



■ **HELP MIJN COLLEGA VERTREKT?!**

TOOLBOX VOOR ERFGOEDORGANISATIES

COLOFON

Auteur

Jacqueline van Leeuwen

Tekstredactie

Annemie Vanthienen en Birgit Geudens

Vormgeving

Silke Theuwissen

Met dank aan

Marc Van den Broeck, de pilootprojecten en de deelnemers aan de workshops.

Afbeeldingen

Flaticon.com

Verantwoordelijke uitgever

Marc Jacobs, FARO. Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw, Priemstraat 51, 1000 Brussel

Wettelijk Depot

D/2019/11.524/4

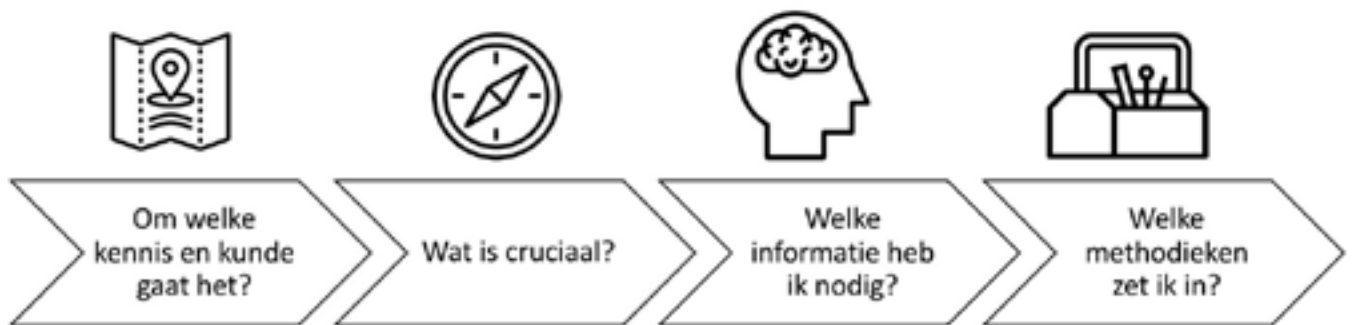
Brussel, mei 2019



Dit werk is gelicenseerd onder een Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken 3.0 Unported licentie.

Bezoek <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/> om een kopie te zien van de licentie.

INHOUD



INLEIDING	5
STAP 1: BRENG IN KAART WAT ER OP HET SPEL STAAT	6
Aan de hand van een takenkaart	6
Aan de hand van een conceptanalyse	7
STAP 2: BEPAAL DE FOCUS: WELKE KENNIS IS CRUCIAAL?	8
Criteria.....	8
STAP 3: BEPAAL WELK SOORT INFORMATIE U NODIG HEEFT	11
STAP 4: BEPAAL WELKE METHODIEKEN U INZET	13
Terzijde: wie is de ontvanger?	13
Terzijde: een nieuwe vrijwilliger?.....	14
ONZE TOOLBOX: METHODES VOOR HET BORGEN VAN KENNIS EN KUNDE	16
Specifieke taken en acties documenteren	16
De takenkaart verder stofferen	16
Een logboek bijhouden	16
Een procesflow uittekenen	16
Een vademecum maken	18
Andere jobaids maken	18
Een schaduw aan de mailbox toevoegen	18
Een netwerk documenteren.....	19
Een adresboek nalaten.....	19

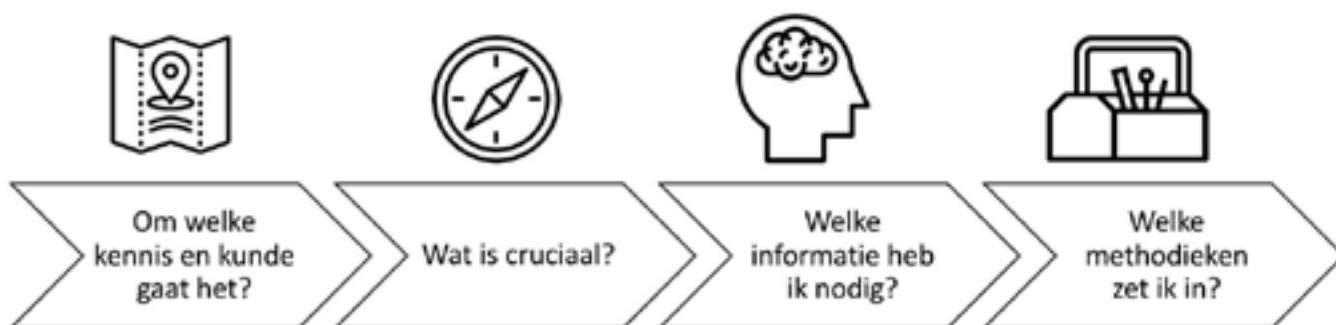
Een globaal beeld van de vertrekkende collega maken	19
Een ROCK-sessie organiseren	19
Kritische situaties analyseren	19
Een portfolio opmaken	20
Een minitentoonstelling cureren.....	20
Een autobiografie maken.....	20
Een afscheidsinterview afnemen	21
De geschiedenis van een project of van de organisatie overlopen.....	22
Een historielijn van de organisatie tekenen.....	22
Een reconstructiesessie van een project of programma	22
Een verhaal vertellen	23
Gouden (lees)tips verzamelen.....	23
Goede voorbeelden ophoofden	23
Leestips bundelen	24
Brief aan de opvolger schrijven	24
Samen met de nieuwe collega's leren	24
Een intervisiegroep opzetten	24
Flexwerken	25
Een meester- en gezelfformule opzetten	25
Een mentorprogramma opzetten	26
Een opleidingsprogramma opzetten	26
BIJLAGEN	27
Annex 1: Inspiratielijst vragen kennisoverdracht.....	27
Annex 2: Workshop voor het bepalen van het actieplan	29
Annex 3: Wat als tijd of zin ontbreekt: het exitgesprek	30
Annex 4: Uitzoomen bij hele grote organisaties	31
Annex 5: Waarom leren we niet? Tien leerblokkades in organisaties.....	34
MIJN BRONNENMATERIAAL.....	35

INLEIDING

We wisten het en toch zagen we het niet aankomen: de komende jaren gaat een hele generatie met pensioen. En dat betekent dat een schat aan kennis en kunde uw organisatie dreigt te verlaten. De cijfers liegen er niet om: sommige erfgoedorganisaties verliezen de komende tien jaar dertig procent van hun medewerkers. Hoog tijd dus om te redden wat er te redden valt en ervoor te zorgen dat hun kennis en kunde goed kan worden doorgegeven.

Deze handleiding is bestemd voor organisaties die die kennisoverdracht op een fijne manier willen aanpakken. Die niet zomaar kennis en kunde willen 'aftappen', maar mensen willen waarderen voor hun jarenlange inzet.

Ons uitgangspunt is dat het overdragen van kennis en kunde geen droge top-downopdracht mag zijn. Het is een verantwoordelijkheid van alle collega's: vertrekkers, blijvers en nieuwkomers. Door samen in gesprek te gaan en te bekijken wat er nodig is, stroomt de kennis makkelijker door. Deze brochure geeft inspiratie om dat gesprek in uw organisatie op te starten en een actieplan voor kennisborging te ontwikkelen. Dat doen we aan de hand van de volgende stappen:



Nog even dit. Deze brochure heeft het 'leren in organisaties' als vertrekpunt. Het archiveren van de voorbije periode is uiteraard een andere kwestie. We spreken ons hier dan ook niet uit over archiefselectie noch over bestandsformaten. Deze brochure spreekt zich niet expliciet uit over het doorgeven van digitale informatie. Steek hiervoor uw licht op bij VIAA en/of bij TRACKS (www.projecttracks.be).

STAP 1: BRENG IN KAART WAT ER OP HET SPEL STAAT



Als we allemaal tijd en energie in overvloed zouden hebben (en financiële middelen bovendien) dan zouden we alle kennis en kunde in de organisatie optimaal kunnen borgen voor de toekomst. Helaas is dat niet het geval en u zal dus keuzes moeten maken. Zeker als er meerdere collega's tegelijk vertrekken is het aan te raden om een planning op te maken en te bekijken welke kennis echt cruciaal is om te borgen. Een goed vertrekpunt om dit te kunnen doen is mapping: om welke kennis en kunde gaat het eigenlijk allemaal? Er zijn twee manieren om dat te doen: aan de hand van een takenkaart of aan de hand van een conceptmap.

