

#### 4 Diepte-interview 3

Wat verstaat u onder kennismanagement/ kennisretentie?

*Kennis is zeer belangrijk, in de loop der jaren neemt het belang ervan toe, ook op basis van het diploma. In de sector Personeel en Organisatie moet de kennis kunnen worden gebruikt door andere collega's. Retentie betekent dat je de kennis in de organisatie kan houden.*

Welk voordeel zou kennismanagement hebben voor uw organisatie?

*Ik zie hier zeker een voordeel in. Bij kennis die mensen hebben opgebouwd, zowel betreffende wetgeving als ICT enz, is het belangrijk dat deze kennis wordt overgedragen op de medewerkers, zodanig dat anderen daar ook gebruik van kunnen maken. In het kader van meer polyvalentie en flexibiliteit vind ik dit een voordeel. Vroeger had de baas van een bepaalde afdeling alle kennis, wanneer iemand een probleem had moest hij of zij dit oplossen. Ik ben van mening dat je kennis moet delen. Hoe meer mensen hiervan kunnen gebruik maken, hoe beter dit is voor de organisatie. Dit is het voordeel. Ik zie hier zeker een meerwaarde in. In die zin dat we alle werknemers momenteel van een doublure proberen te voorzien. Het is de bedoeling om de kennis die gebruikt is gedurende een loopbaan, in een draaiboek of een handleiding zal worden gegoten. Werknemers moeten ook weten dat wanneer een personeelslid niet aanwezig kan zijn en je het takenpakket, waarvoor dat je bepaalde kennis nodig hebt op dat moment, niet kan uitoefenen, je collega's ook van deze kennis gebruik kunnen maken.*

*Ik ben er wel mee akkoord dat je voor bepaalde materie nog specialisten moet hebben. Ik ben er ook mee akkoord dat ieder zijn specifieke 'corebusiness' heeft. In deze 'corebusiness' heb je één of twee specialisten, maar een bepaald takenpakket zou gedeeld moeten worden in functie van meer polyvalentie en flexibiliteit. Als er klanten komen is het belangrijk om de gevraagde informatie meteen te kunnen geven, zodat deze niet moeten wachten tot de afwezige persoon terug is.*

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

Werd er hier systematisch aandacht aan besteed?

*In het verleden had je specialisten in hun vakgebied, meestal was dit een leidinggevende of een chef. Als deze niet aanwezig was kwamen de medewerkers vast te zitten op vlak van het gespecialiseerdere werk, want men moest beroep doen op één specifieke persoon. Routinewerk was doorgaans op deze momenten niet echt een probleem. De specifieke kennis werd enkel overgedragen als deze persoon op pensioen ging. Bij de ene persoon al sneller dan de andere, er werd niet echt systematisch aandacht aan besteed. In het verleden werd dit op de ene dienst al beter gedaan dan bij de andere, dit hing ook veel af van de verantwoordelijke. Hij keek wanneer de persoon op pensioen ging en alles moest worden overgedragen. Als de pensionerende nooit zijn kennis had gedeeld was dit wel een probleem, want dan moest hij op dat moment pas beginnen aan de kennisdeling.*

*Daarom moet je er eigenlijk voor zorgen dat dit eerder gebeurt. In die zin denk ik dat de diensten bewuster geworden zijn, omdat het complexer en specifieker is geworden. Er is veel meer regelgeving. De diensten beginnen er hierdoor eerder aan.*

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

*Als personen in de loop van hun loopbaan hun kennis niet tijdig gedeeld hadden, werd niet alles overgedragen en kreeg men problemen wanneer iemand vertrok of op pensioen ging.*

Wat bedoel je met tijdig?

*Met tijdig bedoel ik dat vanaf het moment dat iemand begint te werken en een takenpakket krijgt, men op dit moment al moet denken aan het maken van draaiboek. Welke wetgevingen heb je nodig. Andere personen moeten de volledige procedure van dit takenpakket ook eens meevolgen. Wanneer iemand uitvalt door ziekte etc., weet men wat te doen. Dit is het probleem wanneer maar één persoon alle informatie bezit. Natuurlijk kan je ook niet alle kennis hebben die de andere persoon bezit.*

*Dit probleem hebben we momenteel opgelost door meerdere personen op één functie te plaatsen. De kennis wordt gedurende de loopbaan op deze manier dus voortdurend gedeeld. Waar dat we vroeger maar één persoon hadden die specifiek bezig was met een materie, hebben we er nu twee. Met tijdig bedoel ik eigenlijk dat vanaf dat iemand een takenpakket heeft en dit naar zijn hand heeft gezet.*

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

*Dit gebeurt nog vaak ad hoc, afhankelijk van de dienst of de sector. Dit is de bedoeling van kennismanagement, we willen een soort van format aanreiken. Wanneer men weet dat personen binnenkort of in de loop van de volgende jaren op pensioen zullen gaan, willen we iets aanreiken wat men kan gebruiken, bijvoorbeeld in de vorm van een procedure of handleiding. Dit hebben we op de personeelsdienst eveneens gedaan toen er recent drie personeelsleden op pensioen gingen. We hebben eerst gezocht wie het takenpakket ging overnemen, wie is de doublure? In principe zou de doublure al alles moeten weten, is dit niet het geval, dan kunnen we de doublure en de opvolger daar nog tijdig bij betrekken. Dit is afhankelijk van het takenpakket. Bij een technische dienst zoals bij ons denk ik dat het nuttig kan zijn om soms één of zelfs twee jaar vooraf al te beginnen met de kennisoverdracht.*

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

*Ik spreek momenteel enkel over mijn sector, op de andere sectoren heb ik, over deze materie, momenteel niet echt zicht. Ik denk dat dit vooral via procedures, handleidingen en draaiboeken gebeurt. Bij mij hebben de meeste collega's wel hun takenpakketten opgenomen in een draaiboek.*

*Deeltijds werken bijvoorbeeld is een ingewikkelde materie. X en Y doen beiden deze taken. Wanneer de ene persoon afwezig is, kan een collega deze taken overnemen. Ze hebben beiden veel kennis die ze met elkaar delen en gaan naar studiedagen om dit up to date te houden etc.*

*Maar als een van deze twee zou weggaan, moet de opvolger in kennis worden gesteld over hoe alles in elkaar steekt, en zal dan ook meegedeelt worden welke wetgeving gekend moet zijn. Dit kan de opvolger leren door naar studiedagen te gaan, door het zelf te leren of door het te leren door de collega's?*

In welke mate bent u hier tevreden over?

*Voor wat mijn sector betreft ben ik hierover tevreden. Belangrijk is wel om tijdig te beginnen. Hier tegenover staat dat je soms niet op voorhand weet wanneer werknemers op pensioen gaan. Als iemand bijvoorbeeld twee jaar op voorhand aangeeft dat hij of zij gaat stoppen heb je tijd genoeg. Als je echter iemand hebt die maar drie maanden op voorhand aangeeft om op pensioen te gaan (bijvoorbeeld door omstandigheden), heb je een probleem.*

*Daarom is het volgens mij een goed idee om als leidinggevende oog te hebben voor naar de werknemers die 60 jaar zijn.*

*Deze leeftijd moet je minimum hebben bereikt om op pensioen te kunnen gaan. Je kan deze persoon tijdens een evaluatie- en functioneringsgesprek polsen wanneer hij met pensioen wil gaan. Dit moet je voorzichtig aanpakken want mensen zijn hier zeer gevoelig voor. Als je aan mensen vraagt wanneer ze met pensioen gaan kan dit overkomen alsof we zouden willen dat de werknemer vertrekt.*

*Je moet dit goed kaderen en melden dat we de vraag stellen omdat we ze willen vervangen. Zo geef je aan je werknemers het signaal dat je hun kennis en werk belangrijk vindt, en je daar als werkgever ook in wil investeren. Op deze manier zou dit wel tijdig kunnen gebeuren. Tijdig beginnen is zeer belangrijk.*

In welke mate bent u tevreden over de manier van documentatie? U spreekt nu bijvoorbeeld over een draaiboek, zijn er nog andere manieren van documentatie?

*Ja. Door de jaren heen werden er draaiboeken opgemaakt. Dit vind ik goed op voorwaarde dat dit steeds geactualiseerd wordt, dat er voldoende gedocumenteerd wordt en dat degene die het draaiboek maakt zich in de plaats stelt van de persoon die hem of haar zal vervangen. Kan deze vervanger met dit draaiboek verder en kan hij de nodige kennis verder opzoeken wanneer er bijvoorbeeld niemand is die het antwoord weet. Je kunt natuurlijk niet verwachten dat iemand de volledige wetgeving kent. Is er nog iemand anders in de organisatie die het kent en de opvolger wat kan helpen?*

*Daarom dat we beter met twee personen kennis hebben over een bepaald takenpakket.*

Dagelijks wordt er kennis gedeeld met collega's, op welke manier doet u dit momenteel? Welke manier lijkt u het meest efficiënt?

*We hebben veel intern overleg. Tijdens dit overleg wordt er veel gesproken over de dagdagelijkse werkzaamheden en over de takenpakketten. Hier wordt eveneens kennis gedeeld. Men kan ook kennis delen door samen naar een opleiding te gaan. Zowel door mensen die de zaak al kennen als door nieuwkomers. Soms kan kennis ook zonder externen (bijvoorbeeld naar opleidingen gaan), ook intern doorgegeven worden door bijvoorbeeld interne opleiding.*

*Bijvoorbeeld: je hebt iemand die al zeer lang met het takenpakket pensioenen bezig is, dan denk ik dat het aangewezen is dat we een interne opleiding voorzien in onze sector met de personen die hem/haar zouden vervangen.*

*Bijvoorbeeld: X heeft het takenpakket van de pensioenen, ze heeft momenteel ondersteuning van Y. Dan denk ik dat het aangewezen is dat ze intern een opleiding geeft*

voor Y en mogelijks ook een leidinggevende daar bij betrekken. Zodanig dat er verschillende personen zijn die de kennis hebben, daarom moeten ze dit takenpakket nog niet noodzakelijk uitoefenen. X is nog lang hier, ze gaat nog lang niet met pensioen.

*Ik haal dit voorbeeld aan om te illustreren dat het niet de bedoeling is dat alle kennis bij één persoon verzameld zit. Want kennis is macht. Je kunt ook werknemers hebben, en daar moet je mee oppassen, die eigenlijk zeer leergierig zijn en veel kennis hebben maar niet willen delen. Dit is eigenlijk niet goed, want dan zit je in een afhankelijke positie als deze persoon afwezig is.*

Hoe zou je dan deze persoon toch kunnen motiveren om zijn of haar kennis te delen?

*Ik vind het steeds geruststellend om te weten dat als ik morgen niet zou kunnen komen, door bijvoorbeeld ziekte etc.,.... Dat mijn collega's weten wat er in de planning staat en kunnen mijn collega's daar verder mee?*

*Ik zou willen vermijden dat als ik terugkom dat er dan problemen zijn ontstaan die ik dan ook nog allemaal moet oplossen. De bedoeling is om collega's te overtuigen om hun kennis zodanig te delen dat men verder kan als de werknemer in kwestie afwezig zou zijn.*

*De gang van zaken dient verder goed te verlopen en geen achterstallen heeft van maanden. Je kunt hier iemand op inzetten. Je kunt mensen wel overtuigen op deze manier dat het belangrijk is dat iemand je kan vervangen.*

Welke manier vindt u het meest aangenaam?

*Via overleg, via aanleren van werkmethodes. Kennis is niet enkel theorie of wetgeving, maar is eveneens de praktijk. Het omzetten van de theorie in de praktijk. Dit kan door iedereen op verschillende manieren gebeuren. Het is niet omdat iemand dat op een bepaalde manier doet, dat iemand anders dit op dezelfde manier zal doen. Het is niet belangrijk dat dit steeds hetzelfde gebeurd, maar de manier waarop moet wel efficiënt zijn.*

*Bijvoorbeeld: als je morgen een takenpakket hebt wat je op twee dagen afhandelt, en je vervanger doet het liever op zijn manier en het duurt hierdoor een maand, is dit niet meer efficiënt. Als het resultaat hetzelfde is, is dit geen probleem.*

Wat is voor jou de gemakkelijkste manier om kennis op dagelijkse basis te delen?

*Als het kan vind ik het meest aangenaam om rechtstreeks vragen te stellen. Via e-mails kan het antwoord soms niet voldoende zijn, waardoor er een heel mailverkeer kan ontstaan.*

*Als je echt een duidelijke vraag hebt merk je dat in de loop van het verhaal er meer vragen naar boven komen. Het is op dit moment belangrijk om hier dan even een verslag over te maken. Dit moet niet altijd. In die zin ben ik dus niet altijd voorstander via e-mail, omdat het dan omslachtig wordt. Bij duidelijke (gesloten vragen) kan dit wel. Is de vraag ingewikkelder kan er ook eens een intern overleg worden opgezet worden.*

*Wel vind ik het belangrijk dat wanneer er bepaalde afspraken worden gemaakt, of als er bepaalde kennis word gedeeld die zeer specifiek is, dat dit even op papier wordt gezet.*

*Dit om te vermijden dat je het achteraf niet terugvindt en je weer terug moet beginnen.*

*Ik merk dat dit bij de collega's soms te weinig gebeurt;*

*Als ik een vergadering heb, een intern overleg, schrijf ik zelf altijd veel op, documenteer het en neem ik dit de volgende vergadering mee. Ik merk dat veel mensen dit niet doen. Over een gewoon overleg wordt niet vaak een verslag gemaakt en dan kan het voorkomen dat je in de volgende vergaderingen moet terugkomen op materie die eigenlijk al een keer besproken is. Maar moet je over ieder overleg een verslag maken? Ik heb wel de ervaring dat als dat gebeurt het maken van het verslag soms meer tijd inneemt dan de vergadering of het overleg zelf.*

Staat u of de organisatie ook open voor andere documentatiemiddelen, bijvoorbeeld zoals audio of video bestanden. Zou dit een mogelijkheid kunnen zijn?

*Ja, dit zou een mogelijkheid kunnen zijn. In zoverre dat iedereen daar mee kan of wil werken.*

In welke mate bent u bereid tot kennisdeling?

*Ik vind dat heel belangrijk. Ik vind niet dat ik, omdat ik diensthoofd ben, dé specialist moet zijn en alles alleen moet weten zodat alle werknemers naar mij moeten komen. Soms erger ik me er een beetje over dat, als mensen een probleem hebben ze meteen bij mij komen om te vragen hoe het moet. Ik vertel hen dan vaak om het eerst zelf op te zoeken, want ik weet zelf niet altijd meteen het antwoord en moet het dan evenzeer opzoeken.*

*Ik ken ook niet alles vanbuiten. Ik merk dan dat werknemers hetgene wat voor handen is (bijvoorbeeld de rechtspositieregeling) nog te weinig ter hand nemen. Als je zelf iets opzoekt ga je het beter onthouden. Als ik je zeg waar het staat deel ik mijn kennis, maar de volgende keer kan je nog niet zelf je plan trekken.*

*Ik vind dat mensen zelf op zoek moeten gaan naar kennis en zelf zaken opzoeken.*

*Er is ook het feit van internet dat men eigenlijk nog weinig leert. Vroeger kon je niets opzoeken en kende ik het statuut en de rechtspositieregeling vanbuiten en heb er tien jaar les over gegeven. Het feit dat mensen er vragen over stellen betekent dat je er zelf begint over op te zoeken enzovoort. Nu merk ik dat mensen dit eigenlijk niet meer kennen en dat men dit niet meer opzoekt, maar eerder de vraag doorspeelt naar mij of Jef.*

*Op die momenten zeg ik wel vaak dat ze het zelf moeten opzoeken en deel ik mijn kennis niet.*

Bent u bereid om al u kennis te delen? Als diensthoofd heeft u ook toegang tot vertrouwelijke informatie? Deelt u deze ook? Op welke manier?

*Zeker en vast. Bij vertrouwelijke informatie ga je kijken naar de medewerkers die op hetzelfde niveau zitten. X is hier bijvoorbeeld diensthoofd en als er vertrouwelijke informatie is die ik met hem deel, ga ik deze kennis met hem delen. Hetzelfde geldt voor Y, als ik met pensioen ga zal zij mij opvolgen. Het zit zo dat de diensten van de stad met die van het OCMW aan het integreren is. De ondersteunende diensten: de personeelsdienst, financiën, ICT. Ze zitten samen omwille van een efficiëntie en effectiviteitswinst, vooral besparingen. Ook omdat de kennis momenteel op twee plaatsen aanwezig is (kennisdeling). Als ik op pensioen ga zal X dus mijn takenpakket overnemen. Daartegenover staat dat de brandweer (die vroeger wel bij mij zat) ondertussen verzelfstandigd zijn. In het OCMW het woonzorgcentrum ook weg, het totale personeelsbestand wordt kleiner. In die zin is gekozen voor één personeelsdirecteur, dit wordt dus Y. Alles wat ze nog niet weet over de stadsorganisatie, wat ik wel weet, zal ik nu dus delen met haar. Als ik op pensioen ga dat er in principe alles gedeeld is*

Op welke manier deelt u dit?

*Wij gaan vaak samen naar besprekingen en naar gezamenlijk overleg. Als er zaken zijn waar ik van denk dat deze specifiek zijn voor de stad bespreek ik dit met haar. Als ik nota's maak of vergaderingen heb waar zij niet bij betrokken is bespreek ik dit ook met haar. Dan deel ik dat in die zin. Het voordeel is wel dat de rechtspositie van stad en OCMW dezelfde is, dus in die zin is dit al gekend.*

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

*Dit is belangrijk want ik heb er veel in geïnvesteerd. Ik zou het spijtig vinden dat na x-tijd dit niet meer op te zoeken is. Dit kan in de vorm van een draaiboek zijn, een databank of een logboek zijn*

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

*Op zich vind ik dit niet belangrijk. Als de kennis maar gebruikt wordt door degene die het nodig heeft. Dat het niet verloren gaat.*

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

*Dit vind ik eigenlijk helemaal niet belangrijk. Wat ik wel belangrijk vind is als we weten dat de vervanger maar één jaar blijft, het belangrijk is dat hier nog een extra persoon op wordt gezet die wel langer zal blijven. Als deze kennis in een gegevens- of databank kan komen kan het voor iemand beschikbaar blijven. De manier waarop speelt hier natuurlijk ook mee.*

Zou u hier een bepaalde inspraak in willen?

*Ik denk dat ze me dit in ieder geval gaan vragen, maar ik denk dat iemand die bijvoorbeeld in de geldelijke cel werkt het aspect van de kennis over het geldelijk moet overgedragen krijgen, in zoverre dat daar nog iets in valt over te dragen.*

*Ik ben eigenlijk de enige bij de stad, want ik ben al van 1989 bij de personeelsdienst en sinds 1997 bij de stad, maar ik ben eigenlijk de enige die de regelgeving die voor 1994 kent. Er zijn personen die deze regelgeving niet meer kennen. Als het kennen van de wetgeving niet meer nodig is, is het niet nodig dat ze dit nog aanleren.*

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

*Vroeger was het zo, maar niet op deze dienst, dat personen minder bereid waren om kennis te delen omdat ze zich in een machtspositie voelden. Je kon toen ook enkel dat deel van het takenpakket overdragen. Op die manier maakten ze zichzelf onmisbaar in de organisatie.*

*Ik denk dat dit nu veel minder voorkomt, dat de leidinggevenden dat ook niet langer toelaten. In het kader van de besparingen zitten we momenteel met minder personeel.*



*Als je met minder bent, en er duidelijk in bent dat je wilt dat mensen met draaiboeken werken doen ze dat wel. In het verleden kon dit wel een probleem vormen, maar dit hoeft niet langer aan de orde te zijn.*

*Er zijn collega's bijgekomen die ons takenpakket kennen, en wij dat van hun, zodat je de kennis gaat verreiken van iedereen, en dat is positief.*

Wat zou volgens u een goede aanpak zijn bij personen die minder bereid zijn tot kennisdeling? Op welke manier zou u ze motiveren om dit toch te doen?

*Tegen de werknemers zeggen dat het belangrijk is wat ze doen, en dat we de nodige tijd en budget erin willen steken om dit vast te leggen. Dit zal het op pensioen gaan voor de persoon in kwestie ook vergemakkelijken, omdat je weet wat er met je takenpakket zal gebeuren. Als men tegen je zegt dat er niets moet worden overgedragen wanneer je op pensioen zal gaan, heb je als werknemer niet echt het gevoel dat wat je hebt gedaan naar waarde wordt geschat. In die zin zou ik de mensen daartoe wel motiveren. Wat ik niet zou doen is tijdens de kennisoverdracht al bepaalde zaken veranderen. Als iemand tijdens zijn carrière bepaalde procedures heeft ontwikkeld, en je gaat daar negatief op ingaan of bepaalde zaken meteen veranderen is nefast voor de persoon die met pensioen gaat. Dan zeg je eigenlijk dat hoe hij of zij het heeft gedaan geen goede manier is.*

*Ik zou het dus eerst allemaal leren zoals de persoon het gedaan heeft en dan het takenpakket herbekijken en naar mijn hand zetten. Daarom is het volgens mij ook zinloos om deze kennisoverdracht bijvoorbeeld al vijf jaar op voorhand te doen.*

*Bijvoorbeeld: X heeft een bepaalde procedure om studenten aan te werven. Als je als vervanger dan gaat zeggen; maar kan het op deze manier niet beter etc.... Zal X denken dat het op deze manier toch ook altijd heeft gewerkt. Dit proces moet niet te lang duren. Maar je mag mensen niet het gevoel geven dat hun kennis of hun werkmethode niet naar waarde wordt geschat.*

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

*Dit is volgens mij vooral de taak van de leidinggevende die daarboven staat, samen met de vervanger. Een voorbeeld hiervan is toen het OCMW werd geïntegreerd in het stadhuis.*

*Toen hebben we alle takenpakketten geïnventariseerd en ik denk als iemand met pensioen gaat of vertrekt het belangrijk is om een volledig overzicht te maken van het takenpakket en dit te vertalen in processen. Als je dit in kaart hebt gebracht kan je eens gaan kijken of dit op een andere manier ook kan gebeuren.*

*Volgens mij is het belangrijk om dit te doen, zodat je als organisatie kan kijken of het efficiënter kan en niet steeds op dezelfde manier blijft werken. Maar hierbij moet de leidinggevende zeker bij worden betrokken. Hier moet ruimte voor worden voorzien.*

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

*Ik weet niet zeker of hier middelen voor zijn, of hier middelen voor kunnen worden gegenereerd uit het vormingsbudget. Het is mij op dit moment ook niet meteen duidelijk hoeveel middelen we hiervoor nodig zullen hebben. Kan dit zonder financiële middelen? Personeelsmiddelen zijn natuurlijk zeer belangrijk, maar die zijn ook niet steeds voldoende aanwezig. Zeker in het kader van de één op drie vervangingen, zal je vaak aan je medewerkers moeten vragen om een tandje bij te steken.*

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

*Volgens mij is het zeker nodig dat er tijdig wordt gestart met de overdracht van de aanwezige kennis en kunde, samen met diegenen die het takenpakket gaan overnemen.*

*Best is dat diegene die met pensioen gaat een volledig overzicht maakt van zijn/ haar takenpakket en de werkprocessen in kaart brengt, zodat kan onderzocht worden hoe dit takenpakket wordt verdeeld tussen de aanwezige collega's of overgaat naar een nieuwkomer. Er zou best een overgangperiode voorzien worden, tijdens welke er nog kan samengewerkt worden.*

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

*Ik ben in grote mate bereid om de investeringen te doen, omdat ik dit heel belangrijk vind. Als de motivatie er is van degene die vertrekt (pensioen, mutatie, uit Dienst) dan denk ik dat je daar zeker tijd in moet steken. Je moet in deze situatie zeker investeren in kennismanagement, zodat je niet alles zelf moet uitvinden als vervanger.*

*De vertrekkende personen voelen zich ook gewaardeerd, men heeft daar de nodige tijd, personeel en budget in willen steken. Achteraf denk ik dat het dan ook het moment is om de processen te herbekijken. Het is niet omdat iemand dit jaren op een bepaalde manier gedaan heeft, dat het niet goed is, maar het zou ook eens op een andere manier kunnen gebeuren.*

*Of de taken zouden ook door iemand anders van de dienst kunnen worden overgenomen . Etc. In die zin zou je dan een hele mobiliteit kunnen tewerkstellingen.*

*Recent zijn er drie personen die met pensioen zijn gegaan. We hebben dit opgevolgd door om de 14 dagen in het begin en om de maand op het einde met deze personen rond de tafel te gaan zitten, nadat zij hun volledig takenpakket hadden geïnventariseerd. Daarna hebben we gekeken naar wie alles kon worden overgedragen. Vervolgens hebben we via intern overleg dit opgevolgd. De overdracht van de kennis is van de personen zelf naar de vervanger gebeurd, als leidinggevende hebben we dit wel opgevolgd. Maar ik vind dat we hier toch goed resultaat van hebben. Ik denk niet dat dit op een andere manier beter kan. Het enige wat ik denk is dat we voor de sectoren een soort van rondleiding of format kunnen ontwikkelen dat we zeggen als iemand op pensioen gaat dat we een soort handleiding hebben.*

Hoe leg je de impliciete kennis vast. De persoon die weg gaat is zich niet steeds bewust van alle kennis die hij of zij bezig. Is er iemand die hier op toeziet?

Zou dit nuttig kunnen zijn?

*Op het moment dat je ermee bezig bent merk je wel of je alles hebt overlopen of niet. Wat ik ook zeer belangrijk vind is leren uit de manier waarop iemand werkt.*

*Dit heeft niet zodanig met kennis te maken maar evenzeer met arbeidsattitude en omgang met mensen. Bijvoorbeeld voor mijn functie vind ik het heel belangrijk, (ik wil niet zeggen dat ik dat daarom 100% op de juiste manier doe) dat je op een bepaalde manier met mensen omgaat.*

*Als mijn opvolger dit op een andere manier wil doen (ik zal dit niet meer zien), maar ik wil het alleszins meegeven en ook de gevoeligheden die er zitten in het werken met mensen (dit heb ik geleerd door de jaren heen) ook meegeven. Je werkt ook niet steeds op dezelfde manier. Ik benader mensen naargelang hun problemen maar ik kijk eveneens in welke dienst dat ze zitten. Dit vereist soms een verschillende aanpak. Ik reageer bijvoorbeeld anders wanneer dat de burgemeester, de secretaris, een collega of een burger mij een vraag stelt. Dit moet je ook kunnen doorgeven. Zo gaat iedereen bepaalde facetten in zijn werk ontwikkeld hebben om zijn of haar werk te faciliteren, die je wel of niet kan doorgeven. Sommige opvolgers staan hier voor open en anderen niet.*

*Wanneer iemand mij zal opvolgen, die het niet eens is met mijn werkstijl. Als ik te veel wil dat mijn opvolger alles overneemt net zoals ik het heb gedaan, kan dit vervelend worden voor de*

*opvolger. De persoon die ik heb opgevolgd wou bijvoorbeeld dat ik alles deed zoals hij dat deed, en dat vond ik soms vervelend. Toen hij op pensioen was heb ik alles wat naar mijn hand gezet. Maar als ik er op terug kijk heb ik eigenlijk niet zo veel veranderd. Aan de andere kant kan een te groot verschil in werkwijze voor beiden zeer onhandig worden. Iedereen vult dit in of zijn of haar manier. Dit heeft te maken met houding en het karakter van een persoon.*

*Je kunt niet verwachten dat iemand hetzelfde karakter heeft, maar iedereen heeft nu eenmaal zijn/ haar eigen karakter dat je in je baan legt. Je kunt wel meegeven wat je belangrijk vindt. Ik vind belangrijk dat een personeelsdienst er is, op de eerste plaats, voor de interne klanten. Ook de externe klanten zijn belangrijk. Iedere klant moet het gevoel hebben dat hij belangrijk is. Als je bijvoorbeeld tegen een klant met een vraag als antwoord geeft 'dit gaat niet', zal de klant eerder teleurgesteld terugkeren. Maar als je de klant verteld waarom het niet gaat, zal de klant dit begrijpen en weten dat er moeite voor hem of haar werd gedaan.*

*Hij is dan wel niet geholpen, maar voelt zich tevreden met het antwoord. In het eerste geval ga je dit niet zijn. Dit vind ik bijvoorbeeld even belangrijk om door te geven als pure kennis (bijvoorbeeld de rechtspositieregeling). De manier van werken vind ik dus even belangrijk, en dit heb ik overgedragen gekregen van mijn bazen. Met de ene ging het gemakkelijker van de andere, hier leer je ook veel van. Dit kan je niet meer leren als iemand met pensioen gaat, maar dit moet je overdragen tijdens de loopbaan. Als ik hier een overleg heb vertel ik tegen mijn medewerkers wat ik belangrijk vind en hoe ik vind dat het zou moeten gaan. Nu kan ik dit niet meer doen. Maar dit is ook overdracht van de werkwijze, dit zit vooral in overleg, vergaderingen.*

*Je moet werknemers geen werkmethode opleggen, maar ik wil wel dat het resultaat wat ik voor ogen heb, bereikt wordt. Dit kan je als leidinggevende wel eisen natuurlijk.*

*Elke werknemer werkt anders, maar het resultaat moet worden bereikt. In de loop van mijn loopbaan moet ik dit doorgeven, en tijdens mijn pensioen kan ik nog kleine aanpassingen doen. Daarom denk ik dat het zeer slecht is dat je als leidinggevende in een ivoren toren werkt, helemaal afgeschermd, ontoegankelijk. Daarom denk ik dat het belangrijk is dat je hier al aan denkt tijdens je loopbaan.*