

3 Diepte-interview 2

Wat verstaat u onder kennismanagement en kennisretentie?

Kennismanagement en kennisretentie zijn twee begrippen die op elkaar aansluiten. Kennismanagement is voor mij de kennis die er in een organisatie aanwezig is, maar dit is ook een stuk kunde. Dit is ook kijken hoe we binnen de organisatie ingrepen kunnen doen om kennis te delen. Kennisretentie is dan specifiek - rekening houden dat we met een aantal werknemers zitten die op pensioen gaan en dat de kennis en kunde binnen de organisatie kan blijven. Het project kennismanagement waar we nu mee bezig zijn is in de eerste plaats gefocust op kennisretentie, maar zal binnen het ruimer geheel van kennismanagement moeten geplaatst worden.

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

Een concreet voorbeeld om te beginnen - als iemand op pensioen gaat en er is niets doorgegeven, betekend dit dat de collega's veel moeten opzoeken en er veel tijd aan dit opzoekingswerk verloren gaat door je weg te zoeken. Er is dus een voordeel naar tijd, maar ook naar kwaliteit. Zeker als we kijken naar wat de gepensioneerden aan kennis, inhoud en ervaring hebben. Als alles systematisch gebundeld en ingevuld wordt, dan denk ik dat we daar zowel kwaliteit als kwantiteit daar winst mee hebben. Ook al lijkt de investering in kennisretentie (tijd en budget), men vindt dit niet steeds prioritair of belangrijk. Op langere termijn denk ik dat dit belangrijk kan zijn en dat we die tijd zeker terugwinnen.

Door kennis te delen kan de manier van samenwerken verbeteren en ook de wijze waarop de mensen individueel werk leveren. Hoe beter de werknemers op de hoogte zijn van elkaars taken, hoeveel groter de verbeteringen die aangebracht kunnen worden.

Een ander voordeel is volgens mij dat we soms de indruk hebben dat we het warm water moet heruitvinden. Soms hebben collega's van elkaar niet door dat ze met hetzelfde of gelijkaardige zaken bezig zijn. Door niet uit wisselen met elkaar waar ze mee bezig zijn, werken ze soms aan hetzelfde probleem, langs elkaar door.

Zo kan het komen dat iedereen binnen zijn eigen 'vakje' aan een oplossing werkt voor een gelijkaardig probleem. Als men samen overlegt is de kans groot dat er een oplossing uit de bus komt die beter is dan de oplossingen die men apart had voorzien.

Tenslotte is op vlak van kennisretentie er het voordeel dat bij de 1:3 vervangingen (één per drie gepensioneerden wordt vervangen). Dan krijgen we situaties – we hebben daar al ervaring mee op de personeelsdienst- dat iemand zijn takenpakket wordt verdeeld; dan is het zeker nodig om dit goed voor te bereiden, in kaart te brengen, er tijd voor te nemen om het door te geven. Want de situatie is complexer naarmate mensen meerdere taken moeten overnemen. Vanuit de projectenmarkten is het duidelijk dat medewerkers dit wel beseffen. Als we het hebben over kennis- wat is dat dan? – Er zijn hoogst waarschijnlijk al procedures uitgeschreven, maar wat iemand weet, daar zijn heel veel zaken die niet zijn opgeschreven. Bijvoorbeeld het netwerk dat hij heeft opgebouwd gedurende zijn carrière, waar hij op terugvalt (bijvoorbeeld de jury). Als je dit nergens gebundeld hebt, dan is het aan de volgende die het moet overnemen, die moet beginnen zoeken. Hoewel dat dit zinvolle/waardevolle kennis was die best gestructureerd werd doorgegeven aan de opvolging.

Personen die met pensioen gaan, bijvoorbeeld experts, staan er niet altijd meer bij stil waar ze beroep op doen, of hoe ze problemen analyseren, of welke tegenslagen ze in het verleden zijn tegengekomen.

Betekent dit dat de opvolger dezelfde fouten moet maken, of kan deze ook leren uit de fouten van anderen. Dit zijn voor mij een aantal voordelen. Ook het belang dat we hier systematisch aandacht aan moeten besteden.