AAN DE HAND VAN EEN TAKENKAART

Soms weten de collega's eigenlijk niet zo heel goed wat de vertrekkende collega precies allemaal doet. De vertrekkende collega doet in dat geval best zelf een voorzet op basis van een analyse van de eigen functie. Zo kan hij/zij alle taken oplijsten die belangrijk zijn, bijvoorbeeld op basis van de functiebeschrijving. Een voorbeeld van zo'n mindmap:



AAN DE HAND VAN EEN CONCEPTANALYSE

Niet iedereen vindt het even handig om te vertrekken van taken. Deze methode past bijvoorbeeld niet zo goed bij een onderzoeksprofiel. In dat geval is het handiger om te vertrekken vanuit concepten. Een conceptmap helpt om in het hoofd van een expert te kijken en te ontdekken uit welke subdomeinen de kennis bestaat.

U kunt deze methode gebruiken als u een overzicht wilt maken waarbij u de gehele organisatie als scope neemt. U neemt dan de voornaamste domeinen als vertrekpunt omdat taken wellicht te specifiek zijn.

Een voorbeeld: de conceptmap erfgoed



Een conceptmap opstellen gaat als volgt:

- ▶ Maak een lijst van de belangrijkste topics, thema's en concepten in een bepaald domein.
- ▶ Bekijk welke elementen het meest cruciaal zijn (hou er twintig over).
 - Bekijk welke basis zijn, welke gemiddeld en welke heel gespecialiseerd.
- ▶ Begin nu de conceptmap te tekenen:
 - plaats de concepten in een cirkel;
 - zet de meest generieke concepten bovenaan (of in het midden);
 - voeg dan andere concepten toe.
- ▶ Trek lijnen tussen verwante concepten.
- ▶ Duid de relatie (bijvoorbeeld: voorwaarde voor, maakt deel uit van ...).
- ▶ Bevraag de conceptmap, benoem de relaties, schuif en herwerk de conceptmap.

STAP 2: BEPAAL DE FOCUS. WELKE KENNIS IS CRUCIAAL?



In een traject van kennisborging kunt u niet alles doen. U zult keuzes moeten maken: bepaalde kennis is belangrijker en verdient dus meer aandacht. Een handig hulpmiddel om deze keuze te maken is een checklist van prioritaire kennis en kunde.

CRITERIA

Bekijk de takenkaart of de conceptmap. Welke elementen scoren hoog op de volgende criteria:

- **De kennis en kunde is cruciaal voor de toekomst van de organisatie.** Vraag u af wat de impact is als u niets doet en deze kennis en kunde de organisatie verlaat. Welke bekwaamheden blijven ook de komende jaren nog cruciaal? Draait de organisatie vierkant als deze mensen er niet meer zullen zijn? Zijn zij bijvoorbeeld de enigen die een bepaald boekhoudkundig programma onder de knie hebben? Hebben ze een uniek netwerk onder publiekswerkers? Heeft niemand zo'n goed materiaalgevoel? In al deze gevallen is het nuttig om even verder te kijken.
- **De kennis en kunde is zeer gespecialiseerd.** Gaat het om een brede basiskennis van kunsthistorische stromingen, die ook pasafgestudeerden kunnen hebben? Of vraagt u een diepe specialisatie in de wereld van de Vlaamse Primitieven? Kan een boekhouder teren op zijn algemene basiskennis, of is de situatie in uw organisatie heel specifiek? Hoe specifiek de kennis en kunde, hoe meer u zal moeten inzetten op het doorgeven ervan.
- **De kennis en kunde is uniek.** Zijn de vertrekkende medewerkers een onderdeel van een team? In dat laatste geval zijn er wellicht jongere collega's die de fakkel kunnen overnemen. Bezitten zij al voldoende kennis en kunde? Of kunt u hen de komende jaren ondersteunen om verder door te groeien?
- **Het is moeilijk om snel vervangers te vinden.** Dat hoeft namelijk niet noodzakelijk zo te zijn. Misschien zijn er collega's met ambitie die graag willen doorgroeien? Staan er heel wat bewakingsagenten te springen om snel in te lopen? Als u er gerust in bent dat basisopleidingen voldoende zijn en er genoeg kandidaten zijn om in te stromen, dan moet u misschien niets bijzonders doen. Maar gezien de *war for talent* mag u zeker niet te snel denken dat u wel mensen zal vinden.
- **De overdracht is lastig en tijdsintensief.** Volstaat het om enkele dagen of weken mee te draaien? Dan moet u vooral inzetten op een periode van 'dubbellopen' aan het einde van de carrière. Gaat het echter om heel lastig over te dragen materie dan is een langere periode van inwerken en doorgeven misschien nodig. Geeft u de specialist twee jaar de tijd om een afsluitend magnum opus te schrijven?

Op basis van deze criteria kunt u op het overzicht aanduiden wat uw aandacht vereist:



Het is belangrijk dat u bij het analyseren van deze vraag andere mensen betreft. Stel bijvoorbeeld een kleine werkgroep samen met mensen die:

- ▶ gelijkaardige taken op zich nemen;
- ▶ verwante taken op zich nemen;
- ▶ in eenzelfde proces taken opnemen (bijvoorbeeld in een voorbereidende of in een volgende stap);
- ▶ een beroep doen op de kennis en kunde die de vertrekkende collega produceert;
- ▶ concreet taken gaan overnemen;
- ▶ interesse hebben in de kennis en kunde van de vertrekkende collega.

Klop ook aan bij collega's in het veld: misschien hebben zij een goed zicht of er voldoende kandidaten zullen zijn voor de opvolging. Hoe meer deze vragen zijn doorgesproken, des te beter u kunt inschatten waar u echt werk van moet maken.

UIT DE PRAKTIJK: WORKSHOP BIJ HET FIRMAMENT

Toen een medewerker na vijf jaar de organisatie verliet, was er niet meteen een opvolger. Haar taken moesten dus ad interim door de collega's worden overgenomen, totdat de opvolger aan de slag kon gaan. Bovendien beschikte de vertrekkende over heel wat impliciete kennis over projecten en contacten uit het verleden. Er waren drie maanden beschikbaar om de overdracht te realiseren.

Alle collega's die nauw betrokken waren bij de vertrekkende medewerker werden uitgenodigd op een workshop van een halve dag. De takenkaart van de huidige functie vormde het startpunt. De vertrekkende medewerker duidde vier clusters aan als prioritair (op basis van de bovenstaande checklist).

De deelnemers ontvingen dit overzicht op voorhand samen met de checklist. Tijdens de bijeenkomst bekeken ze het voorstel en maakten ze een rangorde: welke domeinen moesten zeker verder worden bekeken? Welke konden, als er nog tijd over was, ook worden meegenomen?

Het bleek dat vooral de eerste vraag (Wat is belangrijk voor de toekomst?) een hele cruciale was om een aantal 'nice to haves' te kunnen schrappen.

■ STAP 3: BEPAAL WELK SOORT INFORMATIE U NODIG HEEFT



Kennis en vaardigheden doorgeven gaat over ‘alles wat in het hoofd en de handen zit’: ervaringen, handelingen, tips die niet op papier staan en dus impliciet zijn. Kennisborging heeft als voornaamste doel om die zaken expliciet te maken. Globaal genomen gaat het over kennis en kunde op de volgende domeinen:

- ▶ **Vakkennis:** alles wat specifiek tot de competenties van een werkdomein behoort: hoe iets vaardig te doen.
- ▶ **Omgevingskennis:** kennis over de bredere omgeving van dat vak: collega's buiten de organisatie, interessante netwerken, evoluties in het werkveld.
- ▶ **Organisatiekennis:** herinneringen aan de evolutie van de organisatie: de ontstaansgeschiedenis, lastige kliffen, grote successen.
- ▶ **Wetenschappelijke kennis:** hoe zit het? Hoe werkt het? Welke theoretische kaders spelen een rol?
- ▶ **Praktische wijsheid:** het maken van afwegingen (van waarden, essenties ...) om echt goed werk te leveren. Hier gaat het dus om diepere inzichten en reflectie.
- ▶ **Toekomstgerichte kennis:** inschatting van belangrijke uitdagingen voor de toekomst en hoe daarop in te spelen.

Bekijk voor de aangeduide cruciale domeinen aan de hand van bovenstaand lijstje welke soorten kennis een rol speelt.

Verfijn vervolgens de vragenlijst. Gebruik daarvoor de inspiratielijst die als annex bij deze handleiding is opgenomen. Doe dit niet alleen, maar betrek de collega's erbij: samen weten jullie het beste wat er in de toekomst nodig zal zijn.

