

Kennis oogsten in tijden van crisis

HOE KUNNEN BEDRIJVEN BEWUST SYSTEMEN EN MECHANISMEN IN WERKING ZETTEN OM DE BELANGRIJKE KENNIS TE BEHOUDEN? DEZE VRAAG IS BELANGRIJKER DAN OOI. DE KREDIETCRISIS WERKT IMMERS NOG STEEDS DOOR OP HET BEDRIJFSLEVEN.

Ondanks berichten van de laatste tijd zie je dat bedrijven om te kunnen overleven personeel ontslaan en dat ze proberen om zo slank mogelijk door het leven te gaan. Ook investeringen worden op een laag pitje gesteld. Immers, het is meer een tijd van kosten besparen dan van investeren.

Het ontslaan van personeel heeft verregaande gevolgen voor deze bedrijven. Met het verdwijnen van medewerkers verdwijnt ook ervaring en kennis uit deze organisaties. Een belangrijke vraag om te stellen is dan ook of bedrijven zich dit wel realiseren en wat ze zouden moeten doen om dit zoveel mogelijk tegen te gaan. Vaak realiseren bedrijven zich niet dat het verlies van kennis gevolgen heeft voor de mogelijkheden om later te kunnen innoveren.

In de Verenigde Staten zouden in de periode voor de crisis veel ambtenaren met pensioen gaan. Door de crisis werden veel van deze pensioenplannen echter stopgezet. Naar nu blijkt heeft dit een positief effect op het mogelijk verdwijnen van kennis. Dit is echter niet bewust in werking gezet. In dit artikel ga ik in op diverse mogelijkheden van het behouden van kennis. Welke maatregelen zouden effectief kunnen zijn, welke plannen kun je maken om te voorkomen dat kennis verdwijnt?

Nieuwe methoden

Voor de crisis waren veel bedrijven al geïnteresseerd in het opzetten van systemen om kennis te bewaren en betere bedrijfsresultaten te produceren. Momenteel zie je de invoering van wiki's als kennismanagementgereedschap een steeds hogere vlucht nemen. "Het is gemakkelijk in het gebruik en het is kosteneffectief", aldus Utpal Borah, account executive bij het Indiase bedrijf eTouch systems. Hij zag een sterke toename in de vraag naar informatie voor dit soort gereedschappen. Op hun bedrijfswebsite werd veel informatie opgevraagd over dit soort middelen.

De meest populaire benadering voor kennismanagement is

nog steeds de kennisbank. In de kennisbank worden documenten opgeslagen die verrijkt worden met metadata. Onder normale omstandigheden zou dit goed kunnen werken, maar dit vergt een behoorlijke investering. Kennisretentie moet dan een proces zijn wat volledig opgenomen is in de cultuur van het bedrijf. Veel bedrijven zijn nog niet zover, maar worden nu geconfronteerd met het feit dat kennis en ervaring het bedrijf uitgaat. Uit eigen ervaring ken ik een bedrijf waarbij bij een bepaalde installatie het een klepje het beste open kon staan omdat het apparaat dan het beste functioneerde. Dit was nergens vastgelegd. Integendeel, in de officiële documentatie was geschreven dat het klepje dicht moest zijn en alleen onder bepaalde omstandigheden open moest staan. De monteur die met pensioen ging had zijn kennis niet vastgelegd waardoor de installatie werd teruggebracht in de oude stand en minder goed functioneerde. Een simpel systeem van doorzoekbare onderhoudsrapporten zou veel geld hebben gescheeld.

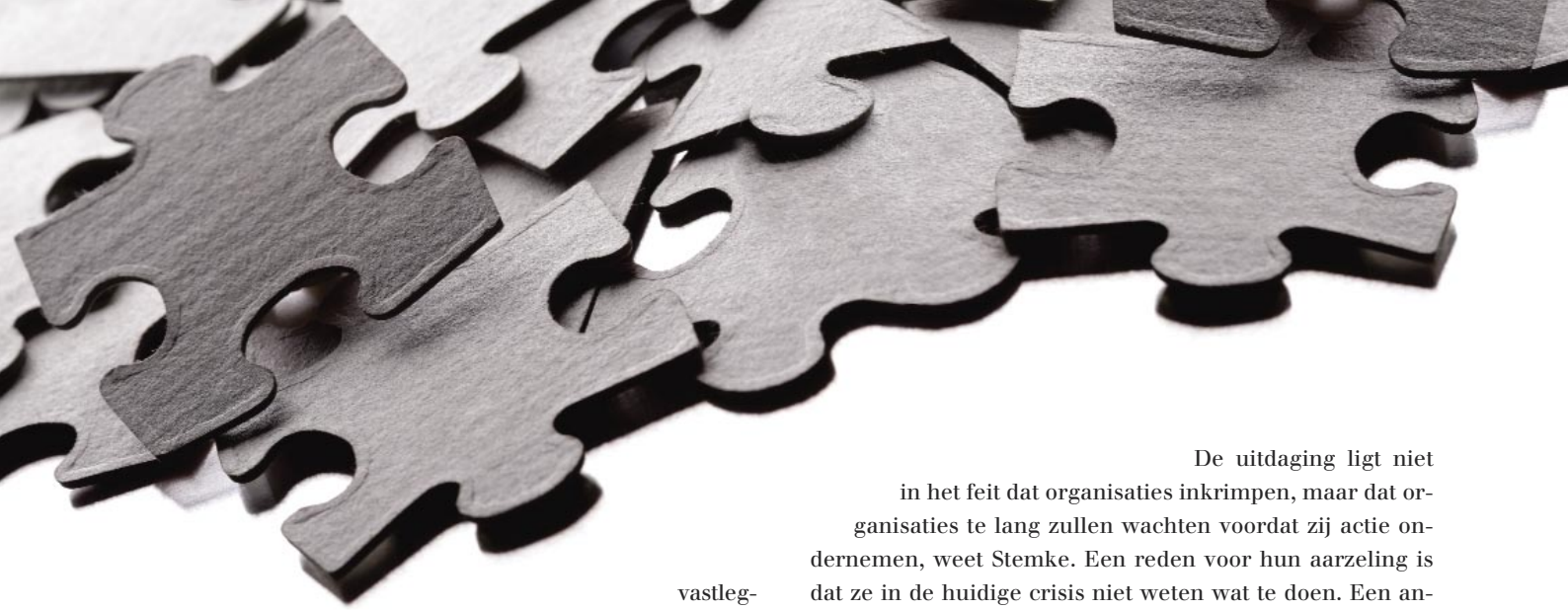
Kleine stukjes kennis

Douglas Weidner, voorzitter van het International KM Institute uit Washington, noemt zo'n systeem *KBases*. Volgens hem zijn ze verschillend van de traditionele kennisbanken – de meest populaire benadering tot kennisvastlegging – maar misschien niet de beste en zeker niet de enige benadering. KBases richten zich op kleine stukjes kennis. Snippers van kennis die worden opgeslagen tijdens het bedrijfsproces. Douglas noemt deze kleine stukjes kennis *Knowledge Nuggets* of *KNuggets*. Deze KNuggets worden gecatalogiseerd in de KBase gedurende activiteiten in kernprocessen van een onderneming.

Binnen lastminute-kennisretentie kan dit een belangrijke benadering zijn. Er is niet veel tijd om kennis op te slaan op een conventionele manier. Het bedrijf is bezig met overleven. Het snel en handig opslaan van kleine stukjes kennis op een georganiseerde manier kan daarbij helpen.

Opvallend blijft natuurlijk ons denken over de manier van





vastleggen. We blijven geneigd om te denken in documenten en hier zouden we misschien een keer out-of-the-box moeten gaan. In crisissituaties is snelheid belangrijk. Het gebruik van audio en video in plaats van tekst kan belangrijk zijn om kennis vast te leggen. Enkele jaren geleden was het ondenkbaar dat YouTube zo populair zou zijn. De overstap van YouTube naar een Corporate Tube is een kleine stap. Kennis is dan snel te bewaren door mensen zelf filmopnamen te laten maken of via filmers informatie vast te leggen. Op het kennismanagementcongres Kennis in Praktijk van Essentials afgelopen zomer, introduceerde ING meerdere sociale media. Een daarvan was hun VideoBox. Een tool waarbij medewerkers kunnen kijken naar een grote verscheidenheid aan filmpjes van lezingen van ING-managers en beïnvloeders als Mintzberg en Pralahad. Hun systeem is geheel gebaseerd op open source. Zo'n manier van kennis vastleggen komt heel dicht bij het bewaren van ontastbare kennis (*tacit knowledge*). De investering in een aantal camera's is tegenwoordig erg laag en bovendien zullen medewerkers het als een leuke manier ervaren.

Medewerkers blijven verdwijnen

Jeff Stemke, een expert op het gebied van strategieën in kennisretentie, meent dat bedrijven niet alleen in de crisissituatie moeten kijken naar het verdwijnen van medewerkers, maar dat bedrijven zich er constant bewust van moeten zijn dat een dergelijk proces plaatsvindt. Veel mensen verdwijnen ook in normale situaties door pensionering of gaan naar andere bedrijven.

In ten minste drie KM-gerelateerde gebieden zijn bij de komende (maar vertraagde) demografische ontwikkelingen uitdagingen aan te gaan:

- Beperk de verstoring van het bedrijfsproces wanneer experts de onderneming verlaten zonder hun essentiële kennis en ervaring te hebben overgedragen.
- Laat vaardigheden toenemen van de arbeidskrachten die wel een betekenisvolle bijdrage willen leveren, maar hier niet altijd de nodige vaardigheden en ervaring voor hebben.
- Verbeter de prestaties van de werknemers tot het niveau van de beste beroepskrachten.

De uitdaging ligt niet in het feit dat organisaties inkrimpen, maar dat organisaties te lang zullen wachten voordat zij actie ondernemen, weet Stemke. Een reden voor hun aarzeling is dat ze in de huidige crisis niet weten wat te doen. Een andere reden is dat de verantwoording voor het bewaren van expertise niet duidelijk is gedefinieerd.

Ook technologie is volgens hem niet de totale oplossing. De laatste twintig jaar hebben mensen steeds opnieuw nieuwe technologieën uitgevonden, die uiteindelijk het kennisdelingsprobleem definitief zouden oplossen. Tot zover blijken IT-systemen echter niet altijd succesvol.

Kennisretentie en overdracht heeft dan ook een meer holistische benadering nodig, vindt Stemke. Hiervoor heeft hij een aantal traditionele kennismanagementmethoden binnen een Retention Toolkit geplaatst die gemakkelijk in de personeelsprocessen van een onderneming zijn op te nemen. Op zijn website www.retainknowhow.com/toolbox.html is een goed overzicht van deze toolkit te vinden.


Een belangrijke vraag binnen de crisissituatie is de vraag of de medewerker een sterke behoefte heeft om kennis over te dragen aan een bedrijf dat hem binnenkort op straat zet. Wat zit er in het vat voor de medewerker? Het moet frustrerend zijn om uit te vinden dat je al je kennis geeft en dan de deur wordt gewezen.

Wanneer je een expert jaren voordat hij met pensioen gaat vraagt om deel te nemen aan het overdragen van kennis gedurende het normale werkproces, heb je natuurlijk een geheel andere dynamiek. Na twintig jaar kennen veel medewerkers echter de slijtage van steeds weer veranderende omstandigheden en is de behoefte lager. In een crisissituatie zal de behoefte alleen nog maar afnemen.

Een bedrijf dat zijn mensen moet laten gaan maar toch de kennis wil bewaren, moet daar iets tegenover zetten. Een vergoeding kan hier op zijn plaats zijn. In een gewone kennismanagementsituatie was de carrière de vergoeding. Dit is in deze situatie echter weggenomen. De onderneming zou in het sociaal plan een paragraaf kunnen opnemen over kennistransfer en de specifieke vergoeding daarvoor. Het is wijs om daar van tevoren over na te denken. Wanneer de kennis al het bedrijf uit is en je moet hem daarna inkopen, dan zullen de vergoedingen voor het leveren van die kennis op een heel ander niveau liggen.

Welke kennis is belangrijk?

Wanneer men de kennistransfer onderdeel maakt van het sociaal plan, is het ook verstandig om te omschrijven wat die belangrijke kennis eigenlijk is.



Jay Liebowietz beschrijft in het boek *Knowledge Retention: strategies and solutions de Attention Factor*. De Attention Factor (aandachtsfactor) moet aangeven welke kennis kritiek is voor de organisatie en wie over deze kennis beschikt. De aandachtsfactor is grofweg te bepalen door:

Attention Factor (AF) = Knowledge Severity (KS) x Knowledge Availability (KA).

Waarbij:

- KS = De mate waarin de kennis kritiek is voor de strategische missie van de organisatie (op een schaal van 1 (laag) tot 10 (hoog)).
- KA = De beschikbaarheid van de kennis gebaseerd op de vraag of een Expert (E) aanwezig is in de organisatie (1 = Ja; 0 = Nee) en de waarschijnlijkheid (Likelihood Expert – LE) dat de expert de organisatie verlaat binnen een periode van vijf jaar op een schaal van 1 (laag) tot 10 (hoog). De geaggreerde KA-score is dan te berekenen als $E \times LE$.

De Attention Factor komt dan tevoorschijn uit de vermenigvuldiging van KE en KS.

Wanneer de kennis bijvoorbeeld erg kritiek is voor de strategische missie en de expert bestaat, maar zijn pensioenleeftijd nadert, dan is de AF te berekenen als $AF = 10 \times (1 \times 10) = 100$. Hoe hoger de score, hoe hoger het belang van kennisretentie. In het geval van crisis is het verstandig om dezelfde formule te hanteren, maar de periode van vijf jaar te verlagen naar een kortere periode.

Kennisooogsters inzetten

Wanneer medewerkers de onderneming gaan verlaten is het nodig om kennisooogsters in de onderneming te hebben die mensen begeleiden in het overdragen van kennis. Deze kennisooogsters moeten een goed omliggende kennis hebben van de organisatie en weten welk belang welke kennis heeft. Dorothy Leonard en Walter Swap beschrijven in het artikel *The Knowledge Coach* (2005) hoe elke keer dat iemand het bedrijf verlaat of naar een andere baan vertrekt er een enorme verspilling van kennis plaatsvindt.

Zij zijn er duidelijk over dat niet elke nieuwkomer alles wil gebruiken wat in het hoofd zat van de voorganger. Veel van die informatie is overbodig. Het goede materiaal, dat zij de 'mentale Rolodex' noemen, zou handig zijn. Ook de kennis over de ongeschreven procesdetails die plaatsvinden in een organisatie – bijvoorbeeld het gedrag van medewerkers gedurende vergaderingen – zou zeer waardevol kunnen zijn. De echte verhalen die niet in de dossiers zitten, noemen de auteurs de kennis die van essentieel belang is om te bewaren. Het probleem is dat deze expertise gemakkelijk verdwijnt uit de onderneming. Een manier om dat volgens hen te voorkomen is coachen. Maar hoe werkt dat coachen dan?

In hun studie over ondernemerschap observeerden de auteurs uitgebreide ketens van kennistransfer en hoe een protégé van een coach zelf een coach werd van iemand die minder op de hoogte was dan hijzelf.

Een expert kan in de normale situatie natuurlijk een nieuweling begeleiden maar in het geval van economische crisis is daar vaak geen sprake van. In tijden van crisis is het beter een aantal mensen voor korte tijd uit het reguliere arbeidsproces te nemen zodat zij fulltime een project kunnen leiden van kennisoverdracht. Dit zijn ook niet echt coaches, maar meer oogsters van aanwezige kennis. De kennisooogsters observeren, interviewen en beschrijven vaardigheden en gedrag van de personen die weggaan bij de organisatie en leggen deze vast voor de organisatie.

Een aantal technieken die zij hiervoor kunnen gebruiken, is het interviewen bij het verlaten van het bedrijf, het laten vertellen van verhalen (story telling), After Action Reviews na de laatste projecten, het opzetten van alumni-databases, begeleiding van medewerkers naar andere bedrijven.

Innovatie en succes

Voor veel organisaties die door de economie zijn gedwongen kleiner te worden, is het belangrijk om groter te denken. Last-minute-kennismanagement zoals hierboven beschreven is nooit een goede zaak. Veel is te redden, maar de les die geleerd moet worden is het grote belang van samenwerken en netwerken. De materialen die nu ter nauwer nood worden bewaard in een crisistijd kunnen namelijk wel eens van grote waarde zijn in een opkomende economie. Deze kennis kan leiden tot innovatie en succes.

De hoop bestaat dat veel van deze ondernemingen zich realiseren dat het proces van kennisopslag en toegankelijk maken, verlengd moet worden na het verdwijnen van de crisis. Laat het dan ook een waarschuwing zijn dat het niet tijdig opzetten van kennismanagement op een goede manier binnen organisaties leidt tot enorm kennisverlies. **IK**

Evert Jagerman is research manager bij McKinsey & Company.

Bronnen

- Leonard D., Swap, W. (2005). *The Knowledge Coach*. Harvard Business School (<http://hbswk.hbs.edu/item/4562.html>)
- Liebowitz, J. (2009). *Knowledge Retention: Strategies and Solutions*. Taylor & Francis. 125 p. ISBN: 9781420064650
- Jagerman, E. (2009). *Is the crisis good or bad for the implementation of Knowledge Management considering the layoff of staff members in corporations*. Discussie CKO (Chief Knowledge Officers) Forum op LinkedIn.