht. Zo blijken ouderen bijvoorbeeld meer gebruik te maken van concrete verwerkingsstrategieën: zij verwerken kennis beter door er concrete voorbeelden bij te bedenken en de kennis in de praktijk toe te passen. Ook speelt persoonlijke interesse voor de inhoud van wat geleerd wordt een belangrijke rol.

Leerstijlen afhankelijk van leeftijd

* Bijvoorbeeld de leerstijltest van Kolb, op het internet beschikbaar.

Leerstijlen kunnen met een test* eenvoudig worden vastgesteld, maar in mentoring gaat het een stapje verder. Immers, het uitgangspunt is transfer te laten plaatsvinden door medewerkers van verschillende generaties, van verschillende leeftijden. De bewustwording van verschillen in leerstijl is voor mentor en mentee belangrijk. In mentoring 'meester-gezel' gaat het er echter vooral om hoe kennis en ervaring zo goed mogelijk kunnen worden overgedragen. Dit is daarom bepalend voor de transfermethode. Hoe pakt de mentor een bepaalde taak aan en hoe kan deze kennis overgedragen worden aan de mentee? De antwoorden zijn afhankelijk van de werksituatie, het kennisgebied en de leerstijl van zowel mentor als mentee.

Werkbladen 7 en 8

In werkblad 7 is een checklist weergegeven voor te maken afspraken in een actieplan voor kennistransfer. Werkblad 8 bevat verschillende technieken waarmee de overdracht van kennis en ervaring tussen mentor en mentee geïntensiveerd kan worden.



Handleiding

Stap 6

Debriefing

Monitoring en evaluatie na een kennistransferactie ('debriefing') vindt plaats in een gesprek tussen mentor en mentee waarbij teruggeblickt wordt op de kennistransfer en de wijze waarop deze plaatsvindt. In de evaluatie is het van belang dat vooral de impliciete kennis die bij een activiteit werd gebruikt, geëxpliciteerd en gedeeld wordt.

Debriefing vindt niet alleen plaats aan het einde van het project. Het is nuttig om deze sessies te organiseren na elke stap of elke belangrijke actie. Op die manier kunnen medewerkers onmiddellijk checken of afspraken gemaakt en nagekomen zijn zoals was bedoeld, om vervolgens lessen daaruit te trekken en op de ingeslagen weg door te gaan of juist afspraken bij te stellen.

Bewaken planning mentoringproces

Maar niet alleen de kennistransfer wordt gemonitord, ook het mentoringproces zelf wordt gevolgd. De kennisoverdracht in de mentoring moet goed ingepland en bewaakt worden. Kritiek van mentoringkoppels betreft vaak de planning van het proces.

Een voorbeeld

'Dat is toch wel het meest lastige, prioriteiten bepalen en strak plannen. De mentoringafspraken worden gemakkelijk verzet als er urgente zaken tussen komen.'

Juist in de praktijk blijkt dat te nonchalant met de mentoringactiviteiten wordt omgegaan. Uit enthousiasme wordt vaak snel aangevangen, maar ontbreekt het aan draagvlak bij het management waardoor de borging van de kennis achterwege blijft. En dat is weer zonde van de tijdsinvesteringen.

Voor de betrokkenheid en motivatie van de mentor is het bijvoorbeeld van belang te weten wat er met de kennis gebeurt na de overdracht aan de mentee. Heeft de mentee er iets mee gedaan? Hoe kan de overgedragen kennis ontsloten worden voor andere medewerkers?

Vragen voor de debriefing

Welke vragen kunnen worden gesteld in de debriefing?

- Welke activiteiten zijn verricht in de mentoring?
Is het stappenschema uit de handleiding gevuld?
- Welke werkbladen zijn gebruikt en wat leverde dit op?
- Waar zijn de mentor en mentee tegenaan gelopen, wat was lastig?
- Wat heeft mentoring tot nu toe opgeleverd?
- Zijn de (tussentijdse) resultaten besproken met de interne contactpersoon, de HRM-functionaris of de leidinggevende?

