

4 Diepte-interview 4

Wat verstaat u onder kennismanagement/ kennisretentie?

Op dit moment wil ik kennismanagement toespitsen op onze pensioneringen en het feit dat er maar 1 op 3 vervangingen mogelijk zijn. Dit is voor onze organisatie maar meer nog, voor alle betrokkenen, een niet te onderschatten gegeven. Kennismanagement kan veel ruimer gezien worden, kijk ik bijvoorbeeld naar ons vormingsbeleid, dan is daar ook nog veel werk aan de winkel want we volgen allemaal zeer veel opleidingen, maar er is momenteel geen cultuur van transfer naar de collega's die ook baat hebben bij de informatie uit deze opleidingen.

Mijn definitie: het verzamelen, delen en zo behouden van de aanwezige kennis in onze organisatie.

Welk voordeel zou kennismanagement hebben voor uw organisatie?

De organisatie heeft hier zeker voordelen bij:

Garantie op een degelijke overdracht van belangrijke kennis en praktijken maakt dat onze dienstverlening kwalitatief blijft enerzijds, en er minder tijdsverlies is anderzijds op het moment dat een takenpakket overgenomen moet worden

We geven een duidelijk signaal dat de organisatie zowel de vertrekkende collega, de leidinggevende als de achterblijvende/vervangende collega's ondersteunt, dat de organisatie hen deze transfer niet alleen laat maken.

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

Werd er hieraan systematisch aandacht besteed?

Ik kan mij enkel baseren op wat ik heb gezien in mijn omgeving, en ik denk dat dit sterk afhankelijk was van de betrokken personen. Ik denk daarbij dat dit zeer ad hoc gebeurde en sterk afhankelijk was van de stijl van de leidinggevende en de vertrekkende collega. Volgens mij zijn alle scenario's hier al de revue gepasseerd: van zeer grondige overdrachten tot minimale briefings. Er is geen sprake van een georganiseerde systematiek, de overdracht was van zeer veel factoren afhankelijk.

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

Ik heb persoonlijk geen weet van echte problemen. Ik denk wel dat we mogen spreken van veel stress bij de collega's die taken dienden over te nemen.

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

Zoals gezegd, is dit heel sterk verschillend. Ik ken enkel de manier van werken bij de personeelsdienst, een van de eerste diensten met pensioneringen onder het vervangingsprincipe van 1 op 3. Dit is sterk gestuurd gebeurd, onder begeleiding van de leidinggevende, met regelmatige overlegmomenten waarin het takenpakket overlopen werd en de stand van zaken van de overdracht besproken werd.

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

Bent u hier tevreden over?

Niet echt, ik heb een sterke persoonlijke voorkeur om dit niet aan het toeval of aan factoren over te laten, maar er een lijn in te brengen die door de organisatie bepaald is.

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

Veel mondeling, sporadisch aan de hand van draaiboekjes. Dit laatste lijkt me zinvol bij langdurige ziekte of alleszins tijdelijke vervangingen in een takenpakket, en niet zozeer bij pensioneringen.

Ik vind dat bij de overdracht niet zozeer 'hoe' maar wel 'wat' en 'waarom' overgebracht moet worden. Het is aan de collega die de taken overneemt bij pensioneringen om zelf te bepalen hoe de taken gebeuren.

De efficiëntie van onze huidige stijl van overdracht (ook los van pensionering) kan verhogen als er een cultuur komt van digitaal delen van bestanden, en ook bewust nagedacht wordt over hoe onze files te structureren, wanneer te archiveren,

Persoonlijk ben ik digitaal ingesteld, en vind ik een draaiboekje interessant als er routinematige taken tijdelijk overgenomen moeten worden.

Een goed samengesteld dossier is ook handig om op terug te kunnen vallen en de historiek van een beslissing of project te kunnen zien. Digitaal zou leuk zijn, maar doorgaans zijn zulke dossiers nog op papier te vinden.

Maar uiteraard is er ook veel mondeling te brieven, bijvoorbeeld bij collega's die iets interessants hoorden tijdens een vorming. Zulke dingen hoor ik graag aan het koffieapparaat of even kort op mail.

In welke mate bent u bereid tot kennisdeling?

Zeer sterk, ik was ook 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. Een digitale nieuwsbrief doorsturen is vlug gebeurd, en dat gebeurt dan ook wel goed, vind ik. Maar zelf een samenvatting maken van een studiedag en die aan mogelijks geïnteresseerde collega's bezorgen, is verleden tijd.

Wat zijn voor u belangrijke voorwaarden om uw kennis te delen?

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

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

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

Neen, ik zie dit als een 'common' waar eender wie aan mag van mij het onderscheid collega – burger – gemeenteraad is hier wel belangrijk, denk ik geen enkele, leeftijd speelt geen rol, wel zou er rekening gehouden moeten worden met diens leerstijl (eerst doen om te begrijpen of eerst weten om te doen,... cfr. IKEA-handleidingen)

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

Dit is sterk afhankelijk van de betrokkenen: kennis delen vraagt openheid en dat is soms moeilijk. Ook kan het lijken dat je al overbodig geworden bent, terwijl je nog een tijdje in huis bent. Aan de andere kant hebt je vervangers die hier vrij kalm mee omgaan, maar ook vervangers die snel alles tot in de puntjes willen weten om in te kunnen schatten wat er op hen afkomt.

Ik denk dat dit proces alle kanten uit kan gaan: naarmate de overdracht vordert kan de relatie onder spanning komen te staan (waarom wil die alles nu al weten - die wil me precies niet alles leren), of kan de overdracht op zich in vraag gesteld gaan worden (waarom moet ik dit er eigenlijk allemaal bijnemen?)

Positief: ik merk op de personeelsdienst dat er collega's zijn die voor zichzelf draaiboekjes maken en deze zonder problemen delen. Die mindset is heel goed. Uiteindelijk maak je jezelf overbodig, maar dat is niet erg, meer nog, dat is juist goed. Als je even uitvalt, als je even druk zit, kan iemand anders vlugger inspringen en kan je met een gerust gevoel afstand nemen van je taak. Nu ga ik er natuurlijk van uit dat de persoon in kwestie zich sterk betrokken voelt tot zijn taak, en dat is niet altijd zo.

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?

Duidelijk aangeven WAAROM de kennisdeling belangrijk is, zodat de persoon in kwestie voelt dat het niet persoonlijk is. Het perspectief van de vervanger meteen inbrengen: deze persoon mag niet aan zijn of haar lot overgelaten worden. De expertise van de vertrekkende benadrukken maar ook aangeven dat het niet over het 'hoe' gaat, maar wel over het 'wat' en het 'waarom'.

Bij overdracht zullen takenpakketten moeten worden herbekeken. Wie zal hier voor instaan?

De leidinggevende in de eerste plaats. Monitoren zou kunnen, bijvoorbeeld door de leidinggevende te ondersteunen met technieken zoals:

Taaklastmeting

Jobcrafting

Naast monitoring van het proces is het m.i. nodig dat er ook gevoeld wordt door een derde (personeelsdienst) of beide partijen gehoord worden in de herverdeling en dat de herverdeling de werking op zich ook in vraag stelt: van de gelegenheid gebruik maken om ruimer te kijken, over de muurtjes van historisch gegroeide pakketten heen, met als toetssteen: logisch clusteren, rekening houdend met de skills en de voorkeuren van de mensen die het zullen moeten doen.

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

Geen idee

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

Ja, zowel de kennis (al ruim over gehad) als de kunde (netwerk van de persoon, aanpak en valkuilen van bepaalde projecten en taken,...)

Wat is er al gedaan in de organisatie rond kennismanagement/ hoe verliep dit in het verleden en wat zijn uw ervaringen daar rond?

Onder die noemer nog niet veel, maar er is in het verleden uiteraard al gebrieft in alle mogelijke vormen. En er wordt door andere collega's nagedacht over het digitaal beheer van documenten en hun archivering... een duidelijke link met dit project.

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

Vollenbak!