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

Er zijn wel opleidingen, uitwisselingen en overdrachtmomenten, maar ik denk dat in het verleden dit veel te veel afhankelijk was van het toeval of van de goodwill van diensthoofden en medewerkers werd overgelaten. Dit is wel goed, we kunnen hier op verder bouwen. Ik denk dat als men verplicht wordt om dingen uit te wisselen (wat doet men bij langdurige ziekte, hoe vervangt men in vakantieperiodes) hier gebeurt dit al maar meer op basis van goodwill, omstandigheden. Er doet zich iets voor – hoe gaat we er mee om?

In dit geval ligt het anders, we willen het proactief aanpakken en alles tijdig en goed voorbereid in kaart brengen, om te voorkomen dat er zich bepaalde problemen voor doen.

Via welke kanalen werd dit gedaan?

De kennisoverdracht werd in het verleden vooral uitgeschreven. Men ging degene die op pensioen ging uitnodigen om alles te noteren op een checklist of op een document en het zo

door te geven. Er zijn al een aantal draaiboeken. Wij hadden het voordeel, wat wij binnen de personeelsdienst wel hebben- in het kader van procesmatige Handboeken- een aantal zaken uitgeschreven hoe dat we dat bij OCMW werven en selectie enz. werd gedaan bij OCMW en stad. Dit zijn heel zinvolle documenten gebleken op het moment dat de twee personen op pensioen zijn gegaan. In de aanpak rond km denk ik dat we nog een stapje verder moeten gaan. Ook omdat in het kader van de 1:3 vervangingen niet elke persoon een fysieke vervanger zal krijgen.

Op welke problemen stootten we in het verleden wanneer personen op pensioen gingen?

Ik heb hier onvoldoende zicht op, zeker binnen de stad, en denk ik ook beperkt binnen het OCMW – maar ik heb de indruk dat men in het verleden altijd te laat begonnen is aan de pensioneringen. Er waren altijd wel belangrijkere zaken om dit voor zich uit te schuiven. Op het moment dat iemand op pensioen gaat werden dan op het laatste moment een aantal zaken in kaart gebracht en genoteerd. Te weinig tijd was dus een belangrijk probleem. Men moet zich tijdig daar achter zetten.

Wat bedoel je met tijdig?

Een jaar op voorhand aan de tafel gaan zitten om de actieve processen te laten uittekenen. Degenen die het opvolgden, wisten wat er gedaan moest worden. Wat er zich voordoet op een jaar aan taken- bijvoorbeeld vakantiegeld en eindejaarspremie – is afhankelijk van de periode van het jaar dat je bekijkt. In een cyclus van een jaar zullen al deze zaken aan bod moeten komen.

Hoe verliep de manier van documentatie in het verleden?

We hebben blinde vlekken gevonden in de documentatie van bepaalde bestanden en dit kan op een vlottere manier. Er zijn heel wat collega's die zouden zeggen dat ze er meer tijd aan hadden moeten besteden, en dat ze meer moeite hadden om achteraf terug dezelfde kwaliteit op te bouwen en daar de nodige voorbereidingstijd in te steken.

Een ander probleem is om te kijken of mensen overtuigd zijn van het belang van kennisdeling te organiseren. Ik kan me best voorstellen dat een aantal werknemers in functie van hun pensioen zeggen: 'ik wil zo lang als mogelijk die kennis voor mij houden.' Er moet vertrouwen gecreëerd worden zodat men de dingen kan benoemen en bespreken. Om stappen vooruit te zetten.

Dit wil niet zeggen dat degene die het werk overneemt dit op identiek dezelfde manier moet doen. Soms zou men de indruk krijgen dat dit wel de bedoeling is. Het is echter wel goed om door te geven. Zo heeft de persoon die op pensioen gaat aan een bepaald takenpakket gewerkt. Dan is het aan de volgende om op basis van het overgebleven materiaal verder te bouwen.

Op welke manier verloopt de huidige manier van interne voorbereiding bij pensionering?