Handleiding

- Zijn de (tussentijdse) resultaten besproken met de interne contactpersoon, de personeelsconsulent of de leidinggevende?
- Hebben de mentoren en mentees behoefte aan ondersteuning?
- De kennistransfer: betreft het (expliciete) kennis die tot op heden in de organisatie onvoldoende werd gedocumenteerd? Of gaat het juist om impliciete kennis die werd geëxpliciteerd door de mentor en zo aan de mentee is overgedragen?
- Sloot de overdrachtmethode aan bij de leerstijlen van mentor en mentee? Wat zijn de voordelen en nadelen van deze aanpak? Wat zijn mogelijke aanbevelingen voor de toekomst?
- Welke kennis wordt als werkelijk overgedragen kennis ervaren? Wat heeft goed gewerkt? Wat minder goed? Waarom?
- Hebben mentoren en mentees steun en commitment van het management gekregen? Hebben mentoren en mentees voldoende tijd gehad om de kennisoverdracht uit te voeren?

Werkblad 9

In werkblad 9 is een voorbeeld voor debriefingsvragen weergegeven die gesteld kunnen worden tussentijds of na afloop van de mentoring.

Stap 7

Kennisborging

Vanuit organisatieperspectief is het van belang dat de kennis en ervaring die met behulp van mentoring is overgedragen ook verder behouden wordt voor de organisatie. Na transfer moet de kennis en ervaring ingebed worden in de organisatie zodat ook andere medewerkers er gebruik van kunnen maken.

Op welke wijze kan de overgedragen kennis ingebed worden?

Wanneer kennistransfer met behulp van mentoring eenmaal is opgezet, is het ermee verder gaan betrekkelijk eenvoudig. Maak daarbij vooral gebruik van de ervaringen van mentoren en mentees die in eerdere koppels geparticeerd hebben. Mentoren en mentees kunnen zelf opvolgers enthousiasmeren en instrueren.

Welke inbeddingsmogelijkheden doen zich verder in de organisatie voor? Dat kunnen er verschillende zijn. Denk aan vastlegging van het adresboekje (netwerk), bespreking en overdracht van opgedane kennis en ervaring in een team-of werkoverleg met collega's, in intervisiebijeenkomsten, als aanvulling van procedures, handreikingen, etc.

Betrokkenheid leidinggevende

Verkenning van inbeddingsmogelijkheden gebeurt in overleg met mentor, mentee en leidinggevende. De leidinggevende is verantwoordelijk voor een goede inbedding. Mentor en mentee leveren de cruciale en urgente kennis aan. Van belang is het om te onderscheiden of het gaat om duidelijk afgebakende kennis die beperkt is tot een specifiek gebied, dan wel om kennis en ervaring die niet alleen van toepassing zijn voor een bepaalde functie of project, maar een breder terrein beslaan.

Rol mentor

Niet alleen het management maar ook de mentor speelt een grote rol bij de borging. Immers, het gaat om zijn of haar kennis en ervaring die behouden moet blijven bijvoorbeeld ingeval van vertrek door pensionering. In dit geval is het zaak tijdig de mentor te betrekken bij de wijze waarop zijn of haar kennis geborgd kan worden in de organisatie. Maar borging is ook het op juiste wijze ontsluiten van kennis voor anderen in de organisatie; niemand is erbij gebaat dat steeds opnieuw het wiel moet worden uitgevonden.

Lessen uit debriefing

Debriefing na de mentoring laat ook zien of de kennisoverdracht door mentoring meer structureel voor de organisatie kan worden ingericht of op een andere manier moet worden georganiseerd. Evaluatie van de mentoring (wat er is overgedragen en hoe dat is gebeurd) geeft het management weer nieuwe inzichten over hoe de kennis geborgd kan worden voor de organisatie of afdeling.

Handleiding



L E N

De praktijk leert dat het behouden van kennis geen probleem hoeft te vormen voor organisaties als voldaan wordt aan de volgende voorwaarden:

- helder inzicht in de kennis die behouden moet blijven: kennis die cruciaal en uniek is voor de organisatie;
- vertrekende medewerkers al in vroeg stadium betrokken en verantwoordelijk maken voor kennisoverdracht in verband met hun vertrek;
- kennisoverdracht goed plannen en strak bewaken. In de regel wordt hier veel te nonchalant mee omgaan;
- borging van het vervolg en de continuïteit maken de cirkel rond: zorg dat overdracht standaard deel uitmaakt van taken en projecten.



Werkbladen

In deze bijlage worden werkbladen aangereikt ter ondersteuning van het mentoringsproces en de verschillende stappen die in de handleiding beschreven zijn. In onderstaand schema is aangegeven voor welke gebruikers de werkbladen bestemd zijn.

