



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

Kennisretentie bij de personeelsdienst stad en OCMW Genk

Door Michèle Meulen

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen
van het diploma bachelor sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt
Academiejaar 2014- 2015**

BASISINFORMATIE EINDWERK

VOORNAAM : Michèle

NAAM: Meulen

KLAS : 3 PEW

DEPARTEMENT : PXL SOCIAL WORK

ACADEMIEJAAR : 2014 - 2015

TREFWOORD : Kennisretentie

TITEL : Kennisretentie bij de personeelsdienst van OCWM en stad Genk

SAMENVATTING :

Tijdens de loopbaan van een werknemer wordt bepaalde kennis verworven die steeds interessant blijft om te behouden in een organisatie. Waardevolle kennis van (uitstromende) werknemers behouden in een organisatie vereist een aanpak op de verschillende disciplines die deel uitmaken van kennismanagement. Om te komen tot een doeltreffende en efficiënte kennisdeling en kennisbewaring in een organisatie, is een synergie nodig van mensen, organisatie en technologie. Binnen die domeinen kunnen er verschillende factoren meespelen die het delen van kennis in een organisatie vergemakkelijken of bemoeilijken. De sociale factoren: motivatie en engagement zijn cruciaal om van een project rond kennisretentie een succes te kunnen maken. Door het bevragen van kwalitatieve variabelen die een invloed kunnen hebben op kennisdeling, wordt tevens ook duidelijk dat naast engagement en motivatie, vertrouwen een zeer grote rol speelt. Niet enkel voor de overdracht van succesverhalen, maar ook voor de overdracht van bepaalde knelpunten tijdens een loopbaan. Wanneer we kennis willen overdragen is de manier van overdracht afhankelijk van de soort kennis die we willen overdragen. Er kan voornamelijk een onderscheid gemaakt worden tussen impliciete en expliciete kennis. Bij de overdracht van kennis spelen de kritische domeinen van kennis een grote rol; wat dragen we over en wat niet. Door een volledige ondersteuning van de kenniscyclus enerzijds en het creëren van draagvlak in de organisatiecultuur met behulp van een gealigneerde strategie en

organisatiestructuur anderzijds, kan men een keuze maken uit de verschillende kennismanagementtools en -technieken die er ter beschikking zijn.



**Departement Social Work
Afstudeerrichting Personeelswerk**

Kennisretentie bij de personeelsdienst stad en OCMW Genk

Door Michèle Meulen

**Eindwerk aangeboden tot het bekomen
van het diploma bachelor sociaal werk
(maatschappelijk assistent)**

**Hasselt
Academiejaar 2014- 2015**

Woord vooraf

Een eerste dank gaat uit naar C. Janssens, diensthoofd van de personeelsdienst stad Genk. Ze heeft mij bij elk onderdeel van het traject aangemoedigd, ondersteund en de kans gegeven om gedurende vier maanden een blik te kunnen werpen op de niet te onderschatten processen die zich afspelen binnen een grote organisatie als een stadsbestuur. Ook bedank ik graag I. Knaepen, diensthoofd personeelszaken van het OCMW Genk voor haar toevoeging aan het eindwerk. Daarnaast bedank ik graag de personen die mij op dagelijkse basis hebben begeleid en gecoacht gedurende mijn kort verblijf op de personeelsdienst; L. Meekers en K. Colson. Met veel geduld, wijsheid en ervaring, loodsten ze mij vlot over elke hindernis die een stageparcours kan inhouden en daar ben ik hen erg dankbaar voor. Tenslotte dank ik graag I. Vanderstukken en D. Smolders bij de begeleiding van mijn eindwerk en stagetraject in het kader van de opleiding personeelswerk aan de PXL.

Inhoudsopgave

1	Personeelsdienst stad Genk	7
1.1	Inleiding	7
1.2	Een openbaar bestuur	1
1.3	De personeelsdienst stad Genk en OCMW.....	2
1.4	Bedrijfsstrategie	3
1.4.1	Missie: Iedereen 'Genkt'	3
1.4.2	Visie: Samen Genk Versterken.....	4
1.5	Organisatiestructuur.....	4
1.6	Naar een nieuw organisatie-model	7
1.7	Kennismanagement en kennisretentie in functie van een leeftijdsbewust personeelsbestand 7	
2	Modellen van kennisretentie en kennismanagement	8
2.1	Wetgeving	8
2.1.1	Wet van 24 oktober 1967 – K.B. nr. 50 betreffende het rust- en overlevingspensioen voor werknemers (Belgisch Staatsblad, 1967)	8
2.2	Kennismanagement en kennisretentie.....	9
2.2.1	Het belang van kennismanagement en kennisretentie.....	10
2.3	Kritische domeinen van kennis.....	10
2.4	Enkele kennismodellen.....	12
2.4.1	Het SECI-model van Nonaka en Takeuchi (1997)	12
2.5	De kenniscyclus van Mark W. McElroy (2002).....	13
2.6	Cynefin-raamwerk van Dave Snowden (2000)	15
2.7	Drie pijlers van kennismanagement en kennisretentie	17
2.7.1	Inleiding	17
2.7.2	Sociale factoren	18
2.7.3	Organisatorische factoren	18
2.7.4	Technologische factoren	21
3	Praktijk.....	25
3.1	Inleiding	25
3.2	Methodiek: Diepte-interview	25
3.3	Proces	25
3.3.1	Doel van het diepte-interview	26
3.3.2	Resultaten diepte-interview	26

3.4	Conclusie diepte-interviews	33
3.5	Aanbevelingen	34
3.5.1	Checklist korte termijn (bijlage)	34
3.5.2	Checklist lange termijn (zie bijlage)	34
3.5.3	Welke tools zijn er al uitgebracht op overheidsniveau m.b.t. kennisretentie?	37
3.5.4	Projectfiche kennismanagement	37
3.6	Besluit	38
4	Kritische kijk	40
4.1	Inleiding	40
4.2	Kritische kijk.....	40
5	Algemeen Besluit	43
6	Bibliografie.....	44
7	Bijlagen.....	47
1	Vragenlijst diepte-interview	
2	Diepte-interview 1	
3	Diepte-interview 2	
4	Diepte-interview 3	
5	Diepte-interview 4	
6	Checklist korte termijn	
7	Checklist lange termijn	
8	Projectfiche kennismanagement	

Afkortingen

SALK-Plan: Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat

KLC: Kennislevenscyclus

ICT: informatie- en communicatietechnologie

IT: informatietechnologie

KB: Koninklijk besluit

KM : kennismanagement

PDOS: Pensioendienst Overheidssector

RVP: Rijksdienst Voor Pensioenen

ROI: Return-on-investment

Inleiding

Het delen van kennis en informatie speelt een actieve en centrale rol in de huidige maatschappij en vormt het onderwerp van alle communicatie. Dit zien we in verschillende uitingsvormen zoals bijvoorbeeld Facebook, LinkedIn en Twitter. Het delen van informatie laat ons toe om sneller en efficiënter te werken, en dit op verschillende gebieden. Kennis van werknemers is daarom waardevol. Deze waardevolle kennis moet worden 'gemanaged'. Uit het huwelijk van kennis en management ontstaat het woord 'kennismanagement'. Het doel van kennismanagement en kennisretentie is om de opgebouwde kennis van een werknemer die de organisatie verlaat, op een zo volledig mogelijk en toegankelijke manier te verzamelen en te bewaren. Kennisretentie is het behouden van kennis van werknemers in een organisatie.

Kennisretentie is een onderdeel van het ruimere kennismanagement, dat het ontstaan, delen én opslaan van kennis beheerd. Dit kan wanneer werknemers uitstromen (door pensionering of het einde van een contract) of reeds gedurende de loopbaan. Veel kennis is niet uit te schrijven in procedures en is te vinden in onze hoofden. De kennis die wel in procedures uit te schrijven is, is meestal terug te vinden in organisaties op platformen zoals het intranet. De kennis die moeilijker is om over te dragen – bijvoorbeeld sociale kennis – zullen we op andere manieren moeten overdragen. We onderzoeken welke soorten kennis er zijn en welke mogelijkheden er zijn tot overdracht van kennis.

Op de personeelsdienst van de stad Genk is in kader van het meerjarenplan 2014-2019 een projectfiche rond kennismanagement en kennisretentie opgestart. Stad Genk en OCMW Genk wensen daarom bijzondere aandacht te besteden aan kennismanagement en kennisretentie. Bij het vastleggen van de prioriteiten wordt momenteel in de eerste plaats op kennisretentie gefocust. Zowel binnen de personeelsdienst, maar ook ruimer binnen de organisatie dwingt een relatief grote uitstroom van medewerkers omwille van pensionering de organisatie om hierop adequaat te reageren.

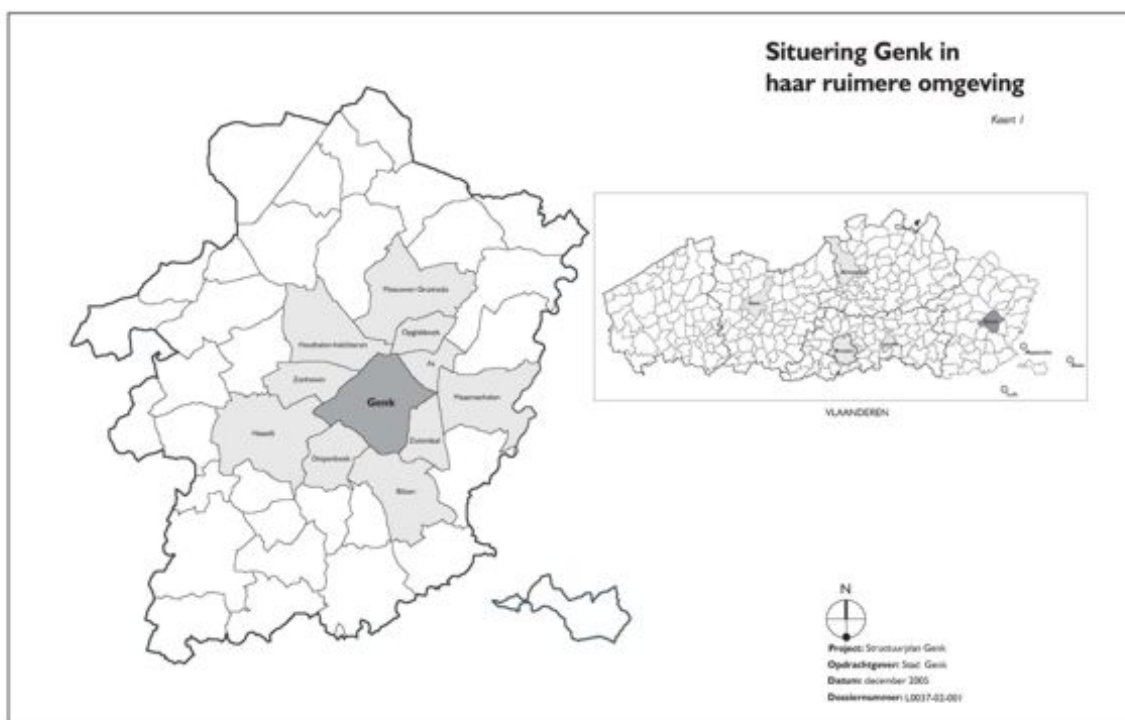
1 Personeelsdienst stad Genk

1.1 Inleiding

De personeelsdienst van de stad Genk en de personeelsdienst van het Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn van Genk zijn sinds 2013 ondergebracht in één geïntegreerde dienst.

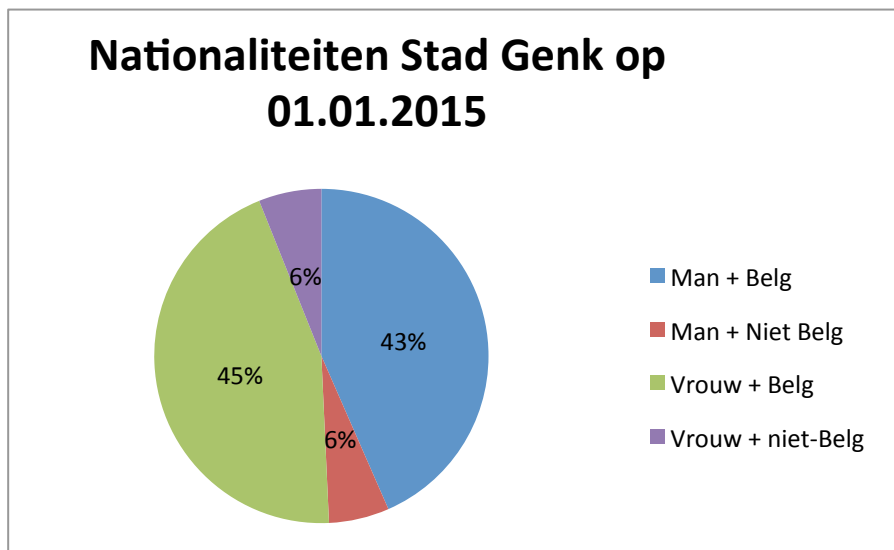
Genk is een productieve stad die in de Belgische provincie Limburg gelegen is. De stad was in het verleden een van de belangrijkste industriële steden van Vlaanderen, door de aanwezigheid van de drie steenkoolmijnen. Vandaag de dag staat de stad bekend om haar 'maakeconomie' zoals het vroegere 'Ford', dat onlangs haar deuren sloot.

Genk kan eveneens een jonge stad worden genoemd, daar ze haar de titel van stad in 2000 kreeg. De stad telt momenteel meer dan 65.000 inwoners en wordt een centrumstad genoemd. Niet omdat de stad een bepaald aantal inwoners heeft bereikt, maar omdat de stad een centrale functie heeft. Deze centrale functie kan uitwerking hebben op verschillende sectoren binnen de stad zoals werkgelegenheid, cultuur en sport, onderwijs, etc. (Stad Genk, 2015).



Figuur 1: situering Genk in haar ruimere omgeving (Genk, 2014)

Volgens het ruimtelijk structuurplan Vlaanderen (2014), ligt een centrumstad daarnaast in een grootstedelijk of regionaal gebied. Naast de stad Genk als centrumstad, zijn er in het Vlaams gewest nog 12 andere centrumsteden. Dit zijn Aalst, Antwerpen, Brugge, Gent, Hasselt, Kortrijk, Leuven, Mechelen, Oostende, Roeselare, Sint-Niklaas en Turnhout. Genk kan ook een multiculturele stad worden genoemd. Op 1 januari 2015 telde Genk 65.442 inwoners. De nationaliteit van deze bevolking bestaat uit 57 649 Belgen en 11.9% of 7 793 niet-Belgen. Dit wil zeggen dat ongeveer één Genkenaar op tien geen Belgische nationaliteit draagt. Het combineren van deze verschillende culturen en nationaliteiten biedt een continue uitdaging voor de stad (Stad Genk, 2015).



Figuur 2: Nationaliteiten Stad Genk op 01.01.2015 (Stad Genk, 2015)

1.2 Een openbaar bestuur

In een openbaar bestuur, zoals het stadsbestuur van Genk, worden beslissingen genomen die een impact hebben op de inwoners van Genk en daarbuiten. Wanneer we de organisatie van een stad of gemeente vergelijken met een private organisatie, zijn er een aantal punten die verschillen. Een eerste verschil vinden we in de onthaalbrochure van stad Genk (2014). Een stadsbestuur en haar organisatie, moet in haar beleid en in de beslissingen die ze neemt overeenkomen met wat er in de grondwet, de kieswetgeving en in het gemeentedecreet over vermeld staat. Het stadsbestuur is daardoor in het nemen van haar besluiten gebonden aan de vooropgestelde regels, wetten en decreten.

Het stadsbestuur bestaat uit de gemeenteraad, het college van burgemeester en schepenen, de stadssecretaris, het managementteam en de verschillende sectoren en ondersteunende diensten. Een tweede verschil is dat de leiding van de stad Genk wordt verkozen door de inwoners van de stad. De bevolking van Genk kiest om de 6 jaar vertegenwoordigers die zetelen in de gemeenteraad. Deze gemeenteraad staat het hoogst in de hiërarchische lijn binnen de organisatie, en moet verantwoording afleggen aan de Genkse bevolking. Het aantal leden in deze raad is afhankelijk van het aantal inwoners van de gemeente, en is steeds oneven. Momenteel zijn er 39 gemeenteraadsleden.

De gemeenteraad komt maandelijks samen. Deze vergaderingen worden voorgezeten door een gemeenteraadslid dat de gemeenteraad zelf kiest, dit is de voorzitter. Daarnaast kiest de gemeenteraad uit zijn leden het college van burgemeester en schepenen, die elk hun bevoegdheden krijgen toegewezen. Het schepencollege van Genk bestaat uit tien leden (burgemeester, acht schepenen en de OCMW-voorzitter) die belast zijn met het dagelijks bestuur van de stad. De burgemeester is voorzitter van het schepencollege en kan eventueel voorzitter zijn van de gemeenteraad. Het huidige stadsbestuur werd in 2013 verkozen door de Genkse bevolking (Stad Genk, 2014).

Het OCMW of het Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn is een openbare instantie die men terugvindt in elke Belgische gemeente. Het heeft een rechtspersoonlijkheid die wordt gecontroleerd door de overheid en is een orgaan dat behoort tot de bevoegdheden van de gemeente. Het OCMW bestaat uit de Raad voor Maatschappelijk Welzijn, het Overlegcomité, de Voorzitter, de Secretaris en de Ontvanger. De Raad van Maatschappelijk welzijn staat in voor het bestuur van het OCMW en bestaat uit negen tot vijftien leden, die worden gekozen door de gemeenteraad.

Aan het hoofd van het personeel staat de secretaris. Hij leidt eveneens de administratie van het personeel. De financieel beheerder heeft als takenpakket het beheer van ontvangsten en uitgaven. Het beleid van het OCMW wordt eveneens bepaald door het strategisch meerjarenplan. Dit is een overkoepelend plan waarin beleidsopties zijn opgenomen voor de komende jaren. De bedoeling van dit plan is om een langetermijnvisie te geven voor zowel de interne als externe werking. De interne werking van het OCMW houdt zich bezig met het behoud of het verbeteren van werking van de organisatie. Bij de externe werking kijkt men naar de aanwezige behoeften in functie van de beschikbare middelen.

Een van de eerste taken van een stadsbestuur, is het opmaken van een beleids- en beheerscyclus. Het beleid van het regerende bestuur wordt opgesteld voor de komende jaren in een meerjarenplan (2014-2019). Hierin staan de algemene beleidsdoelstellingen die de gemeenteraad wil verwezenlijken tijdens haar regeerperiode, uitgewerkt in actieplannen. Dit meerjarenplan duurt één jaar langer dan de legislatuur, dit doet men om de continuïteit te verzekeren. De legislatuur is de regeerperiode tijdens dewelke de verkozen gemeenteraad geïnstalleerd is (Stad Genk, 2014).

De maximumduur van deze regeerperiode werd in de grondwet vastgelegd. In België is dit voor provincies en gemeenten zes jaar. In de vorige legislatuur (2012) werd een beheersovereenkomst afgesloten tussen het stadsbestuur van Genk en het OCMW. Hierin werden verschillende zaken afgestemd tussen de ondersteunende diensten van de stad en het OCMW. Men krijgt voor deze afstemming zes jaar tijd (Stad Genk, 2014).

1.3 De personeelsdienst stad Genk en OCMW

In de onthaalbrochure van stad Genk (2014) vinden we dat er bij het stadsbestuur van Genk ongeveer 1200 personeelsleden werken. Deze personeelsleden zijn idealiter gekwalificeerd en gemotiveerd. Hiervoor zorgt de sector personeelszaken. Deze sector bestaat uit drie diensten, namelijk de dienst personeel, onderwijs en huishoudhulpen. De personeelssector is tevens de plaats waar mijn stage zich afspeelt. Deze dienst kende sinds 2012 een integratie van de personeelsdienst van het stadsbestuur met de personeelsdienst van het OCMW. De oorzaak hiervan is dat er in de vorige legislatuur (2012) een beheersovereenkomst afgesloten werd tussen het stadsbestuur van Genk en het OCMW. Hierin werden verschillende zaken afgestemd tussen de ondersteunende diensten (Stad Genk, 2014). Stad Genk en OCMW Genk hebben inmiddels een aantal van deze diensten

geïntegreerd. Het is de alvast de bedoeling om de huidige organisaties te integreren in 'Groep Genk' onder meer om beter te kunnen inspelen op toekomstige uitdagingen.

De ondersteunende diensten zijn de personeelsdienst, de dienst organisatie en administratie, de technisch- facilitaire dienst, de financiële dienst en de dienst informatica. Men krijgt voor deze afstemming zes jaar tijd (legislatuur), namelijk tot 2018. In 2013 werd de start gegeven voor de integratie van de personeelsdienst en de financiële dienst. Ondertussen, in 2015 zijn de ondersteunende diensten grotendeels opgenomen in het stadhuis. Van de technisch-facilitaire dienst is enkel het administratieve luik reeds geïnstalleerd. De dienst organisatie en administratie zal op termijn inhuizen.

De belangrijkste taak van de Dienst Personeel is het uitwerken van het humanresourcebeleid. Daarbij moet rekening gehouden worden met de wettelijke voorschriften en het administratief voogdijtoezicht, maar ook met de financiële mogelijkheden. Het personeel moet maximaal gewaardeerd worden, maar ook een degelijk prestatieniveau behalen. De Dienst Personeel staat tevens in voor de volledige personeelsmaterie, inclusief de hierbij horende administratie (Stad Genk, 2014).

Onder deze materie behoren aanwervingen, bevorderingen, werktijden, verlof, ziekte, pensioenen, geldelijk statuut, vorming, training en opleiding, loopbaanbegeleiding, raad voor maatschappelijke personeelsbegeleiding (RMPB), vertrouwenspersoon, arbeidsgeneeskunde, arbeidsongevallen, verzorgingsverzekering. De dienst Onderwijs is verantwoordelijk voor de personeelsadministratie en organisatie van de stedelijke academies en de documentatie over het onderwijs in Genk in het algemeen. De dienst Huishoudhulp regelt de organisatie van de poetshulp ten behoeve van de Genkse bevolking en het personeel (Stad Genk, 2014).

1.4 Bedrijfsstrategie

1.4.1 Missie: Iedereen 'Genkt'

In het deel 'Toelichting' van het Meerjarenplan (2014 - 2019) vinden we de missie van de stad Genk terug.

“Genk is een jonge stad met een hoge diversiteit, een diversiteit die zich uit in mensen en in stadssferen. Genk is een dynamische stad die altijd vooruitkijkt, ook in moeilijke tijden. Een stad die in uitdagingen kansen ziet om sterker te worden.

Als stadsorganisatie, als OCMW en als AGB neemt Genk een voorbeeldfunctie op naar haar inwoners. Een efficiënte, innovatieve, creatieve en open ingesteldheid vergroot op duurzame wijze de slagkracht en de wendbaarheid van Genk. Genk benut volop het potentieel van inwoners die zich mee willen engageren voor de Genkse samenleving. Iedereen Genkt.” (Stad Genk, 2014, p. 85)

1.4.2 Visie: Samen Genk Versterken

In het deel ‘Toelichting’ van het Meerjarenplan (2014 - 2019) vinden we eveneens de visie van de stad Genk terug.

“Dat is Genk: een stad, waar we samen leven, samen werken, het samen levend en leefbaar houden en maken. In Genk gaan we uit van onze eigen sterktes. Genk heeft immers meer troeven dan we soms denken. Deze troeven herkennen we en versterken we. Zo kunnen we de Genkenaren een toekomst bieden. Zo kunnen de Genkenaren hun toekomst zelf vorm geven.” (Stad Genk, 2014, p. 83)

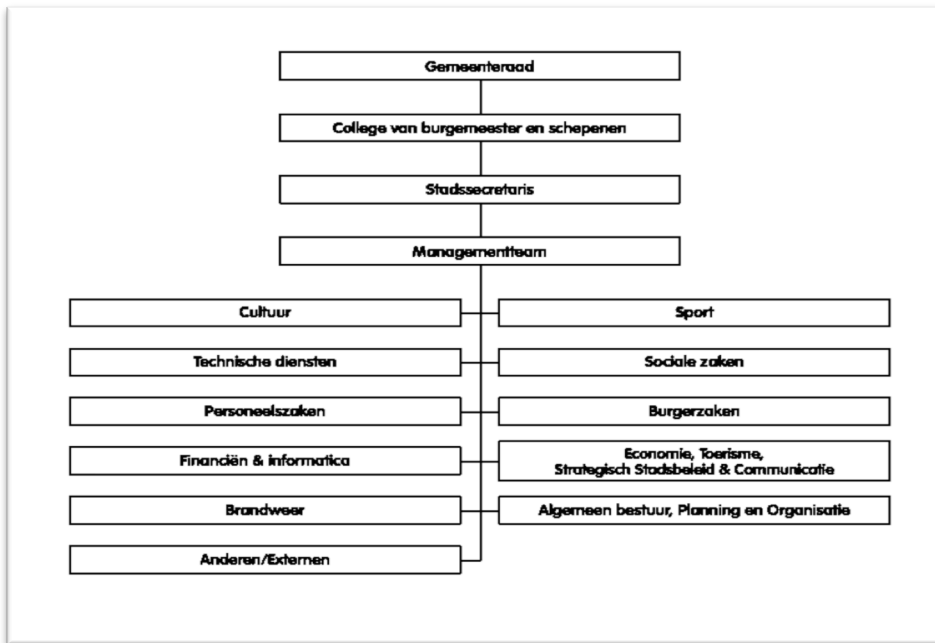
1.5 Organisatiestructuur

De stadsorganisatie is verdeeld in verschillende diensten en sectoren. Het huidige organisatiemodel van het stadsbestuur bestaat momenteel uit een sterke verticale structuur. We bespreken kort de organisatiestructuur en het organisatieregime.

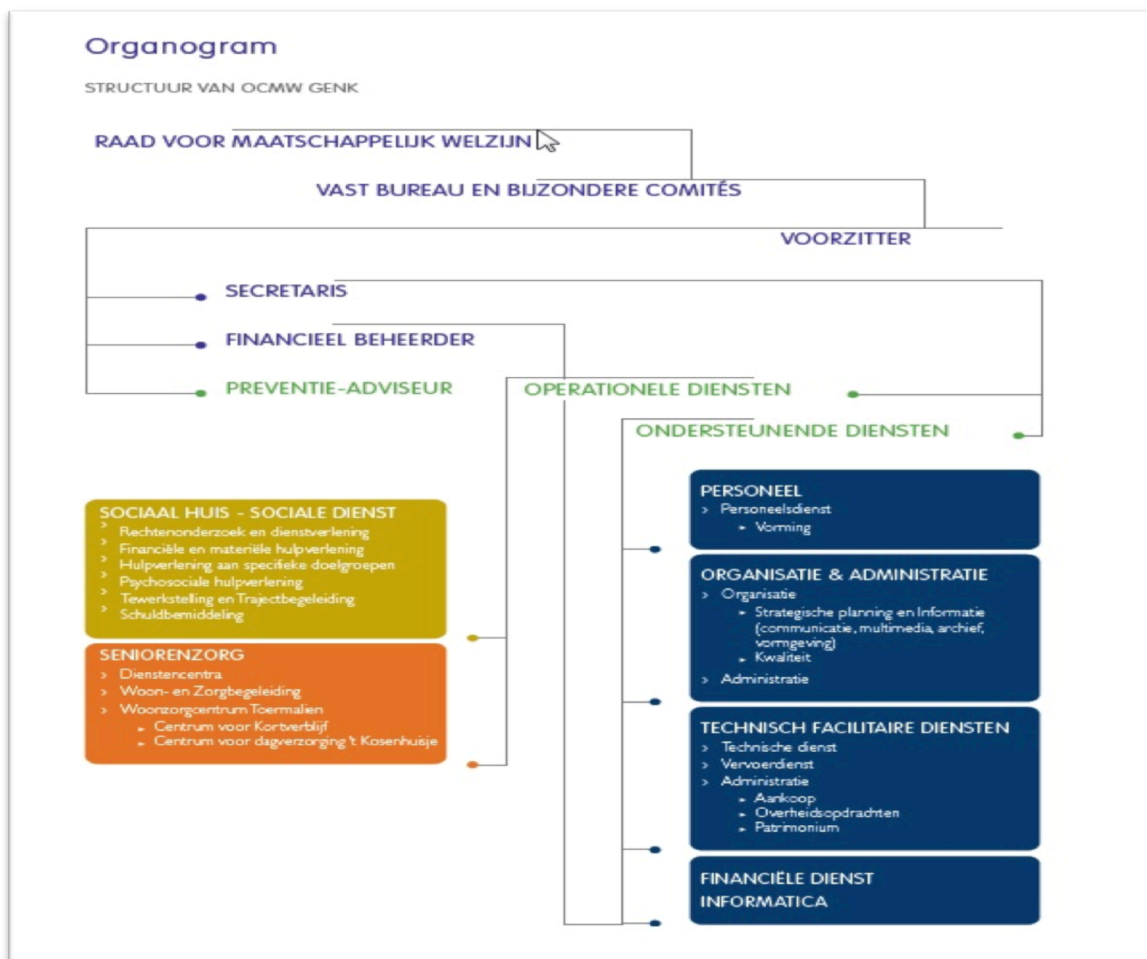
Wanneer we de organisatiecultuur van de stad Genk bespreken aan de hand van de Cultuurtypologie van Quinn (1983), kunnen we zien dat we hier te maken hebben met een ‘Internal processmodel’ of een beheersgerichte en stabiele organisatiecultuur.

Daarnaast kunnen verschillende ideaaltypes onderscheiden naargelang van het organisatieregime. Wanneer we de organisatie van het stadsbestuur van Genk van naderbij bekijken, zien we dat het valt onder het bureaucratische regime. Dit is een gesloten systeemmodel, waarbij de focus ligt op het rationele, berekenbare en voorspelbare interne functioneren.

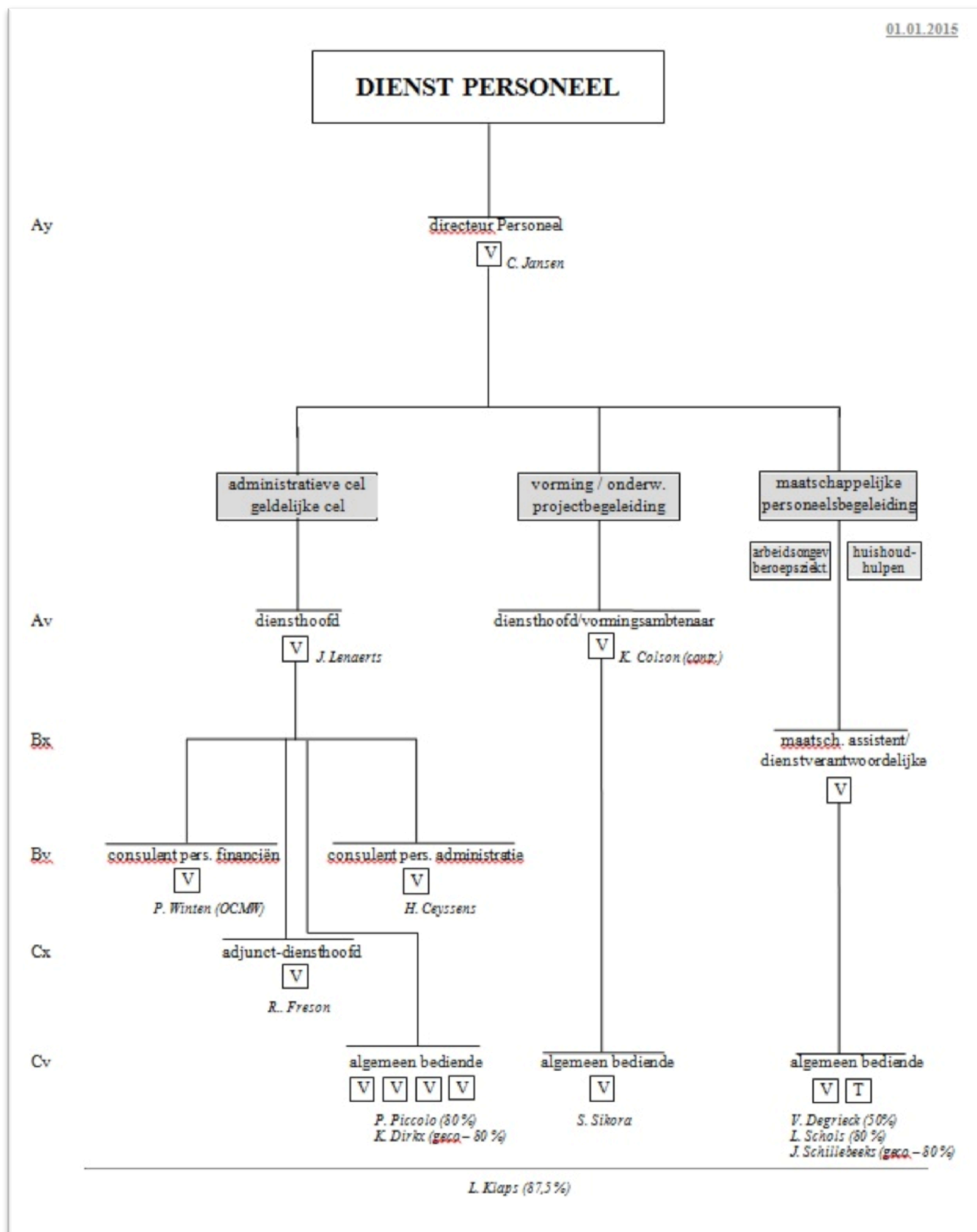
De stad Genk telt 46 diensten die we kunnen bundelen in 12 overkoepelende sectoren. Hiertoe behoren de sectoren algemeen bestuur, planning en organisatie, dienstverlening, personeelszaken, financiën en informatica, economie & toerisme, strategisch stadsbeleid & communicatie, sociale zaken, cultuur, sport en veiligheid.



Figuur 3: Organogram Diensten stad Genk op 31.12.2014 (Stad Genk, 2014)



Figuur 4: Organogram OCMW Genk op 31.12.2014 (Stad Genk, 2014)



Figuur 5: Organogram personeelsdienst stad Genk op 01.01.2015 (Stad Genk, 2014)

1.6 Naar een nieuw organisatiemodel

Vorig jaar hebben stad en OCMW Genk gewerkt aan de voorbereiding van een nieuwe structuur en werking voor beide organisaties. Hierbij worden de sterktes samengebracht, waarbij de kerntaken van het OCMW op het vlak van sociale dienstverlening zullen worden ingebracht tegen 2019. Dit gebeurt in lijn met de verdere besluitvorming door de Vlaamse Overheid. Hiermee verwijs ik naar de wetgeving van het OCMW en de stad Genk, maar ook naar de integratienota. Een tweede reden om de diensten met elkaar te integreren is vanuit het gegeven dat de middelen schaarser zijn geworden door de wereldwijde en lokale crisis. Lokaal speelt het sluiten van Ford Genk een grote rol in de ontwikkeling van de huidige lokale arbeidsmarkt. Door deze verschillende factoren is beslist dat het stadsbestuur momenteel één op drie pensionerende personeelsleden zal vervangen. Daarom is het belangrijk om de krachten te bundelen, zodat men meer kan doen met dezelfde middelen, en er in de samensmelting van organisaties of het uitstromen van pensionerende werknemers geen kennis verloren gaat.

1.7 Kennismanagement en kennisretentie in functie van een leeftijdsbewust personeelsbestand



Figuur 6: Grafiek leeftijd personeelsbestand stad Genk op 31.12.2014 (Stad Genk, 2014)

Wanneer we het cijfermateriaal van de leeftijd van het personeel bekijken, zien we dat 40% van de werknemers ouder is dan 51 jaar. Dit betekent dat de organisatie van stad Genk momenteel vergrijsd is en in de komende jaren er een grote uitstroom zal zijn van pensionerende werknemers. In het kader van kennismanagement in het algemeen en kennisretentie specifiek, is dit waardevolle informatie. Het is immers belangrijk om er over te waken dat de leeftijden van de werknemers in de verschillende diensten en sectoren in evenwicht zijn.

2 Modellen van kennisretentie en kennismanagement

In de theoretische uiteenzetting wordt allereerst de wetgeving aangekaart. De bijzondere huidige stand van zaken in verband met de pensioenwetgeving, heeft te maken met de uitstroom van de babyboomgeneratie en daardoor ook met kennisretentie in het kader van deze pensioneringen.

Vervolgens wordt het belang van kennismanagement en kennisretentie verduidelijkt en bekijken we in welke soorten kennis kan worden opgedeeld in het kader van kennisretentie. Vervolgens worden er enkele modellen gegeven die het begrip kennis kaderen en ons een houvast bieden. Daarnaast bespreken we de drie pijlers die belangrijk zijn bij kennisretentie en kennismanagement op vlak van mensen, strategie en technologie. Hierbij worden enkele tools en technieken voorgesteld die eventueel gebruikt zouden kunnen worden om de kenniscyclus te ondersteunen.

2.1 Wetgeving

2.1.1 Wet van 24 oktober 1967 – K.B. nr. 50 betreffende het rust- en overlevingspensioen voor werknemers (Belgisch Staatsblad, 1967)

2.1.1.1 Toepassingsgebied

Deze wet is van toepassing op alle werknemers die te werk gesteld zijn geweest ter uitvoering van enige arbeidsovereenkomst.

2.1.1.2 Programmawet van 28 december 2011

Deze wet die gestemd werd onder het regeerakkoord van regering Michel I houdt enkele veranderingen in voor het ambtenarenpensioen, het overlevingspensioen en het privé-pensioen.

Deze wet voert aanpassingen door in drie belangrijke pensioenpijlers. Onder de eerste pijler behoren de wettelijke pensioenen (hiertoe behoren PDOS, RVP en zelfstandigen). Onder de tweede pijler bevinden zich de aanvullende pensioenstelsels verbonden aan de beroepsactiviteit (bijvoorbeeld de groepsverzekering). Een derde pijler is de individuele pensioenopbouw zoals bijvoorbeeld de levensverzekering en het pensioensparen (Pensioendienst voor de Overheidssector, 2014).

Omdat dit eindwerk wordt toegepast op de stad Genk, bespreken we hier zeer kort het ambtenarenpensioen. De minimumleeftijd om op pensioen te gaan was in 2012 60 jaar. In 2013 wordt deze minimumleeftijd met een half jaar verhoogd. Op het gebied van het ambtenarenpensioen zit men van 2012 tot en met 2015 in een overgangsregeling. De minimumleeftijd om met vervroegd pensioen te kunnen gaan is 61,5 jaar in 2015, en dit na een lange loopbaan doorlopen te hebben. De minimumloopbaan die men dan moet doorlopen hebben bedraagt 40 jaar. Momenteel zit men wat de pensioenwetgeving betreft nog in een overgangsregeling en is er weinig duidelijkheid hoe het zal evolueren. Wat we wel weten is dat de pensioenbonus is afgeschaft vanaf 1 januari 2015. Daarnaast zou de indexsprong in 2015 er normaal gezien voor zorgen dat de lonen met 2% zouden stijgen, maar dit jaar besliste de Vlaamse overheid om die indexatie éénmalig over te slaan, waardoor de loonsverhoging met 2% uitblijft (Pensioendienst voor de Overheidssector, 2014).

2.2 Kennismanagement en kennisretentie

Kennismanagement is het beleidsmatig en planmatig benutten, opnemen, verspreiden en ontwikkelen van kennis die voor een organisatie noodzakelijk is opdat ze haar doelstellingen kan bereiken (Willems, 20 jaar kennismanagement , 2014).

Een definitie van kennis geven, is minder makkelijk. Vele boeken proberen tot een definitie van kennismanagement te komen, maar een eensluidende verwoording werd tot nu toe nog niet gevonden. In een definitie van Oxford Dictionary van 2015 staat kennis beschreven als 'feiten, informatie en vaardigheden die opgedaan zijn door ervaring of opvoeding; het theoretische en praktische verstaan van een onderwerp (Oxford University, 2015).

In het onderdeel 'de kennislevenscyclus' wordt het werkveld van kennismanagement verder besproken.

We onderscheiden hierin kennismanagement van de eerste generatie ('We moeten waardevolle kennis zo goed mogelijk proberen te capteren voor dat de werknemer uitstroomt.') en kennismanagement van de tweede generatie ('Waardevolle kennis bestaat niet, het is eerder belangrijk om patronen in de kenniscyclus te herkennen, ondersteunen en versterken.'). Kennisretentie kan gedefinieerd worden als het bewaren van of het behouden van kennis. In deze situatie is het bewaren en behouden van kennis specifiek toegepast op uitstroom door pensionering.

2.2.1 Het belang van kennismanagement en kennisretentie

Het doel van kennismanagement is het efficiënt beheren van kennis. Met kennis beheren bedoelen we het managen, beïnvloeden en monitoren van alle onderdelen van de kenniscyclus (Nonaka & Takeuchi, 1997). Het opslaan, verwerken en doorgeven van kennis zijn belangrijke en onmisbare processen in kennisontwikkeling. Zowel kennismanagement als kennisretentie hebben hetzelfde doel voor ogen, namelijk het bereiken van de organisatiedoelstellingen op een zo efficiënt mogelijke manier.

Het geeft een organisatie de mogelijkheid om zich flexibeler op te stellen in een snel veranderende economie. Bij organisatieveranderingen is kennisverlies vaak een onbedoeld gevolg. De gevolgen van het kennisverlies merkt men vaak pas als de werknemer die de kennis bezat, reeds vertrokken is uit de organisatie. Hierdoor worden organisatiedoelen niet of in mindere mate bereikt, kan de efficiëntie verminderen en kunnen er kostelijke fouten worden gemaakt, die vermeden hadden kunnen worden door een degelijk kennismanagement. Bij het verlies van kennis in een organisatie, kunnen verschillende onderdelen van die organisatie een rechtstreeks of onrechtstreeks nadeel hiervan ervaren.

Op het niveau van de werknemer die de organisatie verlaat is het een zonde dat de kennis die jarenlang werd opgebouwd zo maar zou verdwijnen. Niet alleen de opgebouwde kennis gaat hierdoor verloren, alsook de netwerken, ervaringen en specifieke knowhow zouden gedeeltelijk of helemaal terug moeten worden opgebouwd. Niet alleen kennis verdwijnt, ook de competenties die de medewerker bezit. Bijvoorbeeld de competentie om mensen samen te brengen of om een luisterend oor te bieden naar collega's toe (Long & Fahey, 2000). Dit betekent op het niveau van de vervanger, dat deze alles van nul moet leren. Een spijtige zaak, want hij zal ongeveer dezelfde wegen dan zijn voorganger bewandelen om misschien wel tot hetzelfde resultaat te komen. Daarom is het belangrijk om uit het verleden te leren, om ze nu eventueel op een betere manier te kunnen doen.

2.3 Kritische domeinen van kennis

Een eerste onderscheid in kennis wordt gemaakt door Nonaka en Takeuchi.

Elke soort kennis, bestaat volgens Nonaka en Takeuchi (1997) uit minstens één van de twee kritische domeinen of primordiale gebieden van kennis. We hebben het dan over impliciete en expliciete kennis. Impliciete kennis is kennis die we bewust of onbewust bezitten.

Het is kennis die moeilijk is om uit te leggen. De manier waarop je iets doet en waarom je iets doet, is vaak moeilijker om uit te leggen dan wat je moet doen. Aan de andere zijde is er expliciete kennis.

Expliciete kennis is het tegenovergestelde van impliciete kennis. Het is kennis waarvan men weet dat ze die bezit. Deze kennis is gemakkelijk te documenteren en is gecodeerd onder de vorm van taal of cijfermateriaal. Deze twee vormen van kennis houden een andere manier van overdracht in en hebben elk een andere manier van documentatie en integratie op een werkplaats. Het is belangrijk om deze twee verschillende vormen te onderscheiden, om ze op een zo efficiënt mogelijke manier te kunnen gebruiken om de organisatiedoelstellingen te bereiken. In vakliteratuur maakt men een onderscheid tussen kennis, informatie en data.

Data wordt over het algemeen beschouwd als de observaties en beschrijvingen over het heden, het verleden of de toekomst. Onder informatie verstaan we patronen die mensen vinden in bepaalde data. Kennis wordt gezien als het product van menselijke reflectie en ervaring (Willems, 20 jaar kennismanagement, 2014). Een andere indeling van kennis is die naargelang het domein waarin de kennis zich bevindt. Een eerste soort van kennis die we terugvinden, is de menselijke kennis. Dit ontstaat wanneer mensen weten wat ze moeten doen of hoe ze iets moeten doen. Dit kan bijvoorbeeld terugvonden worden in vaardigheden of expertise van werknemers.

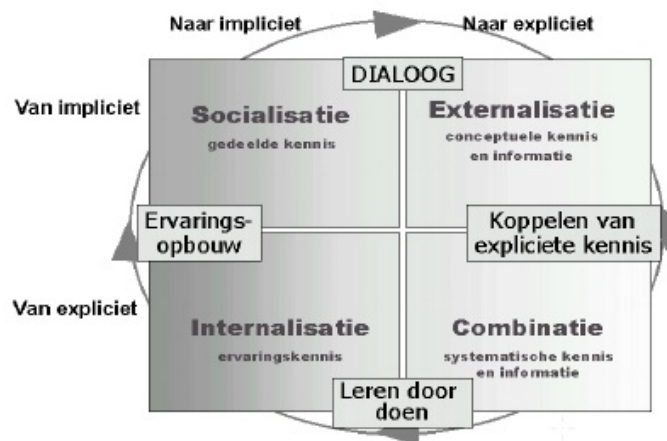
Menselijke kennis is daarom vaak een combinatie van impliciete en expliciete kennis, of de 'kritische domeinen' (Long & Fahey, 2000). Menselijke kennis kan zowel lichamelijk (bijvoorbeeld weten hoe je moet skiën of lopen) als cognitief zijn (bijvoorbeeld conceptueel en abstract). Een tweede type van kennis is de sociale kennis. Deze kennisvorm vinden we terug in relaties tussen individuen of in groepen. Teams hebben bijvoorbeeld gezamenlijke kennis die enkel teamleden bezitten. Dit soort kennis is grotendeels impliciet. Sociale kennis wordt ontwikkeld door samen te werken en is zichtbaar in de mate waarin mensen met elkaar kunnen samenwerken.

Als laatste grote pijler onderscheiden we de structurele kennis. Dit is de kennis die in de systemen, processen en tools van een organisatie zit. Dit soort kennis is expliciet en volgt bepaalde regels of procedures. Een belangrijk onderscheid tussen deze structurele kennis en de vorige twee vormen van kennis, is dat de structurele kennis kan bestaan zonder dat er mensen voor nodig zijn om het te dragen. Het kan bijvoorbeeld ook gedragen worden door papier in de vorm van boeken of door technologie. De stelling dat kennis niet kan bestaan zonder de mens is vaak het onderwerp van discussie (Long & Fahey, 2000).

2.4 Enkele kennismodellen

2.4.1 Het SECI-model van Nonaka en Takeuchi (1997)

Een eerste toonaangevend onderzoek in dit gebied is dat van de grondleggers van kennismanagement, namelijk dat van Ikujiro Nonaka en Hirotaka Takeuchi (1997).



Figuur 7: Model kenniscreatie (1997)

Ze beschrijven in hun werk 'Model van kenniscreatie' op welke manier kennis wordt ontwikkeld in een organisatie. Kennis wordt in deze theorie opgevat als de bekwaamheid of de vaardigheid om een bepaald probleem om te lossen. Kennis wordt hier dus niet beschouwd als louter het weten van iets over het bepaald onderwerp, of het kunnen uitvoeren van een opdracht, maar een combinatie ervan.

In bovenstaand model wordt een onderscheid gemaakt tussen impliciete en expliciete kennis, waarvan de impliciete kennis of 'tacit knowledge' volgens hun moeilijk grijpbaar is en persoonlijk. Ze noemen het 'grijze kennis'. Expliciete kennis of 'witte kennis', is de kennis die overdraagbaar is via gecodeerde tekst en in de vorm van handboeken etc. kan worden overgedragen. Dit is de witte kennis. Er wordt gesteld dat de grijze of impliciete kennis het grootste deel uitmaakt van een bepaald beroepsdomein.

Het is daarom belangrijk om naar manieren te zoeken om deze kennis tastbaar te maken en te externaliseren zodat ze overdraagbaar, aangepast en geëvalueerd kan worden. In bovenstaand cyclisch model vinden we vier processen die optreden - of op zouden moeten treden - in het ontwikkelen van kennis. We onderscheiden respectievelijk socialisatie, externalisatie, combinatie en internalisatie. Wanneer we kennis opdoen, gaan we deze internaliseren. Dit betekent dat we de kennis 'ons eigen gaan maken'.

We worden bekwaam in een specifiek gebied en passen het toe. Ervaring met betrekking tot deze kennis wordt langzaam opgebouwd wanneer we omgaan met deze kennis. Wanneer we vertellen wat we leerden aan een collega, maken we de kennis die we van buitenaf kregen (expliciet), impliciet. De kennis die we internaliseerden, wordt op dit moment weer expliciet en er ontstaat een dialoog. We delen wat we initieel leerden kan ook op een andere manier dan het aan anderen te vertellen. We kunnen dit ook doen door de aangeleerde kennis ergens neer te schrijven en ter beschikking van anderen te stellen, dit is ook een vorm van socialisatie.

Bij het socialiseren van kennis, externaliseren we een gecodeerde boodschap op een blijvende en tastbare manier. In dit eindwerk raadplegen we verschillende bronnen van zowel expliciete (via raadplegen van literatuur) en impliciete (via het voeren van een diepte-interview) kennis. We voegen deze bronnen samen en maken er een combinatie van. Deze combinatie leidt tot een expliciete weergave, het eindwerk. Dit kan ook op andere manieren, bijvoorbeeld onder de vorm van een boek of PowerPointpresentatie. Wanneer we dit eindwerk maken, maken we een product dat beschikbaar is voor internalisatie van bepaalde kennis en de kennisontwikkelingscyclus is rond.

2.5 De kenniscyclus van Mark W. McElroy (2002)

Een opvatting die hier verder op bouwt is die over de kenniscyclus van Mark W. McElroy (2002). In zijn model geeft Mark W. McElroy een antwoord op de vraag hoe kennis in een organisatie kan behouden worden. Dit kan volgens hem door het ondersteunen van de eerder genoemde kennisontwikkelingscyclus. Deze kenniscyclus van McElroy gaat, in tegenstelling tot de meest gangbare modellen, niet uit van het feit dat waardevolle kennis zich al bevindt in een organisatie, en dat we ze gewoon moeten proberen te vangen en opslaan. Volgens McElroy (2002) ontstaat kennis wanneer een werknemer ervaart dat hij of zij niet genoeg weet over een bepaald onderwerp of met andere woorden; kennis ontstaat wanneer er een tekort is aan kennis.

De kennislevenscyclus begint hier met de vaststelling van een probleem of tekort aan kennis in een bepaald gebied. Deze vaststelling van een tekort gebeurt door werknemers, die we in deze theorie 'agents' noemen. Deze 'agents' triggeren op hun beurt een kenniseis. In een groep trekken verschillende 'agents' elkaar aan en vormen kleine subgroepen. In deze subgroepen gaan ze, vaak informeel, ideeën met elkaar uitwisselen over mogelijke acties (bijvoorbeeld aan de keukentafel,...). Hierin komen verschillende theorieën en argumenten in verband met een oplossing naar boven.

Op groepsniveau kan het zijn dat, als er een consensus wordt gevonden tussen de 'agents', deze ideeën meteen worden toegepast of geïntegreerd. De verschillende voorstellen werden onderworpen aan een vergelijking met andere oplossingen, waaruit een kennisvoorstel de voorkeur krijgt en zal overleven. De voorstellen die het niet overleven of niet gevalideerd en geïntegreerd worden, vallen uiteen in respectievelijk twee groepen. Namelijk de kennisvoorstellen die onbeslist zijn, en de vervalste kennisvoorstellen. Niet alle voorstellen van kennis zullen dus worden voorgesteld en geïntegreerd op organisatorisch niveau.

Op het niveau van de werknemers is het voldoende dat de werknemers het eens zijn over het kennisvoorstel. Op het niveau van de organisatie spelen daarentegen partijen op meerdere niveaus mee, namelijk de organisatie, haar managers en haar werknemers. Wanneer er op organisatorisch niveau een beslissing over een kennisvoorstel wordt gemaakt, zal dit geëvalueerd en gevalideerd moeten worden op de verschillende niveaus van de organisatie. Wanneer er vervolgens wordt beslist om over te gaan tot een integratie van de kenniseis, kan het kennisvoorstel worden geïntegreerd en verspreid over de hele organisatie.

Wanneer deze kennisintegratie gebeurt, kunnen we kennis verdelen in twee vormen. Er is kennis die mentaal gedragen wordt en kennis die artificieel gedragen wordt. Kennis die mentaal gedragen wordt is kennis die opgeslagen is in de gedachten en hoofden van mensen of werknemers. Kennis die artificieel gedragen wordt, zal in de vorm van expliciete documenten opgeslagen worden. Er kan met andere woorden kennis opgeslagen worden 'in personen of 'agents' en in voorwerpen. De kennis die opgeslagen wordt in mensen kunnen we subjectieve kennis noemen. De kennis die opgeslagen wordt in voorwerpen, noemen we in dit kader objectieve kennis.

De levenscyclus van kennis eindigt bij de keuze of de nieuw aangebrachte, gevalideerde kenniseisen door de organisatie of de dienst zal worden geïmplementeerd. Wanneer kennis op een later tijdstip wordt gebruikt of toegepast en er duiken nieuwe problemen op tijdens die nieuwe kennisverwerking, zullen die problemen op hun beurt opnieuw worden vastgesteld. De samenwerking tussen het vaststellen van de problemen en de interactie met de omgeving is het studiedomein van de tweede generatie van kennismanagement. Om deze reden stelt deze tweede generatie dat 'waardevolle' informatie op zich niet bestaat.

Samenvattend produceren we kennis doordat we betrokken zijn in het kennisproces en dit een bepaalde regelmaat heeft. Op het moment dat we deze regelmaat leren te herkennen en een bepaald patroon erin verwachten, kunnen we een impact hebben op de mogelijkheden die een organisatie heeft om kennis te produceren en te integreren.

Door op een gerichte manier tussen te komen in het ondersteunen en versterken van deze processen kunnen we de kennislevenscyclus beïnvloeden. Dit is kennismanagement, tweede generatie.

2.6 Cynefin-raamwerk van Dave Snowden (2000)

Het volgende theoretisch model biedt een kader waarin de keuze van een bepaalde methode kan worden gemaakt. Om in de dagdagelijkse praktijk een overzicht te hebben van welk soort probleem zich stelt en hoe men op de meest efficiënte manier tot een oplossing kan komen, kan het model een houvast bieden in het kiezen van een passende, probleemoplossende methode naargelang de aard van het probleem. Wanneer we ergens verandering in willen brengen, is het belangrijker om eerst de verschillende mogelijkheden te verkennen, dan om rechtstreeks te gaan categoriseren.

Het Cynefin-model van Dave Snowden kan eerder een raamwerk dan een categoriseringsmodel genoemd worden, de lijnen tussen de verschillende aanpakken zijn vaag en kunnen in elkaar overvloeien. In dit model wordt een onderscheid gemaakt tussen soorten kennis die verschillen van elkaar op basis van complexiteit van het probleem. De methode kan gekozen worden naargelang de complexiteit van het probleem, door het op een bepaalde manier te analyseren.

Het Cynefin-model vertrekt vanuit vier basissystemen, namelijk het eenvoudige domein (simple), het gecompliceerde domein (complicated), het complexe domein (complex) en het

chaotische domein (chaotic). Uit het gecompliceerde en het chaotische domein ontstaat het wanordelijke domein, dit bevindt zich in het midden op de afbeelding.

In het eenvoudige domein is de relatie tussen oorzaak en gevolg voorspelbaar en rechtstreeks, er is m.a.w. een duidelijk causaal verband. We nemen iets waar en categoriseren het meteen. Dit wordt 'best practice' genoemd. In bureaucratische organisatieculturen wordt de oorzaak van een probleem bijvoorbeeld vaak gezien als het falen van een bepaald proces. In het gecompliceerde domein is de correlatie tussen oorzaak en gevolg minder duidelijk. Er zijn in dit domein verschillende manieren om tot een oplossing te komen.



Figuur 8: De verschillende domeinen van het Cynefin-model (2000)

Wanneer je mensen in dit domein van 'good practice' dwingt om bijvoorbeeld een werkwijze van 'best practice' te hanteren, zal hen dit enkel frustreren en zal er weerstand zijn. De probleemoplossende werkwijze van experts gebeurt bijvoorbeeld op dit domein. In dit domein ontstaat wrijving of spanning wanneer er bijvoorbeeld te weinig tijd of middelen beschikbaar zijn om het probleem op te lossen.

Problemen in het complexe domein worden getriggerd door 'agents'. Om tot een oplossing van het probleem te komen door een 'emergent practice' te hanteren, wordt geëxperimenteerd met verschillende mogelijkheden uit verschillende invalshoeken en we passen de oplossing toe of niet. In dit domein wordt vooral gekeken naar wat het prioritair probleem is en er staat een oplossing die volledig nieuw is, of een combinatie is van verschillende of vorige oplossingen.

In het volgende, chaotische domein is er niet langer een duidelijke samenhang tussen oorzaak en gevolg en ontstaan problemen accidenteel. Men gaat in deze crisissituatie zoeken naar de beste, dringende oplossing.

Er worden verschillende oplossingen uit verschillende standpunten bekeken en de beste oplossing wordt gekozen. Crisismanagement is hier een goed voorbeeld van. Men kijkt naar wat de status van het probleem is en wat men kan veranderen, om nadien te monitoren wat het effect van het ingrijpen is. Wanneer je werkt in dit domein, kan je sneller reageren op een situatie en ben je als bedrijf meer flexibel dan wanneer je werkt in het eenvoudige domein, waarbij er naar een bepaalde, vooropgestelde en voorspelbare oplossing toe wordt gewerkt. Wanneer we ons in het chaotische domein bevinden kan dit accidenteel zijn of bewust. Wanneer we ons hierin bewust bevinden, zijn we innovatief.

Werknemers of personen in het algemeen, die niet weten in welk van bovenstaande situaties ze zich bevinden, kunnen in het wanordelijk domein worden geplaatst. In dit domein bevinden we ons meestal, omdat een interpretatie van een situatie vaak wordt gevormd naar de manier waarop we het liefst zouden reageren op deze situatie. Toegepast op kennisretentie en kennismanagement kan in dit model dus gesteld worden dat in een normale omgeving de manier van kennisoverdracht wordt gekozen naargelang de voorkeur van kennisoverdracht (Snowden, 2000). Het is daarom belangrijk om zich zoveel mogelijk in gecompliceerde en complexe domein te bewegen.

2.7 Drie pijlers van kennismanagement en kennisretentie

2.7.1 Inleiding

Niet iedereen is steeds bereid om zijn of haar kennis te delen, want kennis is macht.

Wanneer er gevraagd wordt om kennis te delen, kunnen werknemers zich bedreigd voelen in hun identiteit in de organisatie. Personen kunnen niet gedwongen worden om hun kennis over te dragen, maar men kan wel een omgeving creëren waarin dit aangemoedigd wordt.

Conditie die kennisdeling vergemakkelijkt is wanneer de mens als uitgangspunt wordt gezien, de organisatie als verantwoordelijke wordt aangesteld en informatie en communicatietechniek een ondersteunende functie heeft. Bepalende factoren in het faciliteren van kennisoverdracht zijn dus eigen aan de partijen die deel uit maken van kennismanagement, namelijk; de sociale factor, de organisatorische factor

(organisatiecultuur en de ontwikkelingsfase waarin een organisatie zich bevindt) en de technologische factor.

2.7.2 Sociale factoren

De mens is het uitgangspunt van kennisdeling. Kennis krijgt een bepaalde waarde via sociale interactie (McElroy, 2002). Het gedrag en de attitude van werknemers is erg bepalend op dit vlak. Kennis moet men namelijk willen delen, verplicht kennis delen zal onvolledige of foute informatie opleveren. Thijssen beschrijft in zijn onderzoek in 1996 het begrip 'ervaringsconcentratie'.

Vanuit de ervaringsconcentratietheorie nemen de veelheid aan ervaringen toe met het stijgen van de leeftijd van een werknemer. De verscheidenheid aan ervaringen neemt tegelijkertijd af, de ervaringen die de werknemer opdoet zijn vaak dezelfde. Oudere werknemers zijn daardoor beter op de hoogte van specifieke takenpakketten of onderdelen ervan, maar nieuwe kennis of kennisverrijking wordt in mindere mate opgedaan dan voorheen. Een aantal oplossingen die Thijssen aanbiedt zijn het introduceren van tijdelijke functiecontracten in organisaties. Dit verhoogt de flexibiliteit van functies en zorgt voor een blijvende loopbaanoriëntatie.

Sociale factoren die aan bod komen bij de overdracht van kennis, zijn wederzijds vertrouwen, engagement en waardering. De aanwezigheid van deze factoren kunnen de kennisoverdracht in een organisatie faciliteren. De afwezigheid van deze factoren zullen de kennisoverdracht bemoeilijken. Daarnaast moeten de werknemers gemotiveerd zijn om de kennis over te dragen. Wanneer ze het nut van de overdracht voor zowel zichzelf als de organisatie zien, is dit een faciliterende factor voor de overdracht.

2.7.3 Organisatorische factoren

2.7.3.1 De kennismaturiteit van een organisatie

Zoals alle dingen in de wereld ontwikkelen en bepaalde fases doorlopen, gebeurt dit ook bij een bedrijf. Peter Senge onderscheidt in zijn werk dat gepubliceerd werd in 2006, vijf ontwikkelingsfasen van een organisatie met betrekking tot kennisdeling. De organisatie maakt de ontwikkeling van onbewust kennisdelen naar kennisdelen op een bewuste manier.

De eerste fase is de onbewuste fase. In deze fase vermeldt de organisatie nog niets van kennisdelen in haar missie of visie. De organisatie heeft mogelijks al weet van kennisdelen, maar ziet het nut er niet echt van in.

In de tweede fase, de kennisopslagfase, verschuift de nadruk van de organisatie naar informatiemanagement. De organisatie is zich bewust van het belang van kennisdeling.

De organisatie ziet het nut van kennisdeling in en installeert informatiesystemen. Het vastleggen van informatie gebeurt in deze fase minimaal, maar kennis wordt wel ter beschikking van de werknemers gesteld. De derde fase is de kennisatlasfase. In de missie en visie kunnen we het belang van kennisdeling terugvinden. De organisatie vindt het belangrijk om de aanwezige kennis in kaart te brengen en zet stappen om kennisdeling in de cultuur van de organisatie te integreren

In de samenwerkingsplatformfase gebruikt de organisatie het delen van kennis bewust om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Door middel van teamwork en samen ervaringen opdoen werkt de organisatie op een democratische manier samen met haar medewerkers. In de meest bewuste fase van kennisdeling van een organisatie, vinden we de fase van de lerende organisatie. Een bedrijf dat zich in deze fase bevindt, zal kennisdeling en kennisopslag als een gewoonte ervaren. Werknemer en organisatie leert systematisch en koppelt deze leermomenten terug. (Senge, 2006)

2.7.3.2 Het belang van de organisatiestrategie

De organisatiestrategie speelt, naast het volgende punt van niveau van ontwikkeling van de organisatie, een belangrijke rol bij het tot stand brengen van een efficiënte manier van kennisdeling in een organisatie. De strategie van een organisatie onderscheiden we hier op basis van het product dat het bedrijf levert. Is het product stabiel en volgroeid, dan is het nuttig om kennis te hebben die toegankelijk is voor de werknemers. Expliciete kennis is in deze situatie aangewezen en eenvoudig raadpleegbaar. De kennisdelingsactiviteiten van een organisatie hangen samen met de volgorde waarin de ontwikkelingsfasen verlopen.

De nadruk zal in dit soort bedrijf liggen op expliciete kennis en zal daardoor via de ontwikkeling van kennisdeling via de volgorde van eerder vernoemde fases verlopen.

Een organisatie die in unieke en minder stabiele producten of diensten voorziet, kan de kennis over deze unieke producten minder veralgemenen en deze kennis is niet altijd even relevant, het betreft eerder impliciete kennis. Het koppelen van mensen (experts over bepaalde onderwerpen) is in deze organisatie interessanter om kennis te delen. De volgorde

van de ontwikkelingsfasen die een dergelijk bedrijf doorloopt bij kennisdeling, zal hier anders zijn.

Ze zal van de onbewuste fase naar de samenwerkingsplatformfase gaan, vervolgens de kennisatlasfase en de kennisopslagfase met tot slot de fase van de lerende organisatie (Senge, 2006).

2.7.3.3 De rol van de organisatiecultuur en -structuur

Uit een onderzoek van Davenport, De Long & Breers uit 1998 naar het slagen van projecten van kennismanagement is gebleken dat het succes van het project valt of staat bij de organisatiecultuur van een bedrijf. Er zijn vier manieren waarop een cultuur het gedrag kan beïnvloeden dat centraal staat bij het ontwikkelen, delen en gebruiken van kennis. Het eerste invloedrijke element zijn de cultuur en de subcultuur van een organisatie. Deze bepalen wat er in een organisatie kennis is en wat dat niet is. Ze bepalen ook welke kennis moet worden gemanaged en welke niet. Dit gebeurt volgens de missie en visie van de organisatie en de organisatiedoelstellingen.

Een tweede invloedrijk element is dat een organisatiecultuur de relaties bepaalt tussen individuen en de organisatorische kennis. Het bepaalt eveneens wie deze kennis moet controleren, wie bepaalde kennis moet delen en wie kennis mag innen of gebruiken.

Daarnaast creëert de organisatiecultuur een context voor sociale interactie, die bepaalt hoe de kennis zal worden gebruikt in bepaalde situaties. Als laatste en meest bepalende factor geeft de cultuur van een organisatie vorm aan het proces waarin nieuwe kennis ontstaat.

De organisatie geeft een draagvlak waarin kennis kan ontstaan door opleidingen aan te bieden of nieuwe informatie aan te reiken aan haar werknemers op verschillende manieren.

Daarnaast kan de structuur van een organisatie een goede manier van kennisdeling in de weg staan. In het boek van Geert Willems (2014), lezen we het volgende; "In een bepaald type van organisaties worden mensen voor het leven benoemd of is er een heel rigide organisatiestructuur met verantwoordelijkheden die op zo een manier gekozen zijn dat ze een goede kenniswerking in de weg staan. Daardoor kunnen mensen onaantastbaar worden. Dit kan het kennis-is-macht-syndroom aanwakkeren, of de motivatie voor personen om kennis te delen, wegnemen." (Willems, 20 jaar kennismanagement , 2014)

2.7.4 Technologische factoren

2.7.4.1 Inleiding

In verschillende literatuur en organisaties die beginnen aan kennisdeling, wordt het toepassen van technologie vaak overgewaardeerd en de menselijke factor te weinig gewaardeerd. Het is belangrijk om te realiseren dat niet het systeem leidend is, maar wel het gedrag van mensen en technologiesystemen vaak meer problemen geven dan dat ze oplossen. Het is belangrijk om, alvorens een technologische tool te kiezen, eerst te kijken naar de situatie of het probleem dat men ondervindt en op basis daarvan een manier te zoeken hoe we de organisatiedoelstellingen kunnen bereiken.

‘Als men technologie wilt inschakelen, moet men eigenlijk al heel goed weten hoe mensen al kennis met elkaar delen en de technologie hierop aanpassen.’, zegt Pulleman. Ter illustratie: het intranet is in vele bedrijven reeds geïnstalleerd. De werknemers weten dat hier op informatie te vinden is, maar gebruiken het niet of niet zo graag omdat het saai is of ze gaan liever meteen naar een collega. Het achterliggende idee van de organisatie is hier: als we als organisatie bijvoorbeeld het intranet opstellen en er zeer veel gegevens op ter beschikking van de werknemers stellen, zullen ze het vanzelf wel gebruiken. Dit is meestal niet zo. Het is ook niet steeds duidelijk of de gegevens die beschikbaar zijn op het intranet up-to-date of relevant zijn. Daarnaast kan men kijken naar de infrastructuur die reeds aanwezig is in de organisatie (Pulleman, 2009).

Omdat er nog geen tool is uitgevonden die alle aspecten van de kennisstroom ondersteunt, kan een organisatie best een keuze maken uit verschillende tools die het best bij de organisatie passen. Bij de eerste stap in de keuze van de juiste tools en technieken, houden we rekening met verschillende factoren (Willems, 2014).

- De realiteit van de snel veranderende wereld;
- De ondersteuning van de complete kennisstroom;
- De drie pijlers; mensen, processen en technologie;
- De kennis waar het over gaat;
- De kennismaturiteit van uzelf, de medewerkers en de organisatie;
- Afhankelijk van de complexiteit (eenvoudig, gecompliceerd, complex, chaotisch);
- De reeds gebruikte projectmanagementtechniek;

Bij het invoeren van nieuwe systemen voor kennisbeheer, is het belangrijk om de gebruikers vanaf het begin te betrekken bij de implementatie om de acceptatie te verhogen. Het kan ook handig zijn om de nieuwe systemen eerst uit te testen met een kleine groep en daarna bij te sturen. De leiding van de organisatie dient te allen tijde hierbij het goede voorbeeld te geven en ook gebruik te maken van deze tools.

Er bestaan honderden manieren om informatie op te slaan en te delen. We maken een keuze en geven een top tien van kennismanagementtools en -technieken. (Callens, 2014) (Willems, 2014)

2.7.4.2 Kennismanagementtools

Ten eerste is het belangrijk om te vermelden dat de tools of gebruikte software niet het belangrijkste onderdeel is om kennis in een organisatie te houden. Het is wel één van de belangrijke onderdelen.

Een ander belangrijk aandachtspunt bij het kiezen van een toepassing voor kennisretentie, is dat het systeem toelaat dat informatie zo lang mogelijk deelbaar en aanpasbaar blijft. Meerdere mensen zouden idealiter de mogelijkheid hebben om commentaar te kunnen geven, of de informatie te moeten kunnen bewerken. Elk stukje van die informatie zou op zijn beurt moeten terug te vinden zijn door het gebruik van trefwoorden, labels of categorieën.

Microsoft Office wordt tegenwoordig vaak gebruikt in combinatie met e-mail om bestanden te creëren en te delen. In sommige organisaties kan dit leiden tot een overvloedig e-mailverkeer en een overvolle inbox (Willems, Kennismanagement Projecten, Tools en Technieken, 2014).

Cloud storage

Er zijn vele soorten Clouds. Het principe van een Cloud is dat je informatie of documenten kan opslaan op een webserver. Je kunt de documenten steeds laten updaten en synchroniseren, en dit met meerdere mensen. Het is een vrij veilige vorm van databorging, maar wanneer je naar een bepaald trefwoord of onderwerp wilt zoeken, wordt het moeilijker.

Bijvoorbeeld; Google for Business

Apps Online Office Suite

Je kunt documenten ook bewerken en dit met meerdere mensen samen. Google biedt naast haar Cloud oplossing (Google Drive) eveneens voor bedrijven Google Apps For Business. Hier kan je agenda's met elkaar delen, documenten opslaan, e-mails versturen, enz. In een Microsoftomgeving is Office 365 hiervan de variant. Bedrijven

kunnen eventueel zelf een App. ontwerpen die aansluit bij hun dienstverlening of die onderlinge communicatie vergemakkelijkt.

Sociale netwerken, sociale media

Facebook, Twitter en LinkedIn kunnen een belangrijke rol spelen bij kennisbeheer. In Facebook kan je open of gesloten groepen aanmaken als samenwerkings- en deelplatform voor kennis. In LinkedIn groepen kan er informatie uitgewisseld worden en kunnen er vragen gesteld worden aan professionals onderling. Twitterlijsten houden je op de hoogte van de actualiteit over bepaalde onderwerpen.

Sociaal intranet

Sociaal intranet is een toepassing van sociale media op een intern en organisatiegebaseerd netwerk. Voorbeelden hiervan zijn Yammer en Podio. Yammer kan vergeleken worden met een Facebookgroep (in groepen documenten delen), maar is enkel toegankelijk voor mensen die deel uitmaken van de organisatie of deelnemers die werden uitgenodigd.

In 'Podio' kan je Apps toevoegen naargelang de noden van je organisatie zoals bijvoorbeeld projectbeheer, reservatiekalenders, takenlijsten, bestanden uploaden enz.

Webcams, webcasting, video en webconferences

Webcams zitten vandaag de dag in quasi alle smart-apparatuur. Communicatie is effectiever wanneer je de lichaamstaal van je tegenpartij kan observeren. Een ander voordeel is dat experts die zich ver van de werkplaats bevinden, toch de nodige visuele informatie kunnen krijgen op deze manier. Opleidingen die via deze weg worden gegeven kunnen opgenomen, herbeluisterd en herbekeken worden. Een voorbeeld hiervan zijn de handige You-tube tutorials.

2.7.4.3 Kennismanagementtechnieken

Kennismapping

Kennismapping is het in kaart brengen van kennis door het schematisch en structureel in te delen. Het is eerder een tussenstap om te bepalen wat de hiaten zijn in de benodigde kennis. Op deze manier kunnen de kennishiaten eveneens ingedeeld worden naar prioriteit.

Kennispools

Een kennispool is een groep van mensen die over gemeenschappelijke kennis beschikt. In deze kennispools kan kennis van experts worden uitgewisseld en er kunnen zo nieuwe ideeën ontstaan. Een kennispool creëren kan bijvoorbeeld via eerder genoemde tools

Kennisbeurs

Op een kennisbeurs worden ideeën over bepaalde projecten met elkaar uitgewisseld. Er zijn twee belangrijke factoren die het delen van kennis op een beurs kunnen ondersteunen. Het is belangrijk dat de verschillende partijen elkaar vertrouwen en iedere partij er het voordeel van in ziet.

Kenniscafés

“Een kenniscafé is een soort workshop of vergadering waarbij het doel is om een open en creatieve kennisuitwisseling te krijgen over een onderwerp van gemeenschappelijk belang, of om ideeën te delen en een dieper inzicht en begrip te krijgen over dit onderwerp of over gerelateerde uitdagingen.” (Willems, 2014)

Micromeedings

Dit zijn vergaderingen van zeer korte duur, namelijk zo'n vijf tot tien minuten. Het is handig om dit soort minivergaderingen te houden voor onderwerpen die moeilijk bespreekbaar zijn via e-mail of telefoon.

3 Praktijk

3.1 Inleiding

Het doel van kennisretentie, toegepast op de personeelsdienst van de stad Genk is het creëren van een meer flexibele organisatie, in tijden van de economische crisis. Ook zorgt het voor een leeftijdsbewust handelen in de organisatie, tegen vergrijzing of net verjonging. In het kader van de aanwervingsvermindering (één op drie aanwervingen), en de uitstroom van de babyboomgeneratie, is het belangrijk om ook leeftijdsbewust te handelen. In het landschap van de pensioenwetgeving is er eveneens verandering op til. Momenteel is er nog geen nieuwe wetgeving gestemd.

3.2 Methodiek: Diepte-interview

Het kwalitatieve diepte-interview is gebaseerd op de verschillende onderdelen waaruit het eindwerk is opgebouwd en geeft een antwoord op vragen in verband met de motivatie van de werknemers en organisatie. De vragen hebben betrekking op kennismangement, de kennismaturiteit van de organisatie, de manier waarop kennis op dagelijkse basis wordt gedeeld en waar de personeelsdienst graag naar toe wilt op het gebied van kennisdeling. Dit zijn ook elementen die kennisoverdracht in een organisatie kunnen faciliteren of bemoeilijken.

3.3 Proces

Vier managers van de personeelsdienst werden individueel in een diepte-interview bevroegd naar motivatie tot kennisdeling op de verschillende organisatieniveaus, de toepassing van kennisdeling en de manieren waarop interventies m.b.t kennisoverdracht plaatsvonden in het verleden en het heden. De gesprekken vonden plaats op 21 april 2015 en 22 april 2015.

De bevroegden kregen elk een vragenlijst op voorhand ter beschikking. Per gesprek werden soms extra vragen gesteld om dieper op een bepaald onderwerp in te gaan. Tijdens het interview werd niets genoteerd, maar er werden geluidsopnames gemaakt van elk interview, dat nadien werd getranscribeerd. De uitgeschreven versie van elk interview kan gevonden

worden in de bijlage. De lijst met vragen die de betrokkenen bij het interview op voorhand kregen, is eveneens toegevoegd in de bijlagen. De namen van de geïnterviewden werden omwille van privacy vervangen door respectievelijk geïnterviewde 1, 2, 3 of 4.

Namen die vernoemd werden tijdens het interview werden vervangen door persoon 'X' of 'Y'. De opname en uitwerking van de diepte-interviews werd ter goedkeuring aan elke bevroegde voorgelegd.

3.3.1 Doel van het diepte-interview

Tijdens het diepte-interview werden de deelnemers bevroegd naar wat kennisretentie en kennismanagement voor de organisatie en werknemers kan betekenen. Ten tweede was het belangrijk om te bevroegen welke factoren een rol kunnen spelen bij de motivatie om kennis te delen op verschillende niveaus van een organisatie.

Daarnaast was het ook belangrijk om een beeld te krijgen op welke manier kennisoverdracht momenteel in de organisatie is ingericht en waar men naar toe wil en wat de voorkeuren rond kennisdeling op persoonlijk en organisatorisch niveau zijn.

Als laatste was het ook belangrijk om er achter te komen of er persoonskenmerken van de pensionerende en de opvolger die de overdracht van kennis kunnen faciliteren of bemoeilijken.

3.3.2 Resultaten diepte-interview

3.3.2.1 Resultaten per ondervraagde

3.3.2.1.1 Interview 1

Manager 1 ziet kennismanagement als een ruimer geheel van monitoring en opvolging van kennis. Kennisretentie ziet ze als een onderdeel van kennismanagement, waarbij kennis van werknemers die uitstromen word behouden in een organisatie. Er zijn voor haar verschillende voordelen verbonden aan kennismanagement en kennisretentie. De eerste reden is dat kennismanagement een van de projecten is uit het meerjarenplan. Een andere reden is dat niet iedereen op dit moment meteen vervangen kan worden en er takenbundeling zal moeten toegepast worden. Ze ziet kennismanagement en -retentie als een mogelijkheid om op een systematische manier efficiëntie te winnen.

Wanneer we de manier en het verloop van kennisoverdracht in het verleden bespraken, kwamen hier een aantal zaken naar boven.

De overwegende ervaringen waren positief. Toch zag ze punten die in de toekomst beter zouden kunnen. Ook vond ze dat het verloop erg afhankelijk was van die dienst waartoe de persoon die op pensioen ging behoorde. Op de ene dienst verliep de kennisoverdracht met andere woorden vlotter dan op andere diensten, omdat er geen bepaalde structuur of proces voor uitgewerkt was. Ze ziet dit project van kennismanagement dan ook als pilootproject om op termijn eventueel over te dragen naar andere diensten. Vanuit haar vorige betrekking heeft men eerder al gewerkt op het gebied van kennismanagement. De kanalen waarmee de kennisoverdracht in het verleden verliep waren vooral geschreven. Dit kan in de vorm van draaiboeken en processen, e-mailverkeer,...enz.

Daarnaast is er ook mondeling overgedragen tijdens tweewekelijkse overlegmomenten met de betrokkenen. In de organisatie is er momenteel geen organisatiehandboek waarin dingen kunnen worden afgecheckt. Dit vindt de ondervraagde jammer. Ze vermeldt eveneens dat het belangrijk is om mensen die uitstromen te waarderen, omdat dit gevoelig kan liggen bij bepaalde personen. Te vroeg beginnen of de pensionerende zonder werk zetten kan soms pijnlijke situaties opleveren. Het is de bedoeling om taken op termijn te automatiseren of uit te besteden en op die manier takenpakketten af te bouwen. Ook is het belangrijk om onderling vertrouwen te hebben en op tijd aan de kennisdeling te beginnen.

3.3.2.1.2 Interview 2

De tweede persoon die werd geïnterviewd, plaatste eveneens kennisretentie in het kader van kennismanagement. Voor de organisatie zou kennismanagement worden toegepast om tijd en opzoekingswerk te besparen. Door samen te werken en kennis te delen, kunnen er volgens hem betere oplossingen naar voren komen dan wanneer er individueel aan bepaalde taken wordt gewerkt. Het is volgens de tweede geïnterviewde niet steeds makkelijk om op het einde van je loopbaan een duidelijk zicht te hebben op de stappen die je doorloopt in verschillende processen, omdat ze in de loop van de jaren een automatisme zijn geworden. De overdracht verliep in het verleden op een schriftelijke en mondelinge manier.

Schriftelijk in de vorm van draai- en logboeken, e-mail en intranet. Mondeling vooral in de vorm van een vergadering. Er zijn opleidingen en overdrachtmomenten, maar deze zijn meestal afhankelijk van de goodwill van de betrokkenen en de resterende tijd. Hij vermeldt dat hij de indruk heeft dat er vaak te laat werd begonnen met de overdracht van bepaalde zaken, en dat tijdsinvestering een belangrijk probleem vormt. De manier van overdracht die

hij het meest aangenaam vindt is een combinatie van schriftelijk en mondeling. Hierbij is het voor hem belangrijk dat er een bepaalde structuur in zit.

In het interview kwam naar voren dat hij het belangrijk vindt dat bij de overdracht van kennis mensen niet gedwongen mogen worden om het takenpakket op dezelfde manier uit te voeren. Het is daarentegen wel goed om deze manier van werken te tonen, zo kan de opvolger op deze manier van werken verder bouwen.

Belangrijke voorwaarden om kennis te delen is dat de betrokken partijen elkaar vertrouwen en elke partij het nut van kennisdelen inziet. Het is belangrijk de successen te benoemen maar ook de moeilijkheden en knelpunten van taken te duiden om een zo volledig mogelijke overdracht te krijgen.

Wanneer er geen rechtstreekse opvolger of vervanger is, of dit nog niet helemaal duidelijk is, geeft de geïnterviewde aan dat dit voor sommige pensionerenden moeilijk kan liggen.

Waar bepaalde informatie terecht zal komen en door wie het gebruikt zal worden, vindt de bevrageerde wel belangrijk. Het is niet de bedoeling dat vertrouwelijke informatie openbaar zal worden gemaakt. Procestekeningen enz. zouden wel kunnen. Persoonskenmerken zoals leeftijd, afkomst etc. zouden voor hem geen probleem vormen bij de overdracht van kennis.

3.3.2.1.3 Interview 3

De volgende geïnterviewde ziet eveneens het nut van kennisretentie en kennismanagement voor de organisatie in het kader van meer polyvalentie en flexibiliteit. Op de dienst vindt men het volgens haar belangrijk om kennis te delen, doublures die werden geïnstalleerd zijn hier een voorbeeld van. (Doublures zijn personen die elkaars taken kunnen overnemen, of werknemers die samenwerken aan een bepaalde taak, voor als er iemand niet op het werk kan zijn door vakantie, ziekte, enz.) Op deze manier werkt de organisatie aan voortdurende kennisdeling. De ondervraagde vindt dat de borging en deling van kennis reeds zou kunnen gebeuren bij het moment van indiensttreding.

Kennisdeling op het moment dat een persoon op pensioen gaat is eigenlijk te laat volgens haar. Dit kan reeds op het moment gebeuren dat iemand zijn takenpakket heeft gekregen en het zich eigen heeft gemaakt. Wanneer men met de overdracht begint voor dat iemand uitstroomt, kan het zijn dat niet alle kennis zal worden overdragen of onvolledig wordt overgedragen. De huidige manier van kennisdeling gebeurt volgens de ondervraagde nog

vaak ad hoc, afhankelijk van de dienst of sector. Het is de bedoeling om een structuur te creëren, een soort procedure of format te kunnen aanreiken zodat het management een houvast heeft.

De manier van overdracht verloopt volgens haar eveneens via draai- en logboeken en vergaderingen of intern overleg. De kennis van de meeste collega's (vaak omwille van zwangerschapsverlof enz.) is grotendeels opgenomen in logboeken. Voor de meer specifieke taken is dit minder het geval. Motiveren tot kennisdeling kan volgens haar door de werknemers het belang van kennisdeling te laten inzien. Het belang voor de organisatie, maar ook voor de werknemers zelf. De kennisoverdracht zou op een manier moeten gebeuren waar de partijen zich comfortabel mee voelen.

Het is volgens de ondervraagde belangrijk om de pensionerende te waarderen, en zijn manier van werken op het moment van de overdracht niet te bekritisieren maar over te nemen. Nadien kan dit eventueel aangepast worden, zolang het resultaat en de efficiëntie er niet onder lijdt. De meest aangename manier van kennisdeling is ten slotte voor de ondervraagde via een rechtstreekse manier. Via e-mails kan het antwoord soms onvoldoende zijn, waardoor er veel mailverkeer kan ontstaan.

3.3.2.1.4 Interview 4

De volgende persoon die werd geïnterviewd ziet het nut van kennismanagement en –retentie in vanuit het feit dat maar één op drie personen die uitstroomt, vervangen kan worden. Vanuit het ruimere standpunt van de organisatie, ziet ze nog ruimte om aanpassingen te doen in het vormingsbeleid. Wanneer werknemers een opleiding volgen, merkt ze dat dit te weinig teruggekoppeld wordt naar collega's die eventueel ook baat zouden hebben bij die informatie. Het voordeel van kennismanagement en –retentie ligt volgens haar in het feit dat de dienstverlening op die manier haar kwalitatieve karakter kan behouden, vanuit het standpunt dat er minder tijd zal worden verloren.

De ondervraagde vindt het bij pensionering specifiek en bij kennisdeling in het algemeen belangrijk dat alle partijen (management, pensionerende, collega's en vervanger) ondersteund worden vanuit de organisatie. In het verleden verliepen pensionering zeer ad hoc en passeerden alle soorten scenario's al de revue. Dit kon zowel op een grondige manier verlopen als door het geven van minimale briefings. De manier van kennisoverdracht

was daarbij volgens de bevragee sterk afhankelijk van de stijl van leiding geven van het management als de visie van de vertrekkende collega.

Het belangrijkste punt is dat er geen georganiseerde systematiek is en de overdracht van meerdere factoren afhankelijk was. De manier van kennisoverdracht verliep meestal mondeling in overlegmomenten of schriftelijk in de vorm van een logboek. De geïnterviewde geeft zelf eerder de voorkeur aan kennisdeling op een digitale manier en zou ze een draaiboekje interessant vinden als er tijdelijk routinematige taken overgenomen moeten worden.

“Ik was erg ingesteld op kennisdeling toen ik pas in deze functie stapte. Maar als de cultuur van kennisdelen niet in huis zit, ga je die vlug overnemen en snel minder brieven”, zegt de bevragee.

Ze maakt op dit moment eveneens de bedenking dat een terugkoppelmoment na een studiedag, naar geïnteresseerde collega's te weinig of niet gebeurt. Ten laatste kunnen pensioneringen ook een goed moment zijn om de takenpakketten te herbekijken en te herverdelen. Ze stelt een herverdeling en logische clustering voor, rekening houdend met de skills en voorkeuren van de mensen die het zullen moeten doen.

3.3.2.2 Resultaten per variabele

3.3.2.2.1 Definitie kennismanagement en kennisretentie

Kennismanagement wordt ruimer gezien dan kennismanagement door de bevragee; het is volgens de ondervraagde het opvolgen en monitoren van de aanwezige kennis in een organisatie, door de organisatie zelf. Kennisretentie wordt gezien als het behouden van kennis op het ogenblik dat bepaalde personen uit de organisatie stromen. Kennisretentie wordt door sommigen enkel gezien als kennisbehoud bij pensionering, anderen vermelden dat dit al bij het begin van de loopbaan kan.

3.3.2.2.2 Motivatie van de organisatie op vlak van kennisdeling

Het voordeel van kennismanagement en kennisretentie wordt door alle ondervraagde gezien. De prioritaire motivatie van de bevragee komt vanuit het project kennismanagement als doelstelling van het meerjarenplan. Het is een doelstelling die best behaald wordt op het einde van de legislatuur. Een secundaire motivatie komt uit de vervangingsvermindering die de stadsdiensten kregen opgelegd vanuit de overheid.

Momenteel mag één werknemer worden vervangen per drie uitstromende medewerkers. Dit zorgt er voor dat er niet steeds een vervanger gekend zal zijn op het moment van pensionering. Daarom moet er naar andere vormen van kennisopslag worden gezocht.

In het kader van meer efficiëntie, polyvalentie en flexibiliteit van de organisatie, zal kennisretentie een grote rol kunnen spelen.

3.3.2.2.3 Hekelpunten die de bevroagden ondervinden bij kennisretentie in functie van pensionering

De bevroagden vermelden allen dat men graag een betere structuur of houvast zou willen hebben vanuit de organisatie. Men wil procesmatig kunnen werken en een duidelijke tijdsindeling hebben. Men zou graag tot een organisatiehandboek willen komen, dat zou kunnen worden overgedragen en toegepast op andere diensten en sectoren van de stad Genk. In elk gesprek halen de bevroagden het belang van op tijd te beginnen aan de overdracht aan. Dit moet op een goede manier worden aangepakt. Er mag niet te vroeg begonnen worden en de pensionerende kan best niet zonder werk worden geplaatst.

Te laat aan beginnen is eveneens niet aangeraden, de kennisdeling zou op die manier onvolledig gebeuren, waardoor men later in de problemen kan komen. Wanneer werknemers op zoek gaan naar kennis, vinden de bevroagden het belangrijk dat ze deze kennis eerst zelf opzoeken alvorens naar een collega te stappen om uitleg te vragen. Veel bestanden in verband met intranet, processen enz. staan op intranet en zijn daar terug te vinden. Drie van de vier bevroagden koppelen het zelf opzoeken van deze informatie, aan de mate waarin iemand geïnteresseerd is in zijn of haar functie.

3.3.2.2.4 Sociale factoren die een rol kunnen spelen in het overdragen van kennis

Belangrijke voorwaarden om kennis over te dragen zijn vertrouwen, waardering, inspraak, de bestemming van de kennis, het nut van de overdracht inzien en wederzijds engagement.

Elke bevroagde haalt het belang van onderling vertrouwen tussen de partijen aan. Het is hierbij belangrijk om succesverhalen van de loopbaan over te dragen, maar ook de moeilijkheden en knelpunten van de functie. Op deze manier weet de opvolger op welke manier hij bepaalde problemen het best aanpakt, moest een dergelijke situatie zich voordoen. De leeftijd van de opvolger speelt voor elk van de ondervraagde niet echt een rol.

Er wordt wel aangehaald dat de leeftijd en het verschil in opleiding of achtergrond voor een spanningsveld kan zorgen. Wanneer de vervanger reeds enthousiaste aanpassingen voorstelt tijdens de overdracht, omdat hij door zijn (vernieuwde) opleiding bekend is met recentere processen, kan dit voor wrevel zorgen bij de pensionerende.

Daarnaast is het ook belangrijk dat niet alle informatie die beschikbaar is op een bepaald niveau, ook tot de andere niveaus mag komen. De niveaus bij de overheid zijn bepaald naargelang het diploma of opleiding.

Vervolgens zien we dat de manier waarop de overdracht verloopt, voor alle bevroagden belangrijk is. Men vindt geen van allen dat degene die de pensionerende zal vervangen, de functie door middel van exact dezelfde werkwijze moet blijven uitvoeren. Het is daarbij wel belangrijk om de methoden en processen uit het verleden te respecteren en te waarderen.

Bij het begin van de overdracht, en gedurende de aanwezigheid van de pensionerende, wordt dit wel aangeraden in het kader van waardering van de pensionerende. Na uitstroom van de gepensioneerde kan de werkwijze van bepaalde taken, mits het behalen van hetzelfde resultaat en mits dezelfde efficiëntie, wel worden aangepast naar de persoonlijke voorkeur van de vervanger. Een andere belangrijke factor is de inspraak die de werknemers krijgen bij de overdracht en opslag van kennis. De bevroagden zouden niet willen dat vertrouwelijke informatie tot alle niveaus van de organisatie bereikbaar is. De bestemming van de informatie, zowel artificieel als persoonskenmerken van de vervanger zelf, kunnen dus een rol spelen in de motivatie om kennis over te dragen.

Persoonskenmerken zoals geslacht, leeftijd of afkomst zouden geen invloed hebben op de motivatie om kennis over te dragen. De functie en het niveau van de persoon die de kennis verneemt, kunnen dat wel zijn. Het is volgens alle bevroagden eveneens belangrijk dat alle partijen het nut inzien van de overdracht van kennis. Zowel het nut voor zichzelf als voor de hele organisatie speelt hier van belang.

Wanneer er wordt gevraagd hoe men werknemers zou motiveren om kennis te delen, worden de factoren waardering van het werk door de pensionerende en het nut voor de organisatie dan aangehaald door de bevroagden. Tenslotte geven de bevroagden het belang van wederzijds engagement aan; de pensionerende moet zijn takenpakket willen overdragen en de vervanger moet het takenpakket willen overnemen met de processen die er aan verbonden zijn op dat moment.

3.3.2.2.5 Middelen die de organisatie heeft voorzien om kennismanagement en –retentie te installeren

De bevroagden hebben allen niet echt een zicht op welke middelen er beschikbaar zijn om kennisoverdracht te installeren. Er is wel de bereidheid om deze middelen te bekijken wanneer er een bepaald voorstel zou worden gedaan. Men denkt dan aan het aanschaffen van programma's en software. De bevroagden hebben het op vlak van software vooral over het versturen van e-mails en het intranet.

3.3.2.2.6 Huidige en toekomstige documentatiemethoden

De manier waarop er kennis wordt overgedragen in de organisatie is volgens de bevroagden via draaiboeken, logboeken, e-mailverkeer en beslissingen. Veel communicatie wordt nog steeds via papier gevoerd, sommige bevroagden zouden dit graag op een digitale manier willen. De bevroagden geven allen aan dat er (te) veel documenten via e-mail worden gedeeld; er wordt vaak naar verschillende personen tegelijkertijd gestuurd, zonder te weten of deze persoon nu daadwerkelijk de juiste persoon is om de e-mail te ontvangen of niet. Mondelinge communicatie verloopt meestal via overlegmomenten, vergaderingen of aan de keukentafel tijdens de middagpauze.

3.4 Conclusie diepte-interviews

Uit de analyse van de diepte-interviews kunnen we een aantal zaken besluiten.

Ten eerste zien de bevroagden allen het nut van kennisretentie in, maar zouden ze graag een bepaalde structuur hebben die ze kunnen volgen bij pensioneringen en die ze kunnen voorleggen op andere diensten. De bevroagden vinden het ten tweede belangrijk om op tijd te beginnen aan de overdracht. Dit mag niet té vroeg zijn, maar ook niet te laat. De helft van de bevroagden vindt het eveneens belangrijk dat de manier van werken wordt overgedragen bij pensionering. De andere helft vindt het niet belangrijk dat de vervanger de taken op dezelfde wijze zal aanpakken.

Voorts kunnen we besluiten dat elke bevroagde het belangrijk vindt dat er respect en waardering is voor de manier waarop het werk eerder werd uitgevoerd. Daarnaast is het niet duidelijk welke middelen er op niveau van de organisatie en de personeelsdienst kunnen worden ingezet. Ook werkten de bevroagden van het OCMW al eerder in het kader van kennismanagement tot het bekomen van het ISO-label. Ten slotte verloopt communicatie en

kennisdeling op een traditionele manier: via e-mail, intranet, telefoon, vergaderingen en papieren logboeken.

3.5 Aanbevelingen

3.5.1 Checklist korte termijn (bijlage)

3.5.1.1 Checklist korte termijn toelichting

De checklisten werden beiden gemaakt op basis van het boek Kennismanagement, praktijkvoorbeelden van Geert Willems (2014).

Wanneer een werknemer op korte termijn uitstroomt (vanaf een periode van minder dan één jaar), zijn er een aantal factoren waar we rekening mee moeten houden, willen we deze uitstroom zo goed mogelijk opvangen. De tijd waarin de kennisoverdracht zal gebeuren is in deze situatie beperkt. Daarom starten we met het bepalen van de kritische kennis. De centrale vraag die we ons hier stellen is 'Welke kennis verdwijnt er uit de organisatie?'. Er zal worden gekeken naar de hoeveelheid van kennis, het belang van de kennis voor de organisatie in het heden én in de toekomst.

Vervolgens bekijken we op welke manier de kennis kan overgedragen worden en welke tools en technieken de kennisoverdracht kunnen ondersteunen. Om de juiste tools en technieken te kiezen, wordt er bepaald welke soort kennis moet worden overgedragen aan de hand van de in het vorige hoofdstuk vernoemde theorieën en modellen.

Voor een overdracht van kennis op korte termijn is de tool die de overheid heeft opgesteld "De Survivalkit", een instrument voor het behouden van kennis bij vertrek van een medewerker (FOD P&O, 2007). Een tool die onze persoonlijke voorkeur geniet, is die van "Google for Bussiness.

3.5.2 Checklist lange termijn (zie bijlage)

3.5.2.1 Checklist lange termijn toelichting

De checklist voor pensionering op lange termijn verschilt van die op de korte termijn op verschillende punten.

Een eerste verschil is de termijn waarop de uitstroom zal gebeuren. Deze is langer op voorhand gekend. Dit kan door middel van het bevragen van pensioneringsplannen tijdens functioneringsgesprekken of loopbaanplanning.

Om tot een degelijk onderbouwde kennisretentie bij pensionering te komen, is het belangrijk dat de organisatie kennismanagement toepast in de organisatie. Wanneer het lang op voorhand geweten is dat er een grote uitstroom van kennis zal plaatsvinden in de toekomst, zou het goed zijn dat de organisatie een draagvlak creëert voor kennismanagement, idealiter op verschillende organisatieniveaus. De eerste fase is de fase van bewustwording. De organisatie 'wordt wakker' op het gebied van kennismanagement en –retentie, en is zich bewust van het belang van kennisdeling. Wanneer dit het geval is, zal de volgende stap het meten en bekijken van de menselijke factoren zijn. Het belang van de factor 'mensen' wordt hier duidelijk: met motivatie, inzicht in het belang van kennisdeling en het hebben van onderling vertrouwen, valt of staat het project van kennismanagement.

In de eerste fase gaan we de kennismaturiteit van de organisatie bepalen om te meten hoe ver de organisatie al staat en wat er in het verleden al heeft plaatsgevonden in het kader van kennisdeling. Op organisatieniveau kijkt men waar kennismanagement of retentie kan worden toegepast en wie het project zal leiden. Deze persoon hoort best zelf al een tijdje tot de organisatie (Willems, Kennismanagement Praktijkvoorbeelden, 2014). Het uitvoeren van een cultuuranalyse kan duidelijk maken waar de organisatie zich momenteel bevindt, en waar ze naartoe wilt. Het belang van de strategische doelstellingen komt hier ook naar voor.

Men kan hier onderzoeken of de strategische doelstellingen of de organisatiecultuur niet in strijd zijn met de principes van kennisdeling. De organisatiestructuur kan zoals eerder gezegd ook een factor zijn die het kennisdelen zou kunnen belemmeren; is de organisatiestructuur sterk hiërarchisch en kunnen we spreken van bepaalde 'machtsposities'?

Bijvoorbeeld: werknemers worden aangemoedigd om processen zelf op te zoeken, alvorens om informatie te vragen. Op deze manier wordt de kennisdeling tegengehouden, hoewel er op dat moment goede inzichten over kunnen ontstaan.

De oorzaak dat werknemers om uitleg vragen, kan ook als reden hebben dat medewerkers de processen of bestanden niet meteen terug weten te vinden. In ieder geval is het belangrijk de kennisdeling hier te ondersteunen door middel van het ondersteunen van de hele kenniscyclus. Als derde stap zal er gekeken worden naar de processen die plaatsvinden binnen de organisatie. Processen kunnen belangrijk zijn om een zekere structuur en systematiek binnen de organisatie te krijgen. Maar processen hebben ook een valkuil: door steeds te werken met dezelfde processen kan men andere mogelijkheden minder snel zien of toepassen.

Vervolgens bekijken we op welke manier de technologie het domein mensen, organisatie en processen kan ondersteunen. Het is hierbij belangrijk dat de technologie gebruiksvriendelijk is en compatibel met de bestaande software en medewerkers.

Een voorstel op dit gebied is Google for Business. Het laat de gebruikers toe netwerken te maken, e-mails te versturen, een agenda bij te houden, documenten online te delen, bewerken en op te slaan. Er bestaat eveneens een App. Versie van die elke gebruiker kan installeren op zijn smartphone. Contacten en netwerken kunnen eveneens op deze manier worden gedeeld. Dit programma is niet gratis verkrijgbaar, maar in de gratis verkrijgbare versie kan men dezelfde functies vinden, zijnde minder geschikt voor organisatorische verwezenlijking. Wanneer de organisatie een dergelijk programma wil introduceren, kan het goed zijn om de nieuwe software een testperiode met een testgroep te laten doorlopen. Zo kunnen eventuele hiaten naar compatibiliteit met andere software of moeilijkheden met het hanteren ervan worden ontdekt alvorens een uitgave te doen op dit vlak.

Als laatste stap evalueren we het project van kennismanagement en kennisretentie om te kijken wat in de toekomst beter kan en wat de successen zijn. Het is belangrijk om deze successen ook terug te koppelen naar iedereen die deelneemt aan het project.

Volgende onderzoekspunten kunnen een indicatie zijn in welke mate het project verwezenlijkt is in de organisatie en de tand des tijds zal overleven.

Een groei in het volume van kennis dat beschikbaar is voor de organisatie is een eerste indicatie van een geslaagd kennismanagementproject. Een groei in het kapitaal van een organisatie is een volgende indicatie dat het project van kennismanagement en –retentie op een goede manier werd toegepast.

De projecten zouden vervolgens ook moeten kunnen overleven zonder dat één persoon of kennismanager het project trekt. Wanneer dit het geval is, hebben we een goede indicatie dat kennisdeling door de werknemers afzonderlijk wordt toegepast. Als laatste kan de organisatie besluiten of er een return-on-investment of ROI is.

Een goede tool hiervoor kunnen we vinden in het zelfevaluatie-instrument kennismanagement voor managers bij de federale overheid (Deel 2)

3.5.3 Welke tools zijn er al uitgebracht op overheidsniveau m.b.t. kennisretentie?

- Kennisoverdracht tussen senioren en junioren organiseren
- reflectie – instrument kennismanagement
- kennis beheren in uw team – analyserooster en verbeterplan
- zelfevaluatie-instrument kennismanagement
- Survival Kit: instrument voor het behouden van kennis bij vertrek van een medewerker

De Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie heeft al vele publicaties uitgegeven met betrekking tot kennismanagement en kennisretentie, die bruikbaar op zowel een korte als lange termijn tot uitstroming. Deze werken zijn zeer mooi opgebouwd en hebben een duidelijke weergave.

Het valt dan ook aan te bevelen om deze tools en technieken toe te passen, omdat ze speciaal aan lokale besturen zijn gericht.

3.5.4 Projectfiche kennismanagement

Stad Genk ontwerpt, vanuit het thema 'slagkrachtige stad' een project over kennismanagement. Het project loopt over meerdere jaren, 2014-2019 en zal in de toekomst verder worden opgestart. Men focust daarin op de resultaatgerichte (welke stappen, tussentijdse resultaten, toegevoegde waarde,..) en procesgerichte voortgang (wat loopt goed en wat niet). In de bijlage is de meest recente versie met betrekking tot het projectvoorstel 'kennismanagement & expertiseborging' te vinden. In grote lijnen werd het reeds afgewerkt, op enkele punten na. De voorgestelde checklists kunnen een leidraad bieden bij de uitvoering van de projectfiches.

3.6 Besluit

De resultaten van het diepte-interview maakten duidelijk dat de managers van de personeelsdienst van stad Genk het nut inzien van kennismanagement, kennisretentie en kennisdeling. Men is bereid om zich hiervoor te engageren, tevens omdat het een project is dat voorkomt uit de doelstellingen van het meerjarenplan (2014-2019). Een basis voor een geslaagd kennismanagementproject en een uiteindelijke return-on-investment is daarbij gelegd.

Voorts is het duidelijk dat er op overheidsniveau reeds een aantal tools en technieken met betrekking tot kennismanagement in omloop zijn. Bij de personeelsdienst van stad Genk heeft men weet van de tools, maar gebruikt men ze nog niet echt helemaal.

Het omgaan met kennismanagement is het omgaan met complexe processen op verschillende domeinen. Het is namelijk een synergie van de mens en haar sociale context, de processen die zich hierin afspelen en technologische factoren die deze processen ondersteunen. Om deze domeinen op elkaar af te stemmen en efficiënt met elkaar te kunnen laten samenwerken in het kader van kennisretentie, is het belangrijk dat de hele organisatie op elk niveau mee is in het kennisverhaal. Op die manier kan kennis worden gedeeld over hiërarchische structuren, functies en afdelingen heen.

Vervolgens is het ook aan te raden om de hele kenniscyclus te ondersteunen. De personeelsdienst van stad Genk ondersteunt momenteel al deze onderdelen. Het element terugkoppeling en het delen van geleerde lessen zou eventueel nog meer worden ondersteund. Dit kan bijvoorbeeld door een terugkoppeling te maken van wat men leerde na een opleiding, naar geïnteresseerden of belanghebbenden.

Als laatste element zou in het domein technologie 'Google for Business' voor een grote ondersteuning kunnen zorgen van de kenniscyclus. Er is een toepassing voor elk onderdeel van de kenniscyclus; er kunnen namelijk bestanden gecreëerd, gedeeld, aangepast en opgeslagen worden op verschillende manieren en met verschillende groepen. De Google Apps for Business zouden, daarop verder bouwend, voor een ondersteuning op mobiel vlak kunnen zorgen (bijvoorbeeld rechtstreekse informatie op je tablet of smartphone).

Vervolgens kan er ook gedacht worden aan een App voor stad Genk om nog korter op de bal te spelen i.v.m. een toegankelijke en moderne communicatie naar de burger of externen toe. Als laatste element zou in het domein technologie 'Google for Business' voor een grote ondersteuning kunnen zorgen van de kenniscyclus. Er is een toepassing voor elk onderdeel van de kenniscyclus; er kunnen namelijk bestanden gecreëerd, gedeeld, aangepast en opgeslagen worden op verschillende manieren en met verschillende groepen. De Google Apps for Business zouden daarop verder bouwend voor een ondersteuning op mobiel vlak kunnen zorgen (bijvoorbeeld rechtstreekse informatie op je tablet of smartphone). Voorts kan er ook gedacht worden aan een App voor stad Genk om nog korter op de bal te spelen i.v.m. een toegankelijke en moderne communicatie naar de burger of externen toe.

4 Kritische kijk

4.1 Inleiding

In dit onderdeel bekijken we het onderzoek door een kritisch oog. We bekijken het proces, haar verloop en de analyse op een kritische manier. We bekijken wat er goed ging, maar ook wat er beter kan in functie van onderzoeken die zouden kunnen volgen uit dit onderzoek. We nemen ook externe en interne factoren die het onderzoek bewust of onbewust hebben beïnvloed onder de loep en bekijken welke uitwerking dit heeft gehad op vlak van het onderzoek.

4.2 Kritische kijk

De factoren die het soort onderzoek bepaald hebben zijn de organisatiegrootte, het te bevragen onderwerp en de factor tijd. Als onderzoeksmethode is in dit onderzoek het diepte-interview gekozen. Hier bevroegen we vier managers van de personeelsdienst, die elk instaan voor een onderdeel van de verschillende HR-processen. Het doel van het diepte-interview was om kwalitatief materiaal te verkrijgen met betrekking tot de motivatie van de managers omtrent kennisretentie op de personeelsdienst van de stad met betrekking tot uitstroom door pensionering en haar eerdere ervaringen.

In dit opzicht is het afnemen van een kwalitatief onderzoek geslaagd. We hebben antwoorden gekregen naar motivatie en voorkeur, persoonlijke ervaringen en heelpunten die ondervonden worden wanneer personen op pensioen gaan.

Deze zaken zouden in mindere mate uitgesprongen hebben, hadden we bijvoorbeeld een vragenlijst opgesteld. Het was ook een haalbaar onderzoek voor alle partijen en naar gegevensverwerking toe. Toch zou het aan te bevelen zijn om een onderzoek naar motivatie en inzicht in kennisdeling op organisatieniveau uit te voeren zodat men verschillende niveaus kan bevragen. Om tot kennisretentie, kennisdeling of kennismanagement op lange termijn te komen is het immers belangrijk dat de hele organisatiecultuur aan het kennisdelen is aangepast. Het onderwerp werd toegespitst op de personeelsdienst van Genk, maar kan dus in een ruimere context van alle diensten en sectoren worden onderzocht.

In functie van de factor tijd hebben we niet gekozen voor een grootschalig onderzoek met kwantitatieve informatie. Stad Genk is een organisatie waar kwantitatieve materie op regelmatige basis wordt onderzocht. In functie van het onderzoek domein kennisdeling

wanneer personen op pensioen gaan, was het nodig om de gevoeligheden en de –vaak- onbesproken of stilgezwegen (impliciete) informatie te verkrijgen van de deelnemers. Dit is de kern van kennisdeling en het begin van kennisretentie. Het delen van zowel de succesverhalen als de tegenslagen om tot een lerende organisatie te komen.

Er zijn zowel managers van de personeelsdienst van OCMW als stad Genk bevestigd. Deze managers zijn bekend met het dagdagelijkse reilen en zeilen van een personeelsdienst en hebben elk ervaring op dit gebied. Ze gaven inzichten op zowel werknemers als werkgeversniveau. Interne factoren die invloed op het onderzoek hebben gehad zijn de huidige integratie van de personeelsdienst van stad Genk met die van het OCMW in het stadhuis, de aanwervingsvermindering van 1:3 aanwervingen en twee uitstromen door pensioneringen die dit jaar zullen plaatsvinden. Het feit dat de bevestiging zich afspeelt in een lokaal bestuur, heeft de keuze van de onderzoeksmethodiek mede bepaald omwille van eerder gegeven redenen; het bekomen van kwalitatieve informatie, en zicht krijgen op de subtiele gevoeligheden die aan bod komen wanneer er kennisoverdracht zal plaatsvinden bij pensionering.

Externe factoren die met het onderzoek meespelen zijn voor stad Genk het sluiten van Ford Genk. Dit heeft een grote impact op de lokale en provinciale arbeidsmarkt, er is veel vraag naar arbeid maar weinig aanbod. Een andere element dat meespeelt, is de veranderingen in de wetgeving rond de pensioenen. Hier is momenteel nog geen beslissing over gevallen, maar werknemers en werkgevers verkeren momenteel in een onzekere positie wat betreft pensionering en daardoor ook aanwerving.

De ondervraagden werden beschermd op vlak van hun identiteit en functie, omdat het belangrijk was om zo veel mogelijk kwalitatieve informatie te bekomen en de bevestigden zo min mogelijk belemmerd werden in het uiten van hun motivatie en meningen omtrent de bevestigde onderwerpen. De gesprekken werden vanuit dit oogpunt ook bevestigd in een apart lokaal en de medewerkers kregen op voorhand de vragen ter beschikking. Het was de bedoeling om ze de mogelijkheid te geven om kennis te delen, maar ook om dit op een manier te doen waar de bevestigden zich goed bij voelden. Want het is, in een project met betrekking tot kennismanagement, niet de bedoeling om kennis uit personen hun hoofden te forceren. Dit zou toch niet werken.

Een ander voordeel van het afnemen van een diepte-interview is dat de interviewer alsook de bevestigde telkens kan polsen naar meer duiding of verklaring om zo tot een volledig antwoord te komen. Bij vragenlijsten etc. kan het gevaar bestaan dat bepaalde vragen of

antwoorden verkeerd worden geïnterpreteerd door de partijen of dat men hoort wat verwacht wordt (Selffulfilling prophecy).

Bij een diepte-interview kan een ervaren interviewer vlot afwisselen tussen het stellen van vragen en het noteren van antwoorden. Omdat de ondervrager in dit diepte-interview niet ervaren was op dit gebied, werden de antwoorden opgenomen met een audiorecorder. Zo werden subjectieve interpretaties vermeden. De uitgeschreven interviews en conclusies werden daarnaast ook teruggekoppeld naar de bevrageerden.

Het diepte-interview kan daarnaast wel bepaalde nadelen met zich meebrengen zoals invloed van de plaats van de deelnemers aan tafel. Zitten vrager en ondervraagde tegenover elkaar of naast elkaar. Het diepte-interview biedt ook geen strikt meetbare, kwantitatieve informatie die handig kan zijn bij het verwerken van gegevens.

Het onderzoek op niveau van de managers van de personeelsdienst bracht een aantal interessante zaken naar voren in verband met de motivatie, de kennismaturiteit, inzichten en ervaringen omtrent kennisretentie en kennisdeling, in dit geval bij pensionering.

In de toekomst zou het handig kunnen zijn om meerdere personen te bevragen en dit over verschillende diensten, functies en sectoren heen. Dit kan op een kwantitatieve manier (bijvoorbeeld door een grootschalige enquête op intranet plaatsen), of op een kwalitatieve manier (bijvoorbeeld door het bevragen van managementteams per sector of dienst). In het specifieke kader van kennisretentie en het ruimere kader van kennismanagement kan het aan te bevelen zijn om beide soorten onderzoeksmateriaal te verzamelen.

Uit het onderzoek kunnen we stellen dat de personeelsdienst van stad Genk nog een paar stappen te zetten heeft om een kennismature dienst te worden, maar ze is alvast goed op weg. Op dit moment zou er een draagvlak kunnen worden gecreëerd in de organisatie dat uiteindelijk door alle werknemers van de organisatie ondersteund wordt en niet enkel door de manager.

Onder het motto “men moet niet gaat lopen voordat men kan stappen” zou de organisatie elke ontwikkelingsfase genoeg tijd moeten geven. Dit heeft verschillende implicaties, op zowel sociaal niveau als het proces en de technologie. Het onderbouwen en laten ontwikkelen van de menselijke of sociale factor zal zorgen voor het staan of vallen van het project. Implicaties op korte termijn kunnen zijn dat men nog niet meteen een verandering opmerkt. Implicaties op lange termijn zijn legio; een verandering in mentaliteit en gewoonten van de werknemers kan een verandering van de hele organisatie teweegbrengen op het vlak van kennisretentie.

5 Algemeen Besluit

De verschillende soorten kennis vereisen elk een andere aanpak. De aanpak kan ook verschillen van bedrijf tot bedrijf, van dienst tot dienst. In de ene functie zal meer van een bepaald soort kennis zijn dan in een andere dienst. Er is geen 'one-size-fits-all'-oplossing. Het belangrijkste element dat meespeelt bij het behouden van kennis is hoeveel tijd er beschikbaar is om voorbereidingen te treffen tot de werknemer uitstroomt. Daarom worden de draaiboeken of checklists onderverdeeld in een draaiboek voor pensionering of uitstroom op korte termijn en een draaiboek voor pensionering op lange termijn. De projectfiche is een goede opstap tot het kennismanagementproject van stad Genk.

Daarnaast is het van cruciaal belang om te bewaken dat de tool of bepaalde software niet het belangrijkste onderdeel is van de kenniscyclus. De mens en de sociale factor is dit wel. Om een cultuur van kennisdeling te creëren is het belangrijk dat de neuzen van de organisatiestructuur, strategische doelstellingen, werknemers en werkgevers in dezelfde richting van het kennismanagement gericht staan en de volledige kenniscyclus ondersteund wordt. Hierbij is het aangewezen om het stukje terugkoppeling in de kenniscyclus wat sterker te ondersteunen.

De voorkeur op vlak van kennismanagementtechniek gaat hierbij uit naar vormen die persoonlijk of direct contact toestaan. Vervolgens kan er een aangepaste, liefst digitale tool gekozen worden, die iedereen van de organisatie kan hanteren. Het is hier ook belangrijk om te benadrukken dat kennisretentie niet enkel voorkomt bij pensionering, maar ook bij uitstroom door bijvoorbeeld het aflopen van een contract. Het is duidelijk dat de personeelsdienst van stad Genk haar eerste stappen heeft gezet en zich op een goede weg bevindt om te komen tot een succesvol kennismanagement- en kennisretentieproject.

6 Bibliografie

1 Geschreven bronnen

Brink, P. v. (2003). *Social, Organizational and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing*. Delft: Wolters Kluwers.

Carleton, K. (2011). How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A Review of the Literature. *International Journal of Management*, 11.

Davenport, T. H., De Long, D. W., & Breers, M. C. (1998, Winter). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 43 pg.

FOD P&O. (2007). De 'Survival Kit' Instrument voor het behouden van kennis bij vertrek van een medewerker. Brussel.

FOD P&O. (2007, Oktober). Methodologische gids globaal ontwikkelingsplan. Competentieontwikkeling plannen, realiseren en opvolgen. Jacky Leroy.

FOD P&O. (2007, December). Ontwikkelcirkels. Ontwikkelen van de persoonlijke competenties. Brussel: Jacky Leroy.

FOD P&O. (2009, september). KM voor teams: Kennis beheren in uw team. Analyserooster en verbeterplan.

FOD P&O. (sd). Reflectie-instrument. Knowledge Management.

Genk, S. Situering Genk in haar ruimere omgeving. Gemeentelijk structuurplan. Stad Genk, Genk.

Henderickx, E. (2014, februari). Handboek HRM. Acco.

Krogh, G. V. (1998). Care In Knowledge Creation. *California Management Review*, 133.

Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, 15.

Madhavan, R. (1998). From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge. *Journal of Marketing*, 48.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *De kenniscreërende onderneming*. Schiedam: Scriptum.

OCWM Genk. (2013). *Jaarverslag*. Stadsbestuur Genk.

P&O, F. (2010). *Analyserooster en verbeterplan*. *Kennis beheren in uw team*, 32.

Pensioendienst voor de Overheidssector. (2014). *Rustpensioenen van de overheidssector*. Brussel: PDOS.

Pulleman, P. (2009). *Kennismanagement en IT*. *SW-Journaal* 12, 3.

Quinn, R. &. (1983). *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*. *Management Science*.

Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Cornerstone.

Snowden, D. (2000). *Cynefin, A Sense of Time and Place: an Ecological Approach to Sense Making and Learning in Formal and Informal Communities*. Aston : University of Aston.

Stad Genk. (2014). *Ambtenaren geven gas*. *Ogenblik*, 31.

Stad Genk. (2014). *Onthaalbrochure*. Stad Genk.

Thijssen, J. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Wolters Kluwer.

Willems, G. (2014). *20 jaar kennismanagement*. Wolters Kluwer.

Willems, G. (2014). *Kennismanagement Praktijkvoorbeelden*. Wolters Kluwer.

Willems, G. (2014). *Kennismanagement Projecten, Tools en Technieken*. Wolters Kluwer.

2 Mondelinge bronnen

Interview 1. (2015, april 21). Wat is de perceptie van de werknemers van de personeelsdienst stad Genk over kennisretentie bij pensionering? (M. Meulen, Interviewer)

Interview 2. (2015, april 21). Wat is de perceptie van de werknemers van de personeelsdienst stad Genk over kennisretentie bij pensionering? (M. Meulen, Interviewer)

Interview 3. (2015, april 21). Wat is de perceptie van de werknemers van de personeelsdienst stad Genk over kennisretentie bij pensionering? (M. Meulen, Interviewer)

Interview 4. (2015, april 21). Wat is de perceptie van de werknemers van de personeelsdienst stad Genk over kennisretentie bij pensionering? (M. Meulen, Interviewer)

3 Audiovisuele bronnen

Callens, H. (2014, 11 17). Tools voor kennismanagement. Opgeroepen op 4 2, 2015, van socius.be: <http://www.socius.be/blogpost126-9-Tools-voor-kennismanagement-deel-2>

Dieng, R., & Ribiere, O. C. (2006, mei 24). Methods and Tools for Corporate Knowledge Management. Opgeroepen op april 2, 2015, van hal.inria.fr: <https://hal.inria.fr/inria-00073203>

7 Bijlagen

- 1 Vragenlijst diepte-interview**
- 2 Diepte-interview 1**
- 3 Diepte-interview 2**
- 4 Diepte-interview 3**
- 5 Diepte-interview 4**
- 6 Checklist korte termijn**
- 7 Checklist lange termijn**
- 8 Projectfiche kennismanagement**