

2 Diepte-interview 1

Wat verstaat u onder kennismanagement/ kennisretentie?

Kennismanagement vind ik persoonlijk ruimer dan kennisretentie. Onder kennismanagement versta ik: wanneer je als organisatie de aanwezige kennis opvolgt en monitort. Dit zowel van werknemers die er lang zijn en hun expertise. Maar ook als nieuwe medewerkers binnen de organisatie komen, om eens te kijken welke extra troeven ze hebben.

Een voorbeeld: toen we bezig waren met automatisering (OCMW), door bijvoorbeeld te werken met programma's zoals Excel en Outlook, waren er niet veel werknemers die deze kennis bezaten. Dit was in die tijd een bepaalde expertise. Dit werd genoteerd door de vormingsverantwoordelijke, met de bedoeling van interne vorming enz. Kennismanagement is voor mij veel ruimer dan kennisretentie. Kennisretentie zie ik enkel wanneer dat personen gaan uitstromen. De meest voor de hand liggende vorm bij ons is pensioneringen. Maar dit kan ook zijn bij iemand die een lange loopbaanonderbreking neemt of uit dienst treedt. De kennis die deze werknemer heeft opgebouwd binnen uw organisatie en zijn/haar takenpakket, hoe je dit gaat vasthouden binnen de organisatie. Kennisretentie maakt een onderdeel uit van kennismanagement.

Welk voordeel zou kennismanagement hebben voor u organisatie/ Ziet u hier een voordeel in?

Ik zie hier zeker een voordeel in, dit is ook een van de projecten uit het beleid. Plus het gegeven dat niet iedereen meer wordt vervangen speelt hier ook in mee. Hier moet in ieder geval een takenbundeling zijn. We hopen hier ook een stuk efficiëntie in te winnen. Wanneer iemand vertrekt is het dus belangrijk om de kennis die hij/zij heeft te bewaren.

Er komt niet meteen iemand in de plaats, dus er moet gekeken worden welke taken er worden overgenomen. Pas wanneer er drie werknemers weggaan mag er één vervanging zijn, dus bij twee personen die de organisatie zouden verlaten, zullen takenpakketten in ieder geval moeten worden verdeeld. Op dit moment hebben we nog niet echt een systematiek in de organisatie.

Op welke manier werd er aan kennisoverdracht (pensionering) gedaan in het verleden?

Dit was eigenlijk erg afhankelijk van de Dienst en van de persoon die op pensioen ging zelf, en ook van de leidinggevende. Waren ze hier al geruime tijd mee bezig of niet?

Op de ene dienst werd dit zeer goed georganiseerd, hoewel op de andere dienst het voorkwam dat men situaties kreeg dat als een persoon weg was, er een aantal zaken niet geweten waren en het warm water opnieuw moest worden uitgevonden, bij manier van spreken. Dit verliep dus niet gestructureerd. Dat is ook de bedoeling van dit kennisretentieproject. Het is de bedoeling om dit project eventueel door te geven aan de verschillende diensten. Daarbij is het geven van de volgende boodschap belangrijk: 'pas op, hier gaat binnenkort iemand op pensioen; zorg er voor dat dit gestroomlijnd is.'

Heb je momenteel computerprogramma's die logboeken maken?

We zijn hier volop mee bezig. Op deze dienst zijn recentelijk twee personen op pensioen gegaan waarmee we ze met leidinggevenden en collega's overleggen gingen aangaan.

We hebben toen aangegeven dat de werknemers hetgene wat men op hun pc had staan, zouden catalogiseren. Een persoon volgde de rechtspositieregeling op en had hier een bepaalde systematiek voor. Hij heeft dit genoteerd, zodanig dat als ik nu iets moet zoeken dat daar over gaat, ik het gemakkelijk kan terugvinden. Die systematiek is gemakkelijk en volg ik nu ook verder. We zijn er echt wel mee bezig. Bij het OCMW hadden we die traditie al iets langer dan bij de stad. In 2012 haalden we bij het OCMW het ISO label.

Wat is het ISO-label?

Dit is een kwaliteitslabel, ISO 9001. Er komen dan externe auditors, die de personeelsdienst auditen. Ze kiezen zelf wie ze bevragen. Een belangrijke voorwaarde om dit label te behalen is het feit of de werknemers kunnen aan de informatie die nodig is.

Daarom waren wij hier langer mee bezig.

Ben je tevreden met de manier waarop dit is verlopen?

We hebben bij beide werknemers een zelfde manier/ zelfde structuur van werken toegepast. Ik denk dat het ook erg afhankelijk is van de persoonlijkheid van zowel de werknemers die de organisatie verlaten, als de eventuele vervanger. De ene deed dit enthousiaster en zag er meer het nut in dan de andere. Hij maakte zich op het laatst overbodig, terwijl de andere pensionerende meer iets had van: 'Ik leg je alles uit en als ik weg ben vind je alles wel'. Ze

waren beiden bereid, maar hun persoonlijk engagement was verschillend. De ene wilde dat de opvolger het kende zoals hij het kende, en de andere legde eerder uit wat er moest gebeuren, maar bleef het doen tot het laatste.

Je kunt een werknemer zijn of haar werk niet afnemen al drie maanden voor dat hij of zij weg is. We moeten ook meer en meer sensibiliseren. Op het laatste ben je eigenlijk enkel de supervisor, en zou je op die manier met een gerust hart moeten vertrekken.

Via welke kanalen werd er aan kennisoverdracht bij pensionering gedaan in de organisatie?

Je bedoelt van degene die wegging en degene die ging overnemen?

Ja

Van degene die weggaat en degene die overneemt denk ik: het logboek. Dit wordt uitgeschreven in procedures. Van degene waarvan al een draaiboek beschikbaar was, verliep dit al iets makkelijker dan van degenen waarvan er niets beschikbaar was. Dit poogden we op een gemeenschappelijke schijf te plaatsen. Ook is er heel veel mondeling overleg geweest; 'jij gaat dat overnemen van mij, ik zal u dat uitleggen.'

Op organisatieniveau zal dit op intranet komen zodanig dat de mensen weten bij wie ze terecht kunnen. Volgende week is er een teamvergadering, de bedoeling is dat we daar eventjes de taakverschuivingen overlopen. Het is belangrijk dat de werknemers weten bij wie ze informatie kunnen komen krijgen. Dit wordt vooral aan de leidinggevende en het vrije wil van de partijen over gelaten. Hier hebben we niet een bepaald organisatiehandboek waarin we verschillende zaken kunnen afchecken, daar zou ik graag naar toe willen. Als je bijvoorbeeld vorming of tikklok, dit is informatie en zijn onderdelen die de werknemers dagelijks aanbelangt. Daar moet je ook anders over communiceren dan iemand die bijvoorbeeld iets in de wedden wijzigt. Dit ligt eerder achter de schermen, met vorming of de tikklok komt men dagelijks in aanraking.

We zouden een lijstje moeten kunnen hebben waarop kan worden afgevinkt wat er nog gedaan moet worden.

Dagelijks wordt er kennis gedeeld met collega's, op welke manier doet u dit momenteel?

Welke manier lijkt u het meest efficiënt?

Dit gebeurt op heel uiteenlopende manieren. Dit kan bijvoorbeeld zijn wanneer collega's mij iets komen vragen. Daar geef ik als ik kan een antwoord op of niet. Dan zoek ik dat op in de rechtspositieregeling. Als het meer ingewikkelde zaken zijn, en we hebben een advies nodig, dan vraag ik dit op bij 'toezicht' en dan stuur ik die e-mail door naar degenen die het op de dienst aanbelangt. Laatst hadden we de omzetting van de GECO-contracten.

We zijn naar de RVA in Hasselt geweest en zaken worden telefonisch geregeld. Als het echt belangrijke zaken zijn, plaatsen we dit op e-mail. We hebben een soort logboek met allerlei belangrijke beslissingen waarin kan worden opgezocht.

Welke manier vindt u het meest aangenaam?

Dit hangt af van wat het is. Als het kleine zaken zijn (interpretatie of toepassing) dan heb ik liever dat men mij het persoonlijk komt vragen. Als het zaken zijn waar ik verder mee moet gaan (bijvoorbeeld advies vragen en aftoetsen bij managementteam) dan heb ik dit liefst wel op papier.

Vindt u het belangrijk om te weten waar uw kennis terecht komt?

Dit zou ik wel belangrijk vinden. Dat hangt er ook van af over welke kennis het gaat. Als het over de hele afdeling mag verspreid worden, is dit geen probleem. Maar bij gevoelige of vertrouwelijke informatie is dit natuurlijk belangrijk. Bijvoorbeeld het nieuwe organisatiemodel. Het is niet de bedoeling dat dit van de werkvloer tot de laagste bedienden komt, dit vind ik belangrijk. Binnen mijn eigen dienst kunnen we echt wel rekenen op de werknemers van de dienst. Het gaat hier vaak over vertrouwelijke, persoonsgebonden informatie (loonbeslag,). Maar bijvoorbeeld veranderingen die alle mensen aanbelangen zoals de stopzetting van de GECO contracten en de overzetting van het GECO-statuut naar een normaal contract. Dan vind ik het belangrijk dat het managementteam en de leidinggevenden de juiste boodschap naar de werknemers kunnen uitdragen, zodanig dat er geen indianenverhalen zouden opduiken.

Op een dergelijk moment is het best van zo ruim mogelijk te communiceren. Het is belangrijk dat de werknemers geïnteresseerd zijn en men zelf eerst zaken opzoekt. Bij teamvergaderingen op het OCMW werden vroeger de verslagen steeds geagendeerd zodanig dat de punten die belangrijk zijn voor mijn werknemers werden weergegeven en de standpunten daarin. Ook de diensthoofdenvergadering (om het kwartaal), als daar iets belangrijk gezegd wordt, wordt dit ook meegedeeld.

Welke positieve of negatieve ervaringen heb je rond kennisdeling binnen je eigen team/ dienst/ sector?

Overwegend positief, niet echt negatief. De houding van de persoon zelf en het nut en de relevantie inzien is een belangrijk gegeven. Niet enkel uit eigenbelang maar ook uit organisatiebelang. Ik denk dat we hier echt moeten inspelen op de waardering en dat men weet dat het belangrijk is dat de kennis wordt overgedragen voor een goede gang van zaken. Dit moeten we misschien iets meer proberen te benadrukken.

Wat zou volgens u een goede aanpak zijn bij personen die minder bereid zijn tot kennisdeling?

Vanuit de leiding mag je in ieder geval niet zeggen wat je allemaal verwacht en dan op het einde kijken wat er volbracht is. Volgens mij is het handig als er een bepaald aantal meetpunten zijn. Bijvoorbeeld het kijken van vergadering tot vergadering, of een aantal keer per maand checken wat er al is overgedragen. Bij personen die niet bereid zijn kan je doorgeven dat je het belangrijk vindt dat dit allemaal gebeurt. Je kunt ook doorgeven dat het gevoelig ligt dat hij zo een grote expertise en kennis heeft. Dit is ook een stukje waardering. Ik zou dan zeggen 'het is niet evident dat als jij er niet meer bent iemand dit zomaar allemaal zal kunnen. Jij hebt zoveel kennis van zaken, die niet allemaal op papier staat, maar ook voor een groot deel in je hoofd zit.'

Voor sommigen ligt het feit dat ze niet meteen vervangen worden blijkbaar gevoelig, ik had dit zo niet ingeschat, maar blijkbaar is het toch zo. Bij 1:1-vervangingen hebben mensen blijkbaar het gevoel dat wat ze doen belangrijk is, bij 1:3- vervangingen is dit minder. Bij een fysieke vervanger hebben ze het gevoel dat hun takenpakket niet door andere gedragen kan worden. Wanneer bij 1:3-vervangingen het takenpakket wordt verdeeld onder anderen heeft men eerder het gevoel dat hun taken niet zo belangrijk zijn. Blijkbaar is dit gevoelig voor mensen. Dit gaat niet over personen, dit is de algemene politiek. Het is de bedoeling om door automatisering of om bepaalde taken anders of niet meer te doen, een stuk taken gaan afbouwen.

Een voorbeeld: Hier werd alles i.v.m. hospitalisatie vroeger door de Dienst zelf gedaan. Op een gegeven moment mocht dit niet meer, omwille van de veranderde privacywetgeving, maar dit kwam ons als personeelsdienst eigenlijk zeer goed uit. Nu heeft iedereen een formulier dat ze zelf naar de verzekeringen moeten sturen en werken we samen met een

externe partner. Als ze dan problemen of vragen hebben kunnen ze daar altijd terecht. Het takenpakket van een persoon kan op die manier dan uit handen gegeven worden.

We moeten dus eens kijken wat er kan worden herverdeeld enz.

Hebt u al een idee wie hier voor zou kunnen instaan op de afdeling?

Goh, wij hebben dat bij een aantal zaken gedaan. We hebben samen met de werknemers ook bekeken wie welk takenpakket wil doen, wat ideale combinaties kunnen zijn.

Bijvoorbeeld namiddag is er een overleg voor het takenpakket onderwijs. De doublure voor deze werknemer is X, maar X gaat volgend jaar op pensioen. Als er vragen zijn over onderwijs zal er dus naar X moeten worden gegaan want zij kent hier alles van. De vraag is nu of we als personeelsdienst, wanneer X op pensioen gaat, een nieuwe doublure hiervoor zoeken of we het takenpakket uitbesteden. Scholen doen hun eigen beleid en zijn voor een groot stuk zelfstandig, heel veel zit bij hun secretariaten zelf.

We hebben op het sectoroverleg ook al eens besproken dat we het niet opportuun vinden om iemand nog doublure te maken voor dit pakket. Dus willen we dit meer naar de scholen verplaatsen. Namiddag bespreken we of de scholen de doublure kunnen zijn, zodanig dat als de werknemer hier, die met het pakket onderwijs belast is ziek valt (en X is op pensioen), dan kan de school dit opvangen.

Dit werd gestuurd vanuit X en mij. Op een bepaald moment zou de werknemer die op de personeelsdienst ook 50% nog op de school inzetten.

Wat is er volgens u zeker nodig om bij een pensionering de aanwezige kennis en kunde te behouden binnen het team?

Dat je er op tijd aan begint. Je mag niet onderschatten hoeveel tijd er nodig is om dergelijke zaken voor te bereiden op een goede manier. Een goede inventaris zal moeten worden gemaakt en herbekeken. Als je aan werknemers vraagt 'schrijf eens op wat je doet', dan worden er vaak veel zaken vergeten. Heel veel dingen komen pas boven water in een later stadium.

Mijn werknemers van de personeelsdienst hebben de voorbije maanden een overzicht moeten maken van hun takenpakket.

Vroeger was het vaak dat zo'n zaken niet op papier stonden, en op het moment dat de taken werden herverdeeld het niet duidelijk was wie nu welke taak deed. Dit lijken mijn twee belangrijke zaken.

Voor sommige mensen ligt het gevoelig om hen zonder werk te plaatsen, omdat ze er nog een jaar kunnen zijn. Men kan dan het gevoel krijgen van geen inbreng meer te hebben, maar de bedoeling is wel om hun taken op tijd over te dragen.

Voor sommigen is op pensioen gaan iets waar ze naar uitkijken. Anderen staan hier wat angstig tegenover. Maar ook het feit dat we hier pas mee beginnen speelt mee volgens mij. Wanneer dit vaker zal voorkomen in de organisatie, en mensen vertrouwd geraken met het proces, zal dit vlotter gaan.

In welke mate bent u bereid om de nodige investeringen te doen om kennismanagement succesvol te maken?

In het kader van 'slagkrachtige stad' ben ik themamanager van het project kennismanagement, samen met X en Y.

Wat mij het moeilijkst lijkt is om binnen de organisatie er een draagvlak voor te creëren. Bij de leiding denk ik wel dat dit binnenkort met open armen zal worden ontvangen. Met de 1:3-ervangingen voelen ze het water stilaan aan hun lippen staan, en dat zij ook wel vragende partij zullen zijn. Wat op dit moment ook speelt is de twijfel over wanneer er vervangen mag worden. De verschillende diensten kijken naar elkaar en welke personen er al dan niet vervangen werden;

Het evenwicht moet worden gezocht. Het is niet de bedoeling dat we binnen 5 jaar met een dienst zitten die vooral bestaat uit ouder personeel en diensten die vooral bestaan uit zeer jong personeel. Het is de bedoeling om een draagvlak te creëren en dat het iets wordt wat dagelijks wordt gebruikt. Het is de bedoeling dat er op elke dienst een ankerpunt is die dat bewaakt.