UIT DE PRAKTIJK: WORKSHOP BIJ HET FIRMAMENT

Alle collega's waren het eens met de prioritaire clusters. Samen overliepen we aan de hand van de inspiratielijst welke soorten kennis voor deze clusters in kaart konden worden gebracht. Dat bleek telkens te gaan om:

- procedures en stappenplannen;
- netwerk en contactpersonen;
- literatuurlijst;
- plek op de server: waar staat het precies?
- lopende dossiers en op te volgen zaken;
- logica: waarom is het zo gelopen?
- toekomst: visie, uitdagingen en gouden tips;
- timing (wanneer moet wat gebeuren?).

Een voorbeeld uit een archief maakt duidelijk wat de relatie is tussen de domeinen, de vragen en de soorten kennis:

VOORBEELD: ARCHIEF

Een zeer gewaardeerde medewerker met meer dan dertig jaar dienst gaat met pensioen. Hij beschikt over heel veel impliciete kennis aangaande archiefvormers, hun erven, mogelijke interessante acquisities en of bepaalde archiefdocumenten geconsulteerd mogen worden. Bovendien laat hij een goedgevuld bureau achter. Vertrekpunt voor deze oefening is een olijsting van domeinen. Dit leidt tot het volgende overzicht van vragen:

Thema	Deelvragen
Het bureau	Welke dossiers zijn privé? Wat mag in het archief? Wat mag weg?
Contextinformatie per archiefvormer	Hoe is de verwerving verlopen? Wie zijn de erven? Hoe is de toegang geregeld? Welk netwerk is belangrijk? Waar zijn er nog parels? Wat mogen we niet missen?
E-mails	Welke mails zijn privé? Wat mag in het archief? Wat mag weg?
Acquisities	Wat is een opportuniteit? Wat is een redelijke prijs? Wat zijn vroegere afspraken?

Organisatiekennis

Vakkennis

Toekomstgerichte kennis

Praktische wijsheid

STAP 4: BEPAAL WELKE METHODIEKEN U INZET



Als u weet welke kennis en kunde moet worden overgedragen en wat voor soort informatie u nodig heeft, kunt u gaan kijken in de toolbox die we voor u hebben klaar-gezet. De keuze van een concrete methodiek is uiteraard afhankelijk van de tijd en de middelen die u ter beschikking heeft. Bovendien past de ene methode beter bij een bepaalde persoon dan een andere. Hou daar dus ook rekening mee.

Lijst uw plannen op in een actieplan. Uitgangspunt zijn thema's, domeinen of andere clusters van vragen. Maak voor elke vraag een aparte regel aan, zodat het overzicht duidelijk blijft.

Thema	Deelvragen	Methode	Timing	Samen met	Resultaat

Duid vervolgens aan welke methode (zie verder) hiervoor wordt ingezet en tegen wanneer dat zal gebeuren. Stel voor elke borgingsactie ook een andere collega medeverantwoordelijk om de vertrekkende collega als een soort buddy te ondersteunen. Noteer in het vak 'Resultaat' wat de neerslag is. Dat kunt u nadien gebruiken om te meten of de inspanningen duurzaam zijn geweest.

Natuurlijk vult u dit actieplan niet alleen in maar betreft u best de vertrekkende collega en de collega's erbij. In de bijlagen vindt u een model van workshop om de methode in een groep te bepalen.

TERZIJD: WIE IS DE ONTVANGER?

Een goede basis voor deze oefening zijn individuele gesprekken met de medewerkers, bijvoorbeeld in het kader van functiegesprekken. Peil hierin naar hun toekomstplannen: welke wensen en ambities hebben ze voor de komende jaren?

- ▶ Hebben ze interesse om taken van vertrekkende medewerkers op te nemen?
- ▶ Willen ze graag doorgroeien als leidinggevende?
- ▶ Zijn ze geïnteresseerd om deel te nemen aan een traject van kennisborging?

Op die manier kunt u iets verder kijken dan de directe collega's van de vertrekkende medewerker. Vergeet ook de vrijwilligers in uw organisatie niet. Wellicht kunnen zij ook (tijdelijk) zaken overnemen.

Natuurlijk kunt u ook beslissen om een nieuwe medewerker aan te werven. In dat geval is het een goed idee om te bekijken of deze persoon een tijd kan meedraaien met de vertrekkende collega. Een kennisoverdracht van een aantal maanden is de allerbeste oplossing om dingen goed door te geven. Via de VDAB bestaan er enkele formules om starters goedkoper aan te werven tijdens een inlooperperiode, bijvoorbeeld met een IBO-traject. Deze nieuwe medewerker wordt uiteraard meteen lid van de werkgroep.

U kunt er bovendien over nadenken of het zinvol kan zijn om medewerkers vanuit andere cultureel-erfgoedorganisaties bij de overdracht te betrekken. Bijvoorbeeld een organisatie die een dienstverlenende rol opneemt ten aanzien van het thema waar de vertrekkende collega zich in specialiseerde. Dit vraagt natuurlijk wel een zekere generositeit, maar kan de erfgoedsector in zijn geheel alleen maar ten goede komen.

TERZIJDE: EEN NIEUWE VRIJWILLIGER?

Soms heeft de gepensioneerde medewerker nog zin om als vrijwilliger betrokken te blijven. Dit biedt uiteraard kansen, maar het wil niet zeggen dat dit een successieplanning overbodig zal maken. Een duidelijke timing voor de overdracht blijft nodig, anders verzandt een goed voornemen al snel.

Bovendien verandert de relatie met de organisatie en zullen er dus duidelijke afspraken gemaakt moeten worden die u best in een afsprakenkader of vrijwilligerscontract vastlegt. U kunt daarbij denken aan:

- ▶ Mag de vrijwilliger nog het e-mailadres gebruiken? Onder welke voorwaarden?
- ▶ Blijft de vrijwilliger lid van overleggroepen of niet?
- ▶ Ontvangt hij/zij een vergoeding?
- ▶ Mag hij/zij het bureau behouden?
- ▶ Mag hij/zij opgebeld worden?

Bovendien kunt u ervoor kiezen om de nieuwe vrijwilliger een heel specifieke rol te geven, namelijk als adviseur binnen de organisatie (zie ook verder bij 'Werkvormen'). De krijtlijnen van deze nieuwe rol legt u ook best in onderlinge afstemming vast.

VOORBEELD: ARCHIEF

Een zeer gewaardeerde medewerker met meer dan dertig jaar dienst gaat met pensioen. Hij beschikt over heel veel impliciete kennis aangaande archiefvormers, hun erven, mogelijke interessante acquisities en of bepaalde archiefdocumenten geconsulteerd mogen worden. Bovendien laat hij een goedgevuld bureau achter. De vraag is hoe zijn vroegere bijdrage gewaardeerd en deels ook overgedragen kan worden. Dit leidt tot het volgende globale actieplan:

Thema	Deelvragen	Methode	Timing	Samen met	Resultaat
Het bureau	Welke dossiers zijn privé? Wat mag in het archief? Wat mag weg?	Eerst grote categorieën aanduiden, daarna samen stuk voor stuk bekijken en contextinformatie noteren.	1 jaar	Verschillende collega's (spreiden)	Opgeruimd bureau; contextinfo is opgenomen in registratiesysteem.
Contextinformatie per archiefvormer	Hoe is de verwerving verlopen? Wie zijn de erven? Hoe is de toegang geregeld? Welk netwerk is belangrijk? Waar zijn er nog parels? Wat mogen we niet missen?	Opmaak vragenlijst, interview per archiefvormer en invoer in registratiesysteem.	Nu starten op regelmatige basis, vormer per vormer.	1 projectleider en 1 nieuwe medewerker	Contextinfo is opgenomen in registratiesysteem. Netwerken in kaart. Zicht op lacunes in de collectie.
E-mails	Welke mails zijn privé? Wat mag in het archief? Wat mag weg?	Selecteren van belangrijke mails, weggooien van de rest.	Drie maanden (tot Kerstmis).	Gepensioneerde zelf, met hulp van ICT	Overdracht mailarchief.
Acquisities	Wat is een opportuniteit? Wat is een redelijke prijs? Wat zijn vroegere afspraken?	Oprichten van een raad van wijzen: forum om concrete vragen/situaties aan voor te leggen. Meegaan met nieuwkomers naar veilingen. Ad-hocadviesvragen voorleggen.	Opstarten en laten lopen zolang het kan en lukt.	Huidige collega's en collega's die in de toekomst met pensioen gaan.	Advies bij nieuwe aanwinsten.