Wij hebben bij ons een zuiver draaiboek of een logboek waarbij zowel Jos als Michiel hier bij gebruik van gemaakt. Hier hebben we wel alles beschreven, we hebben hier zelf vaak de pen vastgehouden per proces in verband met contactgegevens genoteerd omdat je dit niet allemaal zo kan onthouden. Dit is tot nu toe de meest recente manier van werken. Hier hebben ook de proceshandboeken van de integratieoefening ook geholpen – al is het maar om procesmatig de zaken een stuk in kaart te brengen – om daar gebruik van te maken.

Ten tweede zijn we op regelmatige basis rond de tafel gaan zitten. Dit was maandelijks één, soms zelfs twee keer, om afspraken te maken rond een deel van het proces. Bij het voorbeeld van Michiel was het enerzijds rond hospitalisatieverzekering, rond de opbouw van zijn documentatie op de computer, rond de RMPB. Hier werd niet alles in één keer gedaan, maar er werd stapsgewijs gewerkt. Deeltaken werden gedaan in het vooruitzicht dat wanneer de collega op pensioen ging, al alles vlot was overgedragen.

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

Deze kennisoverdracht werd vooral via documenten en verslagen gedaan. Formulieren enz. en proceshandboeken gewerkt hebben. Het uitgangspunt is hierbij tweeledig: de gepensioneerde die mondeling ook heel wat zaken vertelt en benoemt en overbrengt, want daar start het toch ook wel mee – in welke mate zijn deze personen bereid om dit tijdig en gestructureerd door te geven en er bij stil te staan- te analyseren. Langs de andere zijde moet er ook duidelijkheid zijn bij de collega's: hebben ze tijd om dit over te nemen en om hier bij stil te staan?

Kunnen ze meehelpen aan de voorbereiding en het inoefenen.

Over het algemeen ben ik tevreden met het verloop van eerdere pensioneringen. Het zou me wel geholpen hebben als ik toen een draaiboek had met een duidelijke structuur. Hoe kan je hier mee omgaan, een beetje structuur. Wat zijn allemaal zaken waar je op moet letten.

Heeft deze organisatie veel nood aan houvast?

Ik ga er vanuit van wel, als je ziet wat er allemaal aan mailverkeer wordt doorgestuurd en wat er op alle schijven staat. – Vraag je je soms af of hier wel een logica of opbouw in zit. Wij zijn nog te veel gewoon van trial and error, we staan er te weinig bij stil voor wie het nu nog interessant is, hoe we zaken kunnen delen. Als ik aan iets begin, zouden er al mensen binnen de organisatie al personen zijn die hier ervaring mee hebben. Daarom ga ik er van uit dat we hier enorme voordelen en winst kunnen uit halen als we dat meer gestructureerd zouden aanpakken. Nu is het te veel vallen en opstaan en te weinig op een gestructureerde manier aan te pakken.

Wat kan er volgens u beter?

Een structuur aanbrengen en hopelijk om iets uit te bouwen met een aantal betrokkenen. Er is al wat materiaal dat we ter beschikking kunnen stellen, maar als dit vrijblijvend kan gebruikt worden vraag ik mij af of men het daadwerkelijk zal gebruiken. Ik denk dat we daar toch wel een aantal kanalen of instrumenten zullen moeten zoeken om dat in een bepaalde situatie ter beschikking moeten stellen. Ik denk dat we vanuit de personeelsdienst een duidelijk zicht moeten krijgen wie de collega's zijn die – in het kader van pensionering - bijvoorbeeld de volgende vijf jaar op pensioen zullen gaan. Dan kunnen er vragen gesteld worden als: welke planning zit hier op? , hoe is dit verdeeld over diensten of teams.

Wij hadden op de personeelsdienst bijvoorbeeld twee voltijdse werknemers die op minder dan een jaar tijd op pensioen gingen. Dan moeten alle zeilen worden bijgezet. Als je zit met bijvoorbeeld één pensionering op een dienst waar dat vijf collega's ongeveer hetzelfde werk doen, dan krijg je een andere tekening.

Ziet de organisatie nog andere mogelijkheden dan geschreven documentatie?

Ik kan zelf niet onmiddellijk zien in welke situatie via video of auditieve bestanden nuttig kunnen zijn.

Ik denk dat teksten, handleidingen en procedures in deze instantie de beste weg is.

Maar mocht er iemand met ideeën zitten om dit op een niet geschreven manier door te geven mag dit altijd. Maar ik kan niet onmiddellijk iets voor ogen krijgen in situaties waar dit handig zou zijn.

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

Er wordt ongetwijfeld veel gedeeld via e-mail, intranet en dienstnota's. We worden soms overladen met al dan niet relevante informatie. Via teamvergaderingen wordt kennis gedeeld in werkgroepen. Als men evaluaties opmaakt van bepaalde zaken is dit ook een leerproces om verschillende zaken te delen, evenals de personeelsbladen.

We zullen hier ook moeten blijven zoeken naar andere leervormen om kennis met elkaar te delen.

Hoe deel je kennis met collega's op dagelijkse basis?

Wat voor ons zeer herkenbaar is – is vooral in de vakantieperiode – dan hebben we een checklist die we al jaren gebruiken en die wordt geactualiseerd. Hier hebben we een lijst van wie welke taak opneemt wanneer een bepaald persoon op verlof is wie dat de taken over neemt. We maken ook afspraken wie wat doet, wie neemt de verantwoordelijkheid of wie zorgt.

Als ik op dagelijkse basis een vraag heb, moet ik daarvoor wachten tot een teamoverleg, bij wie kan ik hiervoor terecht?

Door collega's wordt dit ook toegepast, zeker als je niet veel tijd hebt, de meest aangewezen manier is op dit gebied doorverwijzen of raad vragen aan een collega die hier meer over weet. Bij langere afwezigheid kan je het bij collega's gaan vragen. Een andere mogelijkheid is zaken zelf opzoeken. Ik denk dat dit in ieder geval ook belangrijke invalshoeken om op vragen die je krijgt, daar een antwoord op te vinden. Op intranet staan ook al veel antwoorden wat je moet doen in elke situatie. Je vindt hier veel antwoorden op voor zowel OCMW als stad.

Welke manier van kennisdeling op dagelijkse basis vindt u het meest aangenaam?

Dit is een combinatie. Direct contact is in ieder geval aangewezen. Ik heb in het interview misschien veel nadruk gelegd op zaken uitschrijven en procedures enzoverder, maar onderliggend is het van belang om communicatie tussen verschillende betrokkenen (degene die op pensioen gaat, de werknemer die het takenpakket moet overnemen én het diensthoofd). Je moet telkens minstens met deze 3 belanghebbenden rond de tafel gaan zitten. Met overleg, terugkoppelingen, vergaderingen kan je die zaken over brengen. Niet

alleen verbaal, maar ook zaken uittesten. Vooral het uittesten is een werkpunt. Dus dat omvat meer dan eventjes een opsommingslijstje te maken van wat iemand doet.

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

Een belangrijke voorwaarde om kennis te delen is dat er vertrouwen is tussen de collega's om kennis te delen. Als je expert bent in het een of het ander, kan ik me inbeelden dat sommigen zeggen 'als ik deze kennis ga delen, ben ik geen expert meer, want dan weten anderen ook meer over dit onderwerp'. Het is ook belangrijk voor wie de informatie gericht is en wat ik er zelf aan heb. Als we het bekijken vanuit het oogpunt van iemand op pensioen gaat, zou deze persoon kunnen redeneren op de manier van 'ik zorg dat alles goed loopt tot op het moment van mijn laatste werkdag'. Maar eigenlijk willen we die personen ook uitnodigen dat hetgene wat hij in het verleden deed, ook in de toekomst nog correct kan verlopen. Daar zit nog een motivatie in om op tijd met de overdracht te beginnen. Daarnaast weet ik maar al te goed dat dit zaken zijn die gevoelig liggen. In een aantal gevallen ben je bijvoorbeeld zeker een jaar nodig om voor te bereiden. Dit zou bij een aantal collega's gevoelig kunnen liggen, en ze het gevoel kunnen geven dat de organisatie ze te vroeg begint te ondervragen hier over. De opvolging is op dat moment niet altijd 100% duidelijk, dus dit kan een teer punt zijn. Er moet gewerkt worden aan vertrouwen, aan duiding van de belangen die meespelen – zowel voor degene die vertrekt als degene die achterblijft.

Er moet een vertrouwensrelatie zijn waardoor dat mensen alles op tafel durven leggen, ook datgene waar je mee worstelt, en je fouten durft toegeven. Het is belangrijk om het vertrouwen te creëren om niet enkel de successen, maar ook de knelpunten, moeilijkheden en fouten waar je mee zit mee in het verhaal in te brengen.

In welke mate vindt u het belangrijk waar uw kennis terecht zal komen?

Als dat een procestekening zou zijn, zou ik hier niet veel moeite mee hebben. Het wordt natuurlijk wel wat anders als je daar je eigen verhaal aan koppelt, wat bijvoorbeeld de tegenslagen of moeilijkheden zijn. Als je persoonlijke zaken gaat vertellen, bijvoorbeeld over de samenwerking tussen bepaalde personen of tussen dienst A of dienst B. Wanneer deze zaken op papier wordt gezet kan ik me inbeelden dat men wilt dat hier op een vertrouwelijke manier mee wordt omgegaan. Maar hoe je het draait of keert, je bent steeds aangewezen op anderen want je zit in een proces, dus deze gevoelige punten zullen op een bepaald moment toch moeten worden benoemd. Het is volgens mij dan belangrijk dat hier op een vertrouwelijke manier mee wordt omgegaan.

In welke mate vindt u het belangrijk om te weten door wie de kennis zal worden gebruikt?

Dit vind ik belangrijk, het is ook belangrijk in functie van waar men naar toe wil enz. Men zal hierbij op tijd moeten weten welke collega's zaken overnemen. Je kunt je op dit ogenblik ook vragen stellen bij de efficiëntie ervan.

In welke mate speelt de leeftijd van de persoon waar kennis aan zal worden overgedragen een rol?

Leeftijd op zich zou niet onmiddellijk een probleem vormen. Ik kan mij inbeelden dat er soms wel wat gevoeligheden zijn tussen collega's, wat er voor zorgt dat dit niet steeds onmiddellijk of even vlot verloopt. Maar ik zou dit niet meteen aan een verschil in leeftijd koppelen. Wat je wel kan krijgen is dat je – inderdaad- wanneer iemand al zoveel jaren op een bepaalde manier werkt en hij/ zij wilt dit overdragen, en de opvolger ziet al meteen wat er beter kan etc... dan krijg je mogelijkwijze al een spanningsveld. Ook in functie van doorgeven bij pensionering is het ook belangrijk om duidelijk te stellen dat wanneer er wordt overgedragen dat degene die vervangt het op identiek dezelfde manier moet doen.

Als daar automatisering enz. het proces beter kan doen verlopen, des te beter. Dit kan soms gevoelig liggen en men kan dit vooruitschuiven. Dit heeft volgens mij niet onmiddellijk met leeftijdsverschillen te maken. Maar wel met een aantal gevoeligheden waar je best rekening mee houdt.

Zou u hier een bepaalde inspraak in willen (in de manier waarop kennis gedeeld wordt)?

Vanuit eerdere ervaringen denk ik dat een dergelijk project enkel kan slagen wanneer dat de betrokkenen: diensthoofd – pensionerende en vervangende collega's – samenbrengt om een weg af te leggen. Als je dit niet doet, ga je niet het onderste uit de kan kunnen halen. Dan gaan er blinde vlekken en hiaten zijn, waardoor collega's achteraf met problemen zitten. Het is belangrijk dat iedereen weet welk voordeel hij of zij er uit kan halen. De gepensioneerde kan gemotiveerd zijn om de vervanger te helpen of niet. Dit hangt van de houding van de werknemer af. Sommigen zeggen dat het hen na hun pensioen niet meer zou interesseren.

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

Als ik kijk binnen het eigen team hebben we het pensioen van X en Y gehad. We hebben hierbij enkele heel mooi parcours gehad. Men kan van het pensioen een erezaak maken en de overdracht zo goed als mogelijk te ondersteunen. Dit was een heel positieve ervaring geweest. Soms waren er een aantal blinde vlekken die onbenoemd zijn geweest of te weinig in kaart zijn gebracht, waar we achteraf – met vallen en opstaan – onze weg in hebben moeten zoeken. Geen enkele situatie is op dit vlak hetzelfde.

Als iemand bijvoorbeeld langdurig uitvalt, kan je eveneens kennis maken met de problemen die een afwezigheid kan veroorzaken. Het probleem van – waar vind ik bepaalde kennis, waar staan bepaalde zaken, ...- stelt zich dan ook.

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

Volgens mij is het belangrijk om dan te kijken welk voordeel de partijen hebben bij de kennis op systematische wijze en op voorhand te delen. Als we bijvoorbeeld kijken naar de senior en juniorfunctie, deze worden ingeschakeld in het opleiden en begeleiden. Dit zal niet voor iedereen mogelijk zijn, maar ik denk dat we daar wél op tijd aan moeten beginnen. Waar kunnen daar stappen gezet worden. Als deze persoon echt niet wilt, zal je met het probleem zitten tot deze persoon op pensioen gaat. Ook is het belangrijk hoe we er als organisatie naar toe kijken.

Met kennisdeling moet je niet wachten tot iemand op pensioen gaat, maar dit is een voortdurend proces. Op team- en op organisatieniveau zal moeten worden bekeken hoe we de kennis toegankelijk maken voor degene die er belang bij heeft om het te gebruiken.

Bij overdracht zullen takenpakketten moeten worden herbekeken. Wie zal hier voor instaan? Is er ruimte in de organisatie om dit te laten monitoren?

In kader van het nieuw organisatiemodel zal het herverdelen van taken, beslissingen nemen of we bepaalde taken nog doen of niet zeker gedaan worden. Wie moet hiervoor instaan? Dit zal in de eerste plaats het managementteam van een bepaalde sector zijn en vervolgens, op dienstniveau, het diensthoofd die dat voor zijn medewerkers zal moeten bewaken. Dit neemt niet weg dat je in bepaalde situaties een werkgroep een stuk verantwoordelijkheid kan geven om daar rond te werken. Maar ik geloof niet dat men mag zeggen tegen de pensionerende dat hij zelf volledig verantwoordelijk is voor de overdracht.

In zo een moment zullen we vaak moeten vaststellen dat de overdracht van kennis er te weinig, of helemaal niet van gekomen is. Een managementlid of de personeelsdienst zal hier ook verantwoordelijkheden in hebben.

Zijn er middelen (personeel/ budget) voorzien binnen de organisatie om het kennismanagementproject te monitoren? Is hier ruimte voor voorzien?

Wij hebben kennismanagement als doelstelling binnen het meerjarenplan. We kunnen met externen werken of een handboek raadplegen. Ik denk dat hier dan ongetwijfeld middelen ter beschikking voor zullen gesteld worden.

Het feit dat kennismanagement is opgenomen in de doelstellingen van het meerjarenplan geeft dit aan. Ook het feit dat er een projectfiche gemaakt wordt geeft dit aan. Op vlak van personeel zal ik hier bijvoorbeeld tijd voor krijgen. Als andere collega's zich hier ook voor willen engageren zullen ze hier ook tijd voor krijgen.

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

Vertrouwen, tijd en de overtuiging van de noodzaak om het te delen. En focus oplossingsgericht; Het gaat voor mij verder dan hoe doen we het nu en hoe hebben we het gedaan, maar ook onderliggend kijken waarom je iets doet. Dan kan gekeken worden – onmiddellijk of op bepaalde termijn – kan dit niet op een betere manier.

Naar aanleiding van pensioenen denk ik dat het belangrijk is om aan te geven welke mogelijkheden er zijn welke mogelijkheden er zijn om te verbeteren.

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

Ik ben hier zeker toe bereid. Als we iemand op stage hebben, is dit ook een vorm van kennisdeling. Je geeft de student de mogelijkheid om de organisatie, de taken, de knelpunten en sterktes te leren kennen. Onder collega's vind ik het belangrijk om te delen wat ik aan kennis en ervaring heb.