Werkblad	Gebruikers	
	Mentor en mentee	Leidinggevenden en HRM- functionarissen
1 Opstellen kennisportfolio van een dienst, afdeling of organisatie	✓	✓
2 Persoonlijk profiel mentor/mentee		✓
3 Stappenplan voor het opstellen van een kennisportfolio mentor/mentee		✓
4 Matrix kennisportfolio mentor/mentee	✓	
5 Bepalen cruciale en unieke kennisgebieden in een scenariosessie		✓
6 Portfolio kennistransfer mentoring	✓	
7 Checklist actieplan kennistransfer		✓
8 Verdiepingstechnieken kennistransfer	✓	✓
9 Debriefingsvragen voor mentor en mentee		✓
10 Mentoring 'meester-gezel' informatiebrochure		✓

WERKBLADEN



Werkblad 1 Opstellen kennisportfolio van een dienst, afdeling of organisatie

Fase 1

Noteer de (hoofd)taken en diensten van de organisatie(onderdelen).

Fase 2

Stel individueel een lijst op van de kennis en ervaring die volgens u essentieel is om de taken en diensten te kunnen uitvoeren die hierboven gedefinieerd zijn.

Fase 3

Beoordeel de in fase 2 geformuleerde kennisgebieden. Hierbij dient u zich uit te spreken over 2 criteria:

- **cruciale kennis**

Cruciale kennis is kennis die uw organisatie de komende tijd absoluut nodig heeft om uw doelen te bereiken en processen goed te laten verlopen en die dus behouden moet blijven (ook wel relevante of kritieke kennis genoemd).

- **unieke kennis**

Unieke kennis is de kennis/ervaring die (te) weinig in uw organisatie beschikbaar is. De kennis is onvoldoende gedocumenteerd en/of weinig medewerkers hebben deze kennis (ook wel schaarse of zeldzame kennis genoemd).

De kennistransfer in de mentoring zal zich vooral toespitsen op kennis die voor de organisatie cruciaal én uniek is.

WERKBLADEN



Werkblad 2 Persoonlijk profiel mentor/mentee

PERSOONLIJK

Naam

Voornaam:

Adres:

Telefoonnummer:

E-mail:

A UW WERK

Geef een beschrijving van de huidige werkzaamheden en het kennisgebied waarin u momenteel werkzaam bent.

OPLEIDING:

Hoogst genoten opleiding:

Richting:

HUIDIGE FUNCTIE:

Organisatie, afdeling + adres:

.....

.....

Leidinggevende:

EVENTUELE VORIGE FUNCTIE(S):

Organisatie, afdeling + adres:

.....

.....

NEVENFUNCTIES EN HOBBY'S:

.....

.....

.....

WERKBLADEN

B PERSOONLIJKE GEGEVENS

Beschrijf hieronder wie u bent en wat uw motivatie is om aan het mentoringprogramma 'meester-gezel' deel te nemen.

- 1 Geef een beschrijving van uw eigen favoriete leerstijl (hoe leert u het best en het liefst?).

- 2 Geef uw persoonlijke motivatie om aan het mentoringprogramma 'meester-gezel' deel te nemen.

C HET MENTORINGPROGRAMMA

Geef hierna relevante informatie ten behoeve van het mentoringprogramma.

- 1 Geef een korte beschrijving van het kennisgebied (kennis en ervaring) dat centraal zou kunnen staan in de transfer tussen u als mentee en een mentor. Welke kennis en ervaring zou aan u kunnen worden overgedragen?

- 2 Wat verwacht u van uw mentor? Wat is voor u de 'ideale' mentor?

- 3 Geef een beschrijving van uw eigen sterke/minder sterke kanten in relatie tot uw eigen ontwikkeling binnen uw huidige functie.

Werkblad 3 Stappenplan voor het opstellen van een kennisportfolio mentor/mentee

- 1 Bepaal de relevante kennisgebieden voor de eigen functie/het eigen organisatieonderdeel. Noteer de (hoofd)taken van de dienst of het organisatieonderdeel in de matrix op werkblad 4 in de kolom kennisgebieden.
- 2 Vul de Matrix Kennisportfolio van werkblad 4 verder in en stel een lijst op van de specifieke kennis die u bezit om de hoofdtaken te kunnen uitvoeren die hierboven gedefinieerd zijn. Noteer deze in de kolom 'kennis/vaardigheden mentor/mentee'.
- 3 Benoem in de belangrijkste kennisgebieden van uw functie, de bijbehorende taken, projecten en activiteiten waaruit uw ervaring blijkt in een bepaald kennisgebied.
- 4 Evalueer de in stap 2 en 3 geformuleerde kenniselementen. Geef hierbij een score van 0-4 (0 staat voor minder en 4 staat voor meer). Hierbij dient u zich uit te spreken over 2 criteria:
 - **relevantie**
Relevante kennis is kennis die cruciaal is voor bijvoorbeeld de continuïteit van uw taken of de dienstverlening of de toegevoegde waarde van de dienstverlening
 - **uniciteit**
Unieke kennis is kennis die onvoldoende gedocumenteerd is in bijvoorbeeld kennisystemen en die bij slechts weinig medewerkers aanwezig is.

De kennis met de hoogste scores komt in aanmerking voor kennisoverdracht.

- 5 Mentor en mentee bepalen samen welke kennisgebieden of producten centraal zullen staan bij de kennistransfer gedurende de mentoring en motiveren samen deze keuze naar het management. Zie ook werkblad 5 Portfolio Kennistransfer.
- 6 Vaststellen impliciete en expliciete kennis
 - De organisatie is er vooral bij gebaat om de kennis en ervaring die niet gedocumenteerd is in databanken of andere kennissystemen of die niet breed bekend is, onderdeel van de kennistransfer te laten zijn.
 - Bepaal van de kennisgebieden die geselecteerd zijn in stap 5 welke kennis en ervaring zich bevindt 'in het hoofd' van de mentor of juist door de ervaring van de mentor is opgebouwd in zijn/haar netwerk (= impliciete kennis). Let op, hierbij gaat het niet alleen om inhoudelijke kennis, maar ook om organisatiekennis en omgevingskennis (netwerk binnen en buiten de organisatie, klantenkennis).
 - Over welke impliciete kennis en vaardigheden beschikt de mentor in de geselecteerde kennisgebieden? Voor een toelichting, zie Stap 4 in de Handleiding.



WERKBLADEN



Werkblad 4 Matrix kennisportfolio mentor/mentee

Kennis-gebieden	Kennis/ vaardigheden mentor/mentee	Projecten/producten/ activiteiten			Relevantie (0-4)	Uniciteit (0-4)	Implicit	Explicit



WERKBLADEN



Werkblad 5 Bepalen cruciale en unieke kennisgebieden in een scenariosessie

In een strategische bijeenkomst is het mogelijk om aan de hand van verschillende vragen en opdrachten de toekomstmogelijkheden en toekomstige ontwikkelingen op een rijtje te zetten.

De scenario's zijn niet bedoeld om ook meteen te gaan uitvoeren, maar ze zijn bedoeld om de toekomst te verkennen. Door het maken van scenario's krijgen de deelnemers een beeld van welke kennisgebieden de komende tijd het meest van belang zullen zijn.

Per scenario kan worden verkend in hoeverre bepaalde diensten en producten verwacht worden of kansrijk zullen zijn. Verder worden per scenario de nodige kennisgebieden in kaart gebracht. Voor elk kennisgebied wordt tenslotte gedefinieerd welke kennis cruciaal is voor de organisatie.

WERKBLADEN



Werkblad 6 Portfolio kennistransfer mentoring

Expliciete kennis en impliciete kennis	Cruciaal	Uniek	Overdracht methode	Planning

WERKBLADEN



Werkblad 7 Checklist actieplan kennistransfer

Het management en/of de HRM-afdeling formuleert samen met de mentor en de mentee doelstellingen. Gezamenlijk stellen zij het actieplan voor de mentoring vast. Daarin zijn opgenomen:

- de definiëring van de transfer van cruciale en unieke kennis;
- de bepaling van de rol van de mentor (deskundige, trainer/opleider);
- de keuze voor mentoring als instrument voor kennistransfer tussen en met generaties;
- de rol van de mentee;
- de keuze van transfermethoden;
- een planning voor de activiteiten van kennistransfer;
- de wijze van inbedding of borging van de overgedragen kennis;
- de procedure voor monitoring en evaluatie van het mentoringproces.

WERKBLADEN



Werkblad 8 Verdiepingstechnieken kennistransfer

In deze werkbladen worden verschillende technieken geïntroduceerd waarmee de overdracht van kennis en ervaring tussen mentor en mentee geïntensieveerd kan worden. De technieken worden ingezet om enerzijds over te dragen kennis en ervaring nog verder te expliciteren en anderzijds te controleren of alles wat overgedragen moest worden ook overgedragen is.

Verdieping van de kennistransfer

Door regelmatige ontmoeting en samenwerking wordt kennis en ervaring tussen mentor en mentee uitgewisseld. De kennisportfolio waarin de kennisgebieden en -producten zijn benoemd geven daarbij de structuur aan. Vooral kritieke en schaarse kennis komt in aanmerking voor de transfer tussen mentor en mentee.

Met specifieke technieken kan de overdracht van kennis en ervaring tussen mentor en mentee nog geïntensieveerd worden. De technieken worden ingezet om enerzijds over te dragen kennis en ervaring nog verder te expliciteren en anderzijds te controleren of alles wat overgedragen moest worden overgedragen is.

Van de volgende vier technieken zijn de eerste twee simpel maar niettemin relevant. Ze zijn in vrijwel alle werksituaties toe te passen. De overige twee zijn geschikt voor complexere taken en projecten.

1 Werkprincipes formuleren

[Bron voor deze techniek: Methodologische gids Seniors-Juniors, FOD Personeel en Organisatie, Brussel, 2006.]

In het werk maken we gebruik van regels en principes: methodes en argumenten waarmee we het werk aanpakken en structureren. Veel van die regels en principes zijn niet expliciet; we hebben ze door ervaring opgebouwd.

Regels en principes worden in een beknopte, maar heldere omschrijving geformuleerd. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de volgende definitie:

Principe = omschrijving + reden

Het is dus niet voldoende om het principe te omschrijven; ook duidelijk moet zijn waarom het principe van belang is. Wanneer dat relevant is, wordt bovendien aangegeven wanneer een principe wel of niet toegepast kan worden:

Principe = omschrijving + reden + toepassingssituatie(s)

WERKBLADEN

Voorbeelden van principes:

Als ik een presentatie moet geven maak ik altijd eerst een lijst met onderwerpen, omdat ik met een dergelijke lijst kan voorkómen dat ik door tijdgebrek een aantal onderwerpen niet kan behandelen. Een onderwerpenlijst maak ik voor lastige voordrachten (nieuw onderwerp, nieuwe beleidscontext) die ik nog niet eerder gegeven heb.

Mentoren en mentees gaan in de kennisuitwisseling op zoek naar principes in het werk. Wanneer wordt gebruik gemaakt van achterliggende principes en hoe luiden deze principes? Bij het zoeken naar principes kan het best uitgegaan worden van 'kritieke situaties' binnen het werk: relevante situaties die zich regelmatig voordoen en die een specifieke aandacht en aanpak vergen.

2 De techniek van het doorvragen

Door de techniek van het doorvragen toe te passen kan de mentee impliciete kennis en ervaring aan de mentor ontlokken. De techniek zorgt ervoor dat de mentor expliciteert waarom hij zó en niet anders te werk gaat.

De techniek is in eerste instantie bedoeld om te worden toegepast door mentees. Maar de mentor kan de techniek ook gebruiken om zelf gestructureerd uitleg te geven.

De doorvraagtechniek in drie stappen:

1. De mentor legt de taak uit: **wat** moet gebeuren?
2. De mentee vraagt expliciet naar het doel van de taak: **waarom** moet dit gebeuren?
3. Pas wanneer duidelijk is geworden **wat** moet gebeuren en **waarom**, komt de manier van werken aan de orde: **hoe** gaan we het doen (stappen in het proces of te ondernemen acties)?

3 Krachtenveldanalyse

Een krachtenveldanalyse biedt een structuur waarmee stapsgewijs de belemmerende en bevorderende krachten in een situatie in kaart en vervolgens in beweging kunnen worden gebracht.

De methode gaat ervan uit dat iedere situatie zich op een bepaald moment in een evenwichtstoestand bevindt. Deze evenwichtstoestand kan men beschrijven als het punt waarop belemmerende en bevorderende krachten elkaar in balans houden. Door in dit spel van krachten verschuivingen te bewerkstelligen wordt een verandering van de situatie in de gewenste richting mogelijk.

Bijgaand volgt een beschrijving van de verschillende fasen van krachtenveldanalyse.

Krachtenveldanalyse stap voor stap

Stap 1: Probleemselectie

Voor welk probleem staat u?

Formuleer het gewenste effect - uw doelstelling - in zo concreet mogelijke termen.

Stap 2: Probleemdefinitie

Als gezegd: een probleem is de afstand tussen de huidige en gewenste toestand.

Formuleer nu beiden:

De huidige situatie is:

De gewenste situatie is:

Stap 3: Inventarisatie van krachten

- > Maak een opsomming van alle belemmerende en bevorderende krachten.
- > Krachten kunnen personen, situaties, opvattingen, structuren etc. zijn.
- > Ze kunnen op micro-, meso-, of macroniveau liggen.
- > Probeer wel zo volledig mogelijk te zijn, maar maak nog geen afweging.
- > Brainstormen en hardop denken helpt.
- > Breng de gevonden krachten onder in een tabel:

A Bevorderende krachten

B Belemmerende krachten

Stap 4: Weing van krachten

Tracht in te schatten welke krachten het meest effect sorteren, door ze te wegen op:

- belangrijkheid (de sterkte van de kracht)
- moeilijkheidsgraad (qua beïnvloeding)
- duidelijkheid

WERKBLADEN

Stap 5: Keuze van krachten

Loop de lijst nog eens door en onderstreep de belangrijkste krachten die u én van belang acht én kunt beïnvloeden. Een minder belangrijke kracht die u kunt beïnvloeden levert meer effect op dan een erg belangrijke kracht waaraan u niets kunt veranderen.

Stap 6: Inventarisatie van mogelijke acties

Geef bij de onderstreepte krachten aan welke maatregelen het gewenste resultaat zullen leveren (vergroting, verkleining, ombuiging of eliminatie van de kracht).

Schrijf alles op wat u voor de geest komt, zonder u vooralsnog zorgen te maken over de praktische uitvoerbaarheid en/of effectiviteit.

Stap 7: Kiezen van acties

Loop uw lijst met maatregelen door. Onderstreep de acties die het meest zinvol lijken. Let ook op het economische aspect: zoek naar acties die het meeste effect beloven bij de minste inspanning en de geringste eisen aan de betrokkenen.

Stap 8: Actieplan

Maak een nieuwe lijst met de gekozen actiemogelijkheden; geef voor elk punt aan wie en wat u hierbij kunnen helpen. Bestudeer deze gegevens en ga na hoe de verschillende deelacties kunnen worden samengesmeed tot een samenhangend actieplan. Schrap maatregelen die er niet goed in passen, voeg eventueel andere toe.

Stap 9: Evaluatieplan

Bepaal toetsingsmaatstaven en toetsingsmomenten. De doelstellingen uit stap 1 fungeren daarbij als richtsnoer.

Stap 10: Starten

4 SWOT-analyse

Bij een SWOT-analyse wordt een interne en een externe analyse uitgevoerd van een project, van een organisatie. Deze twee analyses worden vervolgens samengevoegd door de kansen en bedreigingen die in de omgeving gesigneerd zijn, in een matrix uit te zetten tegen de sterken en zwakten die in de interne organisatie opgemerkt zijn. Door deze aspecten in een matrix uit te zetten, komen de strategische issues van een project of organisatie boven drijven.

Hoe bouw je een SWOT-analyse op?

- 1 Inventarisatie van sterke en zwakke punten:
deze hebben betrekking op de interne organisatie, het project of ingeval van een persoonlijke SWOT, op jezelf.
- 2 Inventarisatie van kansen en bedreigingen:
deze hebben betrekking op externe factoren, de omgeving waarin een project zich afspeelt of de afdeling of organisatie waar jezelf deel van uitmaakt.
- 3 Zet de sterken, zwakten, kansen en bedreigingen in kolommen:
er kan gekozen worden voor het toekennen van prioriteiten aan de verschillende items.
In dat geval is S1 bijvoorbeeld de belangrijkste sterkte.

S (sterkten)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

W (zwakten)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

O (kansen)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

T (bedreigingen)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

WERKBLADEN

4. Aan elkaar relateren in een matrix

Relateer de onder de vorige stap geïnventariseerde kenmerken aan elkaar. Bij elke relatie moet een van de vier volgende vragen worden gesteld afhankelijk van het te leggen verband:

- Wanneer een sterkte gerelateerd wordt aan een kans, dan wordt de volgende vraag gesteld: stelt deze sterkte ons in staat om deze kans te benutten?
- Bij een relatering van zwakte aan bedreiging wordt de volgende vraag gesteld: Verhindert deze zwakte het ons om deze bedreiging af te weren?
- Bij de confrontatie van een sterkte aan een bedreiging: Biedt deze sterkte de mogelijkheid om die bedreiging af te weren?
- De relatie tussen een zwakte en een kans, roept de volgende vraag op: Verhindert deze zwakte ons om die kans te benutten?

extern intern	kansen <i>offensieve strategie</i>	bedreigingen <i>defensieve strategie</i>
sterkten	stellen onze sterken ons in staat om kansen te benutten?	stellen onze sterken ons in staat om bedreigingen af te weren?
zwakten	verhinderen onze zwakten het ons om kansen te benutten?	verhinderen onze zwakten het ons om bedreigingen af te weren?

Aan bovenstaande relaties kun je ook met behulp van een puntensysteem verschil in prioriteit aanbrengen zodat duidelijk wordt welke issues als eerste aandacht verdienen.

Werkblad 9 Debriefingsvragen voor mentor en mentee

Voorbeeldvragen voor evaluatie van de mentoring

- Wat waren uw verwachtingen ten aanzien van de mentoring?
- Zijn deze verwachtingen uitgekomen? Welke wel, welke niet?
- Welke procedureafspraken zijn gemaakt en zijn deze afspraken nagekomen?
- Is duidelijk welke kennis moet worden overgedragen, d.w.z. zijn de kennisgebieden duidelijk en volledig en is helder gedefinieerd welke kennis binnen deze kennisgebieden wordt overgedragen?
- Welke overdrachtmethoden zijn gebruikt en zijn de gekozen overdrachtmethoden effectief?
- Welke middelen zijn ingezet om de kennistransfer te verdiepen en zijn deze middelen effectief gebleken?
- Waren de randvoorwaarden voor uitvoering van de mentoring voldoende, d.w.z. zijn mentor en mentee van mening dat zij voldoende tijd en ruimte hebben om de mentoring uit voeren?
- Was de begeleiding bij de mentoring voldoende, d.w.z. hebben mentor en mentee voldoende instructies gehad om de mentoring te kunnen uitvoeren en was er voldoende hulp bij vragen en problemen?
- Welke resultaten heeft kennismentoring tot nu toe opgeleverd? In hoeverre heeft de mentor kennis overgedragen en in hoeverre heeft de mentee kennis opgenomen?
- Wat heeft kennismentoring de mentee opgeleverd? Denk hierbij zowel aan directe als afgeleide resultaten.
- Wat heeft kennismentoring de mentor opgeleverd? Denk hierbij zowel aan directe als afgeleide resultaten.
- Welke aanbevelingen hebben mentor en mentee voor verbetering van kennismentoring?
- Welke aanbevelingen hebben mentor en mentee voor inbedding van kennisoverdracht in de organisatie?



WERKBLADEN



Werkblad 10 Mentoring 'meester-gezel'

'Mentoring als vorm van kennismanagement'

Bij het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is waardering voor en behoud van menselijk kapitaal een belangrijk onderdeel. De kennis en ervaring van oudere medewerkers willen we graag in huis houden. Het delen van die kennis en ervaring met anderen biedt oudere medewerkers de mogelijkheid een nieuwe rol te vervullen: die van mentor in de overdracht van kennis tussen oudere en jongere collega's.

Voor wie door wie?

Bij mentoring wordt een medewerker die bepaalde kennis en ervaring heeft, gekoppeld aan een medewerker die daar meer over wil weten. Er is meestal zowel een verschil in leeftijd, als in hiërarchische positie en levenservaring tussen mentor en mentee. Het is een één-op-één-overeenkomst tussen een oudere medewerker (de senior of 'meester') en een jongere medewerker (de junior of 'gezel'). Uitgangspunt is dat er wederzijds van elkaar geleerd moet kunnen worden.

Hoe werkt het?

Allereerst moeten het doel en de verwachte opbrengst van het mentoringprogramma duidelijk zijn. Belangrijk daarbij is de functie van mentoring voor de organisatie voor ogen te houden. Zijn er specifieke knelpunten waar mentoring een oplossing voor kan bieden? Waarom is het behouden van kennis waardevol voor de organisatie?

In overleg met mentoren, mentees en hun leidinggevenden wordt in beeld gebracht welke indicatoren met betrekking tot kennismanagement worden gehanteerd. Welke kennis is er nodig en hoe maak je de beschikbaarheid of het ontbreken van deze kennis meetbaar? Trek voor een mentoringtraject voldoende tijd uit. De lengte van het traject hangt uiteraard af van een aantal factoren zoals de functie, de hoeveelheid over te dragen kennis en de mate van ervaring van de mentee. De lengte van het traject varieert van 4 tot 9 maanden.

Vrijwilligheid en maatwerk

Het concreet invullen van de mentoringrelatie is maatwerk en hangt af van de wensen van de mentor en de mentee en van de randvoorwaarden die zij stellen aan hun samenwerking. Ook moeten er praktische afspraken gemaakt worden, bijvoorbeeld over de einddatum van het mentorprogramma, waardoor mentoren niet te lang belast worden met de verantwoordelijkheid voor hun mentee. Daarmee wordt ook voorkomen dat de afhankelijkheid te groot wordt. Mentoren en mentees staan open voor persoonlijke groei. Zij respecteren elkaar's visie op de wereld en de werkomgeving. Zij zijn in staat positieve feedback te geven en kijken met een positieve blik naar de kwaliteiten van hun collega.



WERKBLADEN

Voorwaarden voor succes

- **Mentoring is maatwerk.**

De inhoud van het programma moet aansluiten bij de organisatie en de mensen. Er is een visie nodig van de organisatie op het doel van mentoring. Welke kennis en ervaringen moet worden overgedragen? Wanneer is het programma geslaagd?

- **Een goede match van mentor en mentee.**

De sleutel voor een succesvolle match zijn niet de overeenkomsten, maar de verschillen. Hier komt de vraag weer naar voren welke kennis en ervaring de organisatie wil behouden en benutten. Duidelijke communicatie daarover is voorwaarde om deze transfer goed te laten verlopen.

- **Het proces tussen mentor en mentee monitoren.**

Het is niet zinvol om alleen te matchen en dan maar zien wat ervan komt. Het kan ertoe leiden dat mentoring misschien niet leidt tot de gewenste uitkomsten. Wat zijn de ervaringen van zowel mentor als mentee? Welke kennisuitwisseling vindt plaats? Waarover is men tevreden en wat kan beter? Door een vinger aan de pols te houden kan het proces zonodig worden bijgestuurd.

- **Goede transfer van kennis en ervaring.**

Bij de intake moet worden bekeken hoe de mentee het beste ondersteund kan worden en hoe hij of zij het beste leert; de mentor moet daarover worden geïnformeerd en geïnformeerd. Maar ook de mentor kan aangeven op welke wijze hij of zij ondersteund kan worden en wat optimaal motiverend werkt.

- **Het besef dat er door middel van mentoring voor de mentor, de mentee en de organisatie een voordeel te behalen is.**

Planning en inhoud 'meester-gezel' programma

Het 'meester-gezel' mentoringprogramma kent een aantal fasen:

1 Intake

In de intake wordt de koppeling tussen mentor en mentee tot stand gebracht en afspraken gemaakt over het vervolg van het traject. Als de organisatie al indicatoren voor kennismangement heeft, zijn die hierbij leidend.

2 Introductie leeftijdsbewust HRM-beleid en 'meester-gezel programma'

Aan HRM-functionarissen van de deelnemende organisaties wordt, voor zover noodzakelijk, kennis overgedragen over leeftijdsbewust personeelsbeleid en over het managen van leeftijdsverschillen in de organisatie.

3 Mentoring tools

Mentoren en mentees krijgen middelen aangereikt om de mentoring relatie vorm te geven. Zo wordt gewerkt met een 'kennisportfolio' om afspraken te maken over welke kennis en ervaring gedeeld gaan worden.

4 Overdrachtsmiddelen en -momenten

Gedurende het mentoringtraject wisselen mentoren en mentees kennis en ervaringen uit. Elk team kiest daarvoor de vorm die hen zelf aanspreekt/past bij de werksituatie.

5 Monitoring tussentijds

In de vorm van een mid-term review wordt het verloop van het mentoringproces gemonitord per koppel. Zonodig worden er nieuwe afspraken gemaakt.

6 Evaluatie

Het succes van het programma kan gemeten worden aan de hand van de mate van transfer van kennis en ervaring tussen mentor en mentee en de mate waarin de tevoren gestelde doelen ook daadwerkelijk zijn bereikt.

Colofon

Deze publicatie is ontstaan in het kader van het project Fair Play for Older Workers van het A+O fonds Rijk en de Europese Commissie, uitgevoerd door VanDoorneHuiskes en partners.

Uitgave: Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Rijk (A+O fonds Rijk)

Auteurs: Annemieke van Beek, Wilma Henderikse
(VanDoorneHuiskes en partners Utrecht)

Vormgeving: SA&R, Utrecht

Tekeningen: Len Munnik

Drukwerk: Stimuka, Rijswijk

Bestellen:

Meer exemplaren van deze publicatie zijn verkrijgbaar bij A+O fonds Rijk.

Voor meer informatie over het project:

A+O fonds Rijk
Postbus 556
2501 CN Den Haag
070 3765759
www.aofondsrjk.nl
E info@aofondsrjk.nl

VanDoorneHuiskes en partners,
Kerkstraat 19E
3581 RA Utrecht
T 030 2333361
E annemieke.vanbeek@vandoornehuiskes.nl

© oktober 2008, A+O fonds Rijk

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.