■ ONZE TOOLBOX: METHODES VOOR HET BORGEN VAN KENNIS EN KUNDE

Als u goed weet welke kennis en kunde moet worden doorgegeven, dan komt het er natuurlijk op aan om dat te doen. In een ideaal scenario voorziet u een overgangperiode waarin de vertrekkende collega kan samenwerken met zijn/haar opvolger. Helemaal ideaal wordt het als u een jaar de tijd heeft om de informatie goed door te geven.

Hieronder volgt een inspiratielijst van methodieken. Welke u kiest hangt af van de beschikbare tijd en middelen, het soort vraag dat beantwoord moet worden en de persoonlijkheid van de vertrekkende medewerker én de ontvanger(s).

SPECIFIEKE TAKEN EN ACTIES DOCUMENTEREN

De takenkaart verder stofferen

In vele gevallen is reeds een eerste aanzet gemaakt. In deze fase kan de takenkaart verder worden uitgewerkt, door te verwijzen naar cruciale literatuur en documenten. Dat kan een snelle manier zijn om een aantal basisdingen te capteren en vlot terug te vinden. Deze methodiek wordt gebruikt bij de federale overheid: https://fedweb.belgium.be/nl/publicaties/km_toolbox_seniorsjuniors.

Een goed (en deels gratis) programma om een mindmap te maken is XMind.

Een logboek bijhouden

De vertrekkende collega documenteert een specifiek project of een doorsneedag. Dat kan bijvoorbeeld in een filmpje gebeuren, of in een logboekformule. Dit kan zo snel of zo uitgebreid als nodig is. Enkele voorbeelden:

- ▶ een behoudsmedewerker laat zien welke controles hij/zij uitvoert op een doorsneedag;
- ▶ een educatief medewerker noteert gedurende een maand met wie hij contact heeft: welke vragen hij/zij aan wie stelt. Zo brengt u het netwerk in kaart (uiteeraard kunt u dat later verder aanvullen);
- ▶ een restaurator noteert welke producten hij/zij gebruikt en waar die besteld kunnen worden.

Belangrijk is, opnieuw, dat een andere collega meekijkt en dat ze samen de balans opmaken van wat werd vastgelegd. Dat is meteen ook het ideale moment om bijvragen te stellen.

Een procesflow uittekenen

Processen hebben een zekere routine en een standaard opvolging van activiteiten. Dit maakt ze anders dan projecten die een eerder ongekende uitkomst hebben, nieuwe horizonten verkennen en tijdelijk zijn.

UIT DE PRAKTIJK: FARO

Toen de hoofdredacteur van ons tijdschrift het steunpunt verliet, overliepen drie collega's samen met haar het hele proces: welke timing rekende zij voor het indienen van de ontwerp-artikels? Wanneer moest het tijdschrift ten laatste naar de drukker? Wat waren de criteria voor een goede afbeelding? Het processchema dat daaruit voortvloeide gebruikt FARO nu, jaren later, nog steeds. We vulden het verder aan met sjablonen en checklists.

Processen kunt u uittekenen volgens dit stappenplan:

1. Omschrijf het doel van het proces, gekoppeld aan de doelen van de organisatie. Waarom vindt dit proces precies plaats?
2. Omschrijf het resultaat van het proces: wat is het concrete product of de concrete dienst? Wat verwacht de interne gebruiker of de externe bezoeker van dit proces? (En eventueel: wat is de norm? Wanneer bent u tevreden?)
3. Bepaal naast dit eindpunt het beginpunt van het proces. Maak daarbij een onderscheid met verwante processen. (Bijvoorbeeld: het proces om een vorming te organiseren bevat een verwijzing naar het proces om facturen op te maken. Het is niet nodig om het opmaken van facturen volledig in het overzicht op te nemen: dat tekent u dan beter apart uit.) Het begin- en eindpunt van het proces zet u in een ovaal.
4. Schrijf op post-its wat de voornaamste stappen zijn in het proces. Beperk u tot maximum twaalf kernstappen. (Kijk eventueel naar een voorbeeld zoals Spectrum). Elke stap zet u in een rechthoek. Pijlen geven de stroom (of flow) aan tussen de stappen.
5. Bepaal welke stappen een beslissingsmoment zijn: welke stappen zijn echt cruciaal voor de verdere voortgang van het proces? Duid ze aan door ze in een liggende ruit weer te geven.
6. Ga na of de volgende elementen onmisbaar zijn voor het beschrijven van het proces (en of je ze dus expliciet moet opnemen in de procesbeschrijving):
 - documenten (als voorwaarde of als ze cruciaal zijn in het proces) – hier bestaat in flowcharts een apart symbool voor;
 - mensen (is het belangrijk expliciet aan te geven wie welke taak op zich neemt en wie welke verantwoordelijkheid heeft?);
 - informatie die nodig is om de volgende stap te zetten;
 - kosten per stap;
 - timing (is het cruciaal dat een actie binnen een bepaalde termijn gebeurt?);
 - wat zijn de linken met andere processen (bv. leveranciersinput, administratie);
 - wilt u normen opnemen?
 - zijn er controlemomenten nodig, en moeten die een plaats krijgen in het proces?
7. Werk het proces verder uit: neem alleen die info op die echt nodig is (Probeer niet te verzinken in details!). Gebruik kleur om hoofdlijnen zichtbaar te maken en maak gebruik van voorbeelden als Spectrum ...
8. Bekijk het proces kritisch: wat zijn de valkuilen, bv:
 - waar kunt u het nog vereenvoudigen;
 - waar moet een controlemoment worden toegevoegd;
 - waar is de verantwoordelijkheid niet duidelijk?

Een flowchart is een handig hulpmiddel voor een opvolger. Daarnaast kunt u verschillende stappen nog extra toelichten in een tekst, met foto's of op een andere manier. Meer voorbeelden vindt u in het volgende punt. Blijf in het achterhoofd houden dat eenvoud siert: met ellenlange traktaten is een opvolger vaak niet gebaat!

Een vademecum maken

Een vademecum is een systematische handleiding voor het uitvoeren van bepaalde taken. Het bevat concrete afspraken en linken naar sjablonen, formulieren en kerndocumenten. Doorgaans is het beperkt in omvang en een handig naslagwerk voor de collega's. Denk erover na in hoeverre het aangewezen is om er ook paswoorden in op te nemen.

UIT DE PRAKTIJK: INTERNE WIKI'S BIJ PACKED

PACKED heeft een interne wiki waarin de medewerkers processen en thema's konden documenteren. Handig, want alle collega's konden eraan werken en hij was dus altijd up-to-date. Bovendien wordt de informatie bewaard in een formaat dat later makkelijk over te zetten is.

Andere jobaids maken

Naast een procesflow kunnen zeer praktische hulpmiddelen heel wat tijd besparen. Denk daarbij niet aan academische traktaten, wel aan heel praktische lijstjes en naslagwerken die de opvolger bij de hand kan houden om snel verder te kunnen. Een paar voorbeelden:

- ▶ een handleiding;
- ▶ een korte checklist die toelicht hoe een bepaalde klus moet worden geklaard;
- ▶ een agenda of jaarprogramma met daarin de momenten waarop bepaalde checks moeten gebeuren of bepaalde thema's op de agenda komen;
- ▶ filmpjes: hoe moet je die lastige deur nu juist dichtdoen? Hoe zie je of er een insect in het depot zit? Hoe sla je een document op in de juiste map? Al dit soort zaken zijn vaak makkelijker te filmen in plaats van ze helemaal uit te schrijven;
- ▶ fiches die een bepaald jargon toelichten en basisliteratuur weergeven;
- ▶ FAQ: veelgestelde vragen en hun antwoorden.

Test deze hulpmiddelen ook even uit: hoe komen ze over bij de ontvanger? Is hun boodschap voldoende duidelijk? Eventuele vragen stelt u best voordat de collega vertrokken is!

Een schaduw aan de mailbox toevoegen

Tijdens een overgangperiode is het handig om een collega te laten meekijken zodat die kan mee-documenteren. Zet in e-mails bijvoorbeeld steevast een collega in cc. Dit hoeft niet te betekenen dat de collega deze taken overneemt, maar hij/zij is zo wel passief op de hoogte van wat er gebeurt, en kan dus mee onthouden wat er aan de orde is. Dat is handig bij het overbruggen van een 'vacante periode' of bij het doorgeven van informatie aan een nieuwe medewerker. (Als dat niet rechtstreeks lukt, is een 'tussenstation' erg handig).

Bij het vertrek is het handig om het mailadres van de afscheidnemende collega te koppelen aan een ander adres. Zo kan men nog gedurende enige tijd de mails opvangen die naar de voormalige collega worden gestuurd.

EEN NETWERK DOCUMENTEREN

Een adresboek nalaten

De vertrekkende collega heeft een schat aan contactpersonen en weet vaak bijna blindelings voor welke vraag hij bij wie moet aankloppen, zowel binnen als buiten de organisatie. Een opvolger kan dus zeer veel hebben aan een adresboekje. Een echte introductie van de opvolger in het netwerk is natuurlijk nog beter, maar dat lukt alleen als er een periode van dubbellopen bestaat.

De vertrekkende collega kan op verschillende manieren een adresboekje opmaken:

- ▶ op basis van een proces (zie hoger en dan bij elke processtap de contactpersoon noteren);
- ▶ op basis van een mindmap met de belangrijkste thema's, en dan telkens een contactpersoon aangeven;
- ▶ op basis van een analyse van het mailverkeer;
- ▶ op basis van concrete vragen die collega's stellen;
- ▶ op basis van een logboekformule.

Het resultaat kan een databank zijn, maar evengoed een handgeschreven adresboekje. Ook een mooi vormgegeven kaart van het landschap rond de eigen organisatie met de namen van contactpersonen erop kan een fijne output zijn. Zorg in elk geval voor een handig naslagwerk, zodat de opvolger snel de weg vindt.

EEN GLOBAAL BEELD VAN DE VERTREKKENDE COLLEGA MAKEN

Een ROCK-sessie organiseren

ROCK staat voor: Redistribution of Critical Knowledge, een workshopmethode ontwikkeld door Shell om snel heel wat interessante kennis over te dragen. Uitgangspunt voor een sessie is een specifiek thema of een specifieke taak. Tijdens de bijeenkomst overlopen de deelnemers samen met de vertrekkende collega vijf soorten vragen die peilen naar vijf types van kennis en kunde:

- ▶ Algemene achtergronden: wat was precies de rol en de verantwoordelijkheid van de vertrekkende collega in dit thema, dit project of deze opdracht?
- ▶ Welk netwerk is belangrijk bij dit thema: welke contactpersonen zijn cruciaal? Wat zijn de gevoeligheden en wat zijn de belangen van deze spelers?
- ▶ Wat zijn de voornaamste informatiebronnen (documenten, literatuur, websites ...)?
- ▶ Wat waren bijzondere leermomenten waarop nieuwe inzichten zijn opgedaan? Hoe komt het dat deze momenten zo cruciaal waren?
- ▶ Wat zijn uitdagingen en kansen voor de toekomst?

Kritische situaties analyseren

Deze oefening vertrekt van kritische situaties of situaties die ertoe doen. Concrete situaties dus die het verschil maken tussen een goede en een minder goede dienstverlening, een goede of minder goede onthaalmedewerker of een uitmuntende tentoonstelling en een minder geslaagd project.

Het idee is dat zowel de vertrekkende collega als de andere collega's dit soort situaties oplijsten. Ze doen dat eerst individueel en beschrijven in detail wat ze precies hebben gezien, en wat het gevolg daarvan was. Daarna leggen ze het resultaat samen. Gelijkaardige situaties worden geclusterd en ten slotte in een volgorde gelegd van heel cruciaal (1) tot minder cruciaal (10).

Ga vervolgens met de vertrekkende collega aan de slag met de topscores. Welke kennis en kunde is hiervoor nodig? Wat moet u weten om deze situatie aan te kunnen? Welke vaardigheden moet u dan toepassen? Bekijk samen hoe u dit het beste kunt documenteren: kunt u een filmpje maken? Is een checklist beter?

Het resultaat is een overzicht van kritieke momenten, die u kunt gebruiken in de (eventuele) opleiding van opvolgers of als discussiemateriaal tijdens een intervisie. U kunt de uitkomst ook gebruiken voor het opmaken van een functie- of competentieprofiel. Daarnaast brengt deze methodiek in kaart welke kennis en kunde er nodig is en waar die te vinden is.

Een portfolio opmaken

De vertrekkende medewerker maakt een overzicht van de voornaamste 'producten' die hij of zij leverde. Bijvoorbeeld workshops die hij/zij regelmatig gaf, domeinen waarop vaak advies werd gevraagd, projecten die hij/zij heeft uitgewerkt en waarin leerkansen zitten.

Per element verzamelt de vertrekkende collega vervolgens een paar goede voorbeelden en vooral documentatiemateriaal: bv. de powerpoints, invulbladen, maar ook concrete tips en FAQ's. Een concreet gesprek met een opvolger helpt om volledig te zijn en een handzaam pakket te ontwikkelen dat makkelijk kan worden overgedragen.

Een minitentoonstelling cureren

De vertrekkende medewerker selecteert een aantal objecten of documenten die de kern van zijn kennis en kunde uitmaken. Met deze objecten maakt hij/zij een (digitale) tentoonstelling met toelichting: waarom zijn deze objecten gekozen? Waar kan men meer informatie vinden over de manier waarop deze objecten tot stand kwamen/gebruikt worden? Welke kennis en kunde weerspiegelen ze? Hoe zou hier in de toekomst mee moeten worden omgegaan?

Het resultaat kan een echte of een digitale tentoonstelling zijn, of een filmpje waarin de vertrekkende medewerker ons rondleidt.

UIT DE PRAKTIJK: JENEVERMUSEUM HASSELT

Bij het vertrek van een conservator wordt ervoor gekozen om hem aan de hand van een aantal voorwerpen te laten vertellen over de geschiedenis van het museum. Dit verhaal wordt op film vastgelegd zodat het ook met externen gedeeld kan worden. Bekijk het mooie resultaat in dit filpje: https://www.youtube.com/watch?v=T6UBJCwV_5s&feature=youtu.be

Een autobiografie maken

Deze methodiek neemt het professionele leven van de vertrekkende medewerker als uitgangspunt. Teken voor hem of haar ook een tijdlijn.

- ▶ Zet eerst de mijlpalen uit: bijvoorbeeld nieuwe jobs en promoties.
- ▶ Vraag daarna naar hoogte- en dieptepunten: moeilijke zaken en gloriemomenten.
- ▶ Bekijk samen wat de vertrekkende medewerker daaruit leerde: welke kennis en kunde leverden deze concrete ervaringen op?

Het resultaat van deze werkvorm is een overzicht van leerpunten en neergeschreven ervaring. Uiteraard kunt u nog veel verder gaan. U kunt dit gesprek omvormen tot een afscheidsartikel, tot een klein boekje of een filmpje. En dat kunt u tijdens de afscheidsreceptie dan weer cadeau doen.

Een afscheidsgesprek afnemen

Een mooie manier om de vertrekkende collega in het zonnetje te zetten en meteen kennis over te dragen is het afscheidsgesprek. Hierbij kunt u een grotere groep mensen uitnodigen. Bereid dit gesprek goed voor met de vertrekkende collega. Algemene vragen die u kunt stellen zijn:

- ▶ Hoe kijkt u terug op de loopbaan?
- ▶ Wat had u graag geweten voor u aan deze job begon?
- ▶ Wat waren cruciale momenten waarop u heeft bijgeleerd (en wat maakte deze momenten zo cruciaal)?
- ▶ Wat zou u anders doen?
- ▶ Welke gouden raad heeft u voor uw opvolgers?

UIT DE PRAKTIJK: TRACKS

De eerste stap in een kennisborgingstraject dat TRACKS uitvoerde bij het NETWERK/centrum voor hedendaagse kunst bestond uit een interview met de vertrekkende directeur. U vindt de vragenlijst hier: http://kp.projecttracks.be/resources/20140409_vragen_interview1.pdf

Een van de conclusies was dat het een goede zaak is als de interviewer niet vertrouwd is met de organisatie: daardoor kunnen interessante bijvragen gesteld worden waar insiders misschien niet aan zouden denken. Voor dit project schakelde TRACKS een vrijwilliger in.

Meer info over dit grootschalige kennisborgingsproject via <http://www.projecttracks.be/nl/voorbeeldprojecten/detail/een-kennisborgingsproject-bij-netwerk>.

DE GESCHIEDENIS VAN EEN PROJECT OF VAN DE ORGANISATIE OVERLOPEN

Een historielijn van de organisatie tekenen

Dit is een oefening die met een heel team of een grotere groep kan gebeuren en die heel verbindend is. Bovendien brengt het de geschiedenis van de organisatie in kaart. Dit zorgt vaak voor onverwachte inzichten bij de jongere medewerkers. Voor deze workshop kunt u ook gepensioneerde medewerkers uitnodigen.

Neem hiervoor een grote lege muur en een stapel post-its bij de hand. De muur symboliseert de geschiedenis van de organisatie, vanaf het begin tot nu en een stukje in de toekomst. Tijdens deze verhalende workshop vult u deze muur met verhalen.

- ▶ Begin met het verhaal van de stichting: wie kent dat verhaal nog? Waar draaide het toen allemaal om?
- ▶ Vraag vervolgens aan de oudere werknemers wanneer zij begonnen. Vraag hen om als in een film de situatie te beschrijven toen ze aankwamen. Hoe zagen de kantoren eruit? Hoe werd er toen samengewerkt? Wie was directeur en wat voor type persoon was dat? Schrijf de kernwoorden op een post-it en plak deze op de muur.
- ▶ Peil naar mijlpalen om op de tijdslijn te zetten, zoals een verhuizing, de verwerving van een grote collectie, een fusie, een erkenning ... Zet ook die markante momenten op de muur.
- ▶ Vraag vervolgens aan alle deelnemers om hoogte- en dieptepunten op te schrijven, dingen die volgens hen markant waren in goede of slechte zin. Laat de deelnemers deze zaken beschrijven en op de muur plakken.
- ▶ Pols ook naar gekke anekdotes en grappige zaken. Voeg deze vrolijke noot ook toe aan de muur.
- ▶ De verhalen zullen komen, ga dus zolang door als fijn en zinvol is.
- ▶ Noteer de vragen waarop niemand het antwoord weet. Gaat het om cruciale zaken? Overweeg dan om contact op te nemen met oud-medewerkers.
- ▶ Maak aan het einde van de oefening de balans op: wat leren we uit dit verleden? Vraag iedere deelnemer om drie leerpunten te noteren en bespreek dit als besluit.

De informatie uit deze muur kunt u verder documenteren in een artikel, een verslag, een fotodocumentaire of een digitale tijdslijn die medewerkers nog verder kunnen aanvullen.

Een reconstructiesessie van een project of programma

Deze methode is verwant met de historielijn, maar heeft een beperktere scope: ze neemt immers slechts één project of programma onder de loep in plaats van de organisatie als geheel. Deze oefening wordt erg interessant als u alle betrokkenen uitnodigt om deel te nemen (dus niet alleen de vertrekkende collega). Op die manier is dit ook meteen een mooi reflectiemoment over de eigen werking.

- ▶ Teken een tijdslijn van het project of het programma: wanneer begon het precies?
- ▶ Vraag aan elke deelnemer om op post-its het volgende te noteren:
 - vijf mijlpalen;
 - twee energiegevers en twee energienemers.
- ▶ Laat iedereen de eigen post-its toelichten en op de tijdslijn plakken.
- ▶ Vraag aan de groep wat er opvalt als men de tijdslijn bekijkt.
- ▶ Laat elke deelnemer noteren wat hij of zij wil:
 - behouden;
 - verbeteren;
 - veranderen.
- ▶ Deel deze leerpunten met de hele groep en trek conclusies.

UIT DE PRAKTIJK: TRACKS

Na een eerste verkennend interview met de directeur volgden meer diepgaande gesprekken over specifieke tentoonstellingen uit vier verschillende periodes. De vragenlijst kunt u hier raadplegen: http://kp.projecttracks.be/resources/20140926_model_interview_tentoonstelling.pdf

De resultaten werden vergeleken met de documenten in het archief. Zo kon de onderzoeker checken of er geen documenten ontbraken. De geluidsopnames van de gesprekken werden aan het archief toegevoegd en de onderzoeker formuleerde ook enkele aanbevelingen om het archief verder te optimaliseren. Meer info over dit grootschalige kennisborgingsproject via <http://www.projecttracks.be/nl/voorbeeldprojecten/detail/een-kennisborgingsproject-bij-netwerk>.

Een verhaal vertellen

Collega's met een vlotte pen of verteltalent kunnen het verhaal van een cruciaal project of een grote uitdaging noteren. Zo'n verhaal is fijn om te lezen of te beluisteren (bijvoorbeeld in een podcast). De volgende vragen kunnen handig zijn bij het opstellen van zo'n verhaal:

- ▶ Er was eens ...: de beginsituatie in tijd en ruimte.
- ▶ Plots gebeurde er dit/deed zich deze uitdaging voor: welk probleem stelt zich? Welke uitdaging dient zich aan? Wat dwingt tot actie?
- ▶ Dat leidde tot ...: het hoogtepunt.
- ▶ De afloop en de gevolgen voor de hoofdpersonen.
- ▶ Het eindbeeld, oftewel: de moraal van het verhaal.

Voor de achterblijvers is het handig om een chronologisch verhaal te kunnen lezen, met een verwijzing naar de relevante stukken.

GOUDEN (LEES)TIPS VERZAMELEN

Goede voorbeelden olijsten

De vertrekkende collega krijgt de gelegenheid om een boek met *good practices* te maken. Dit kan gaan om eigen projecten waar hij/zij erg trots op is, maar zeker ook om projecten van externen die hij/zij erg waardeert en bijzonder inspirerend vond.

Het is belangrijk om niet alleen te noteren hoe het project, de tentoonstelling of de praktijksituatie werd aangepakt. Even belangrijk is namelijk de analyse waarom dit dan zo'n goed voorbeeld is. Wat maakt dat dit project in de top tien is beland? Wat waren de succesfactoren en wat leren we er dan uit? Deze discussie kan gevoerd worden tijdens een teamdag, zodat alle collega's samen kunnen discussiëren over wat dit soort projecten bijzonder maakt. Meteen kan ook genoteerd worden welke kennis en kunde hiervoor nodig is.

Het resultaat kan een uitgebreid boek met goede voorbeelden zijn, maar evenzeer een checklist met tien elementen waarmee u zeker rekening moet houden bij het organiseren van projecten.

Leestips bundelen

De vertrekkende medewerker gebruikt vast zelf heel wat naslagwerken, websites en andere informatiebronnen. Een beginnende medewerker kan soms door de bomen het bos niet meer zien. Daarom is het handig om leestips te krijgen. Zo'n leeslijst met basisliteratuur, goede filmpjes, handige toolboxes en inspirerende voorbeelden kan de opvolger heel wat tijd besparen. U kunt dit heel uitgebreid opvatten als een soort handboek, maar het kan ook snel en meer organisch door de vertrekkende medewerker mindmaps te laten maken per thema. Zo verwijst hij/zij door naar het bestaande materiaal (en eventueel ook naar de contactpersonen die de beginner verder kunnen helpen).

Deze tips kunt u bundelen in een Wordbestand, in een databank, een wiki, in blogberichten of via een internetplatform als ZEEF. Bekijk met alle collega's wat de handigste manier is om deze informatie te bundelen.

Wellicht vallen er tijdens deze werkzaamheden ook gaten op, zaken waar geen bronnen voor bestaan. Dat zijn dan uiteraard de dingen die nog verder gedocumenteerd kunnen worden via een andere methodiek uit deze brochure.

UIT DE PRAKTIJK: HET FIRMAMENT

De vertrekkende medewerkster maakte een leeswijzer voor de vier urgente clusters. Daarin noteerde ze de kerndocumenten, hun plaats op de server, cruciale contacten en de basislectuur. Per dossier is een collega verantwoordelijk om de overdracht even 'aan te nemen': vooral om te checken of de inhoud van de leeswijzer begrijpelijk was.

Brief aan de opvolger

De vertrekkende collega kan een welkomstbrief schrijven waarin hij of zij de kern van de taken omschrijft. Wat wenst u uw opvolger toe? Waar zou hij/zij echt op moeten letten of zorg voor moeten dragen? Wat zijn basisleestips? Van welke vereniging moet hij/zij echt lid worden? Wie moet de opvolger echt ontmoeten tijdens een kennismakingsrondje? Welke zaken moeten eigenlijk dringend worden aangepakt? En voor welke zaken mag de opvolger zeker nog eens aankloppen? Dit soort informatie kan in een persoonlijke brief aan de opvolger worden doorgegeven. Erg leuk om te krijgen bij de start van een nieuwe job!

SAMEN MET DE NIEUWE COLLEGA'S LEREN

Intervisiegroep opzetten

Intervisie is een manier om op basis van praktijkvoorbeelden van elkaar te leren. Ideaal om in te zetten als de vertrekkende collega nog niet meteen weg is, maar bijvoorbeeld nog een jaar meedraait. Dan is er tijd om een intervisiegroep samen te stellen die een vijftal keer samenkomt. Jongere collega's kunnen dan casussen aan hem of haar voorleggen en zo vanuit een zeer concrete vraag bijleren. Intervisie verloopt globaal genomen volgens vijf stappen:

- ▶ **Vraagstelling:** de jongere of minder ervaren collega legt een situatie voor.
- ▶ **Vragenronde:** de deelnemers aan de intervisie stellen bijvragen om zich de situatie wat beter te kunnen voorstellen. In deze fase reiken ze nog geen oplossingen aan.

- ▶ **Formuleren van de kernvraag:** de deelnemers denken samen na wat de kern van de vraag is. Waar draait het volgens hen om?
- ▶ **Adviesronde:** de deelnemers formuleren een advies aan de vraagsteller. Deze luistert en ontvangt, maar geeft nog geen antwoord. De bedoeling is immers om zoveel mogelijk nieuwe ideeën te verzamelen.
- ▶ **Conclusie:** de vraagsteller geeft op basis van alle suggesties aan wat volgens hem of haar de volgende stap is. Welke adviezen gaat hij/zij toepassen? Als er nood is aan extra ondersteuning of leestips kunnen die ook gevraagd worden.

Het is aangewezen om bij zo'n intervisie de taken goed te verdelen:

- ▶ de vraagsteller of inbrenger;
- ▶ de moderator: zorgt ervoor dat de logica van de rondes wordt gevolgd en houdt de tijd in de gaten;
- ▶ de verslaggever: noteert;
- ▶ de deelnemers.

Deze rolverdeling wijzigt bij elke nieuwe vraag.

Flexwerken

De vertrekkende collega kan een afscheidstournee maken door de organisatie. Dit betekent dat hij of zij een tijdje meedraait bij verschillende andere teams en samen met het team ter plaatse bekijkt welke vragen ze voor hem/haar hebben. Het andere team heeft nu een tijdje een lege plek en merkt zo vanzelf welke vragen er rijzen. Deze kunnen dan nog aan de vertrekkende worden voorgelegd.

Meester- en gezelfformule opzetten

In een ideale situatie is de opvolger al gekend. Zoals gezegd kan dat iemand binnenshuis zijn of een nieuwe kracht. Als hij of zij een of meerdere maanden kan meedraaien met de vertrekkende collega kan dat een grote winst betekenen. Samen kunnen ze projecten aanpakken en zo op het spoor komen van de kennis en de kunde die nog nodig is.

Dat meelopen klinkt erg eenvoudig maar werkt alleen goed als het grondig is voorbereid. Dit betekent dat de nieuwe collega een duidelijk leerdoel heeft en steeds vragen voorbereidt. De vertrekkende collega heeft de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat er voldoende verschillende aspecten van de job in beeld komen. Ook is het bijzonder handig als hij/zij eerder al handleidingen, filmpjes, stroomdiagrammen, takenkaarten of andere hulpmiddelen heeft gemaakt. Uiteraard neemt dat niet weg dat er tijdens het jobshadowingtraject nog nieuwe documentatievormen kunnen worden ontwikkeld.

UIT DE PRAKTIJK: TEXTIELMUSEUM NEDERLAND

Het TextielLab maakte extra uren vrij, specifiek voor kennisoverdracht. Sinds twee jaar leert een medewerker van oudere collega's de fijne knepen van het werken met de technieken en machines. Dit is opgenomen als een vast deel van haar opdracht, het is dus niet iets dat erbij komt. <https://www.textielmuseum.nl/nl/actueel/kennisoverdracht-van-oude-textieltechnieken>

Een mentorprogramma opzetten

Deze methode is verwant aan de vorige, en heeft meteen een belangrijk verschil. Mentor en mentee werken niet zij aan zij. De mentor heeft een grotere afstand en is vooral een klankbord voor de nieuwe medewerker. Die kan met vragen en dilemma's raad inwinnen bij de mentor. In de meeste gevallen is de mentor ook een coach die samen met de nieuwe medewerker op zoek gaat naar leerkanalen. Waar loopt hij of zij tegenaan? Hoe komt het dat deze stap lastig is? Wat is de volgende uitdaging?

De mentorrol kan worden opgenomen door de vertrekkende collega, maar evengoed door een andere collega die blijft. Vaak staat hier immers niet de specifieke vakkennis centraal, maar wel de organisatie- en omgevingskennis.

Als u met deze methodiek aan de slag gaat, is een kleine opleiding van de mentor wenselijk. Het is immers een heel specifieke rol. Dit kan tijdens de overdracht gebeuren en eventueel kan een gepensioneerde collega nadien nog een oogje in het zeil houden. De voornaamste valkuil hier is 'het boze schoonmoeder-effect': de verantwoordelijkheid voor de uit te voeren taken ligt bij de nieuwkomer en niet bij de vertrekkende. Dit werkt dus alleen goed als beide partijen zich er goed bij voelen. Plan dus niet te veel op voorhand en bepaal niet te veel regels. Als het goed is vinden beide partijen elkaar wel op de juiste momenten.

Een opleidingsprogramma opzetten

Deze methode is vaak de eerste waar we aan denken bij kennisoverdracht: laat de vertrekkende medewerker een workshop geven aan de opvolgers, of een cursus verspreid over enkele dagen. Natuurlijk kan dat in heel wat gevallen een goede oplossing zijn, maar het heeft ook nadelen. Kennis overdragen in de context van een opleiding betekent immers vaak dat men mensen weghaalt van de werkvloer en op wat abstractere wijze informatie overdraagt. De transfer van deze kennis naar de werkvloer is daarbij niet altijd gegarandeerd.

Denk dus goed na of een opleiding de juiste oplossing is. Dat lijkt in elk geval wel zo te zijn als de vertrekkende collega:

- ▶ technische vaardigheden wil overdragen en hierop 'veilig' geoefend moet worden (bijvoorbeeld ICT-aspecten, rollenspel);
- ▶ theoretische kaders wil schetsen (maar: ga na of die echt cruciaal zijn of eerder fijn om te weten);
- ▶ een heel proces moet worden besproken (dat anders te veel tijd in beslag neemt);
- ▶ deelnemers moeten leren werken met draaiboeken en andere jobaids;
- ▶ ...

UIT DE PRAKTIJK: FARO

Toen Anita Caals, stafmedewerker organisatieontwikkeling, het steunpunt verliet gaf zij een *train-the-trainer* aan de achterblijvende collega's. Workshops die ze vaak gaf en waar ook in de toekomst vraag naar was, werden op die manier overgedragen.

■ BIJLAGEN

ANNEX 1: INSPIRATIELIJST VRAGEN KENNISOVERDRACHT

Taakspecifieke vakkennis:

Alles wat specifiek tot de competenties van een werkdomein behoort.

Documentatievragen:

- ▶ Welke taken zijn cruciaal voor de organisatie en niet zo makkelijk om door te geven?
- ▶ Welke adviesvragen komen steeds terug?
- ▶ Wat zit er in de handbibliotheek? Nuttige documenten en naslagwerken? Toegang tot websites, mailing lists, databanken, tijdschriften ...?
- ▶ Welke lopende dossiers moeten worden overgenomen?
- ▶ Welke processen keren terug (en zijn die uitgetekend?)
- ▶ Waar hebben we nood aan gebruiksaanwijzingen en handleidingen?

Reflectievragen

- ▶ Op welke realisaties ben je het meest trots? En wat maakte dan dat deze dingen zo goed zijn verlopen?
- ▶ Wat waren bijzondere leermomenten waarop nieuwe inzichten zijn opgedaan? Hoe komt het dat deze momenten zo cruciaal waren?
- ▶ Wat waren moeilijke momenten/struikelblokken, en hoe ben je daaroverheen gekomen?
- ▶ Wat zou je nu anders doen?
- ▶ Welke gouden raad heb je voor de opvolger?

Omgevingskennis:

Kennis over de bredere omgeving: collega's buiten de organisatie, interessante netwerken, evoluties in het werkveld.

Documentatievragen:

- ▶ Wie zijn cruciale externe contacten?
- ▶ Van welke werkgroepen, expertgroepen ... ben je lid?
- ▶ Contactpersonen binnen projecten?
- ▶ Vraagbakens?
- ▶ Praktische contacten (drukker, leverancier ...)?
- ▶ Cruciale netwerkmomenten (ook digitale fora?)

Reflectievragen:

- ▶ Waar kan het netwerk worden uitgebreid?
- ▶ Waar zit de grootste kans dat het netwerk verdwijnt als de persoon vertrekt?
- ▶ Wat werkte goed bij het uitbouwen van een netwerk? Waar zitten er struikelblokken?

Organisatiekennis:

Herinneringen aan de evolutie van de organisatie: de ontstaansgeschiedenis, lastige kliffen, grote successen.

Documentatievragen:

- ▶ Welke documenten zouden historici van de toekomst moeten raadplegen om jouw werkzaamheden te reconstrueren?

Reflectievragen:

- ▶ Wat waren kernmomenten in de voorbije jaren?
- ▶ Zijn er gebeurtenissen uit het verleden, die belangrijk zijn om te kennen ?
- ▶ Wat waren die, wat was het verhaal erachter, wat is de impact op vandaag en morgen?
- ▶ Betrokkenen, anderen die hierover meer kunnen vertellen ?
- ▶ Gekke anekdotes en straffe verhalen?

Wetenschappelijke kennis:

Hoe zit het? Hoe werkt het? Welke theoretische kaders spelen een rol?

Documentatievragen:

- ▶ Wat zijn de kernconcepten en hun definities? Hoe verhouden deze concepten zich tot elkaar?
- ▶ Welke theorieën en modellen zijn cruciaal?
- ▶ Welke achtergrondliteratuur moet je gelezen hebben?
- ▶ Wie zijn kerndenkers en onderzoekers op jouw domein?
- ▶ Welke wetenschappelijke contacten zijn belangrijk?

Reflectievragen:

- ▶ Waar ontbreekt er nog wetenschappelijke kennis? Wat zou echt onderzocht moeten worden?
- ▶ Heb je een eigen theorie of theoretisch model dat je nog zou willen uitwerken?

Praktische wijsheid:

Het maken van afwegingen (van waarden, essenties ...) om echt goed werk te leveren. Hier gaat het dus om diepere inzichten en reflectie.

Reflectievraag:

- ▶ Wat waren grote dilemma's uit het vak? Hoe heb je daarbij een afweging gemaakt tussen techniek, ethiek, pragmatiek, esthetiek? Welke kennis heb je daarvoor nodig? Wat was het besluit? En hoe kijk je daarop terug?

Toekomstgerichte kennis:

Inschatting van belangrijke uitdagingen voor de toekomst en hoe daarop in te spelen.

Reflectievraag:

- ▶ Wat zijn de uitdagingen en kansen voor de toekomst van de organisatie?

ANNEX 2: WORKSHOP VOOR HET BEPALEN VAN HET ACTIEPLAN

1. Breng de vragen in kaart

Bekijk samen met de collega's de takenkaart of conceptmap van de vertrekkende collega. Gebruik de inspiratielijst vragen kennisoverdracht (bijlage 1) en formuleer een aantal kernvragen waarop u een antwoord wil formuleren. Bundel de vragen per thema. Neem de thema's en de deelvragen op in het schema van het actieplan.

Thema	Deelvragen	Methode	Timing	Samen met	Resultaat

2. Check: wat is er al?

Bekijk eerst samen met de deelnemers welke kennis en kunde op dit moment al ergens is opgeslagen. Hebben we eerder al een deel van het antwoord verzameld? Inventariseer welke systemen er binnen de organisatie bestaan om kennis en kunde op te slaan. Is er bijvoorbeeld een vast moment van kennisoverdracht, zoals een maandelijks stafoverleg? Bestaan er al checklists (maar zijn die verouderd)? Maak een lijst.

Vraag u bij elk bestaand initiatief op de lijst samen af of dit:

- ▶ nog actueel is;
- ▶ voldoende praktisch en toepasbaar is;
- ▶ betrouwbaar genoeg is;
- ▶ werkt als methode van kennisoverdracht.

Wellicht kunt u op basis van deze eerste oefening al een deel van het actieplan invullen.

3. Wat zou er nog kunnen?

Presenteer een aantal van de methodieken uit de toolbox. Deel de groep op in kleinere groepjes van vier personen en laat elke groep een aantal vragen onder de loep nemen. Welke methode lijkt hen ideaal om deze vraag te beantwoorden? Ze mogen meerdere opties aanreiken. De vertrekkende collega kan ook aangeven welke methodiek hem/haar erg fijn lijkt om te doen. Vul het actieplan verder aan.

4. Finaliseren van het actieplan

Laat de deelgroepjes presenteren wat hun ideeën zijn. De andere groepjes en de vertrekkende collega kunnen hierop reageren. Peil bij de vertrekkende deelnemer naar de haalbaarheid. Als het allemaal zeer veel is, dan moet de groep wel prioriteiten stellen: vraag hen bijvoorbeeld een top drie te maken van de dingen waarvan ze zeker willen dat ze gebeuren.

ANNEX 3: WAT ALS TIJD OF ZIN ONTBREEKT: HET EXITGESPREK

Deze brochure ging uit van successieplanning en dus van het idee dat u tijd heeft om de overdracht van kennis en kunde te organiseren. Dat is niet altijd het geval.

Bovendien gingen we ervan uit dat de vertrekkende collega kennis en kunde wil overdragen en bereid is om daar tijd in te investeren. Helaas is ook dat niet altijd het geval. Medewerkers die nadien als zelfstandig consultant aan de slag willen, hebben bijvoorbeeld niet altijd zin om uitgebreid aan overdracht te doen. Als er spanningen zijn in het team of als er rekeningen vereffend moeten worden, dan is de openheid om in groep op vragen te antwoorden vaak ook bijzonder beperkt.

In al deze gevallen lijkt het makkelijker om niets te doen. Toch is het belangrijk dat u als leidinggevende minstens een exitgesprek organiseert om de belangrijkste elementen op te vangen. Wat we hieronder schetsen is dus verre van ideaal, maar soms de enige mogelijkheid. Probeer zoveel mogelijk om onderstaande technieken nog toe te passen. Vrageen gemarkeerd met een * zijn cruciaal.

- ▶ Maak een beschrijving van de functie met een overzicht van de voornaamste taken.
- ▶ Wat zijn dringende lopende zaken die moeten worden overgedragen? Wie zou dat kunnen opnemen?*
- ▶ Welk netwerk is belangrijk bij de functie: welke contactpersonen moeten op de hoogte worden gebracht van het vertrek?
- ▶ Wat zijn de voornaamste informatiebronnen en de belangrijkste documenten (documenten, literatuur, websites...)?*
- ▶ Zijn er cruciale processen en kan de vertrekkende collega die uittekenen in een flowchart (zie hoger)?
- ▶ Zijn er andere jobaids die de collega nog kan maken en kan overdragen (checklist, draaiboek...)?

Wat zijn volgens de vertrekkende collega de uitdagingen en kansen voor de toekomst van de organisatie?

ANNEX 4: UITZOOMEN BIJ HELE GROTE ORGANISATIES

Als u bij een eerste check heeft vastgesteld dat u een grotere groep zestigplussers heeft, of als u in een grotere organisatie werkt, dan zal u veel sterkere keuzes moeten maken en prioriteiten moeten stellen. In dat geval kunt u werken met een matrixformule waarin u een aantal gegevens samenbrengt. U krijgt zo een systematisch overzicht van de urgentie en de specialisatiegraad van alle functies. Op basis daarvan deelt u de functies in groepen in.

Vul deze analyse in overleg met de teamleiders in, zodat u ook bij hen kunt nagaan of er al actie is ondernomen om kennis en kunde door te geven.

* De codes A, B, C, D

A. Topprioriteit

Dat zijn de posities die over de hele lijn een 3 scoren: het risico op uitstroom is groot, en de organisatie heeft een probleem als deze functie wegvalt. De overdracht zal niet zo evident zijn, het niveau van kennis is hoog, en het is niet zo makkelijk om te rekruteren (er zijn geen opleidingen voor, of mensen met deze kennis kiezen eerder voor andere organisaties). Als er nog geen actie is ondernomen, moet dat op korte termijn gepland worden.

B. Prioritair

- ▶ De posities die hoog scoren op het urgentieniveau en die minstens op één aspect van de specialisatiegraad hoog scoren zonder dat er al een oplossing is, moeten nader bekeken worden. Hier is een campagne nodig.
- ▶ De posities waarbij de uitstroom gemiddeld is (dat wil zeggen dat er nog tijd is) en die op alle drie de aspecten van de specialisatiegraad hoog scoren, moeten ook in de campagne worden meegenomen.

C. Om over na te denken

Posities die op de meeste vlakken hoog scoren, maar waarbij het risico op uitstroom laag is. Omdat mensen de lotto kunnen winnen, of om andere redenen kunnen wegvallen, kan het aangewezen zijn om een noodplan te ontwikkelen. Of om er tenminste voor te zorgen dat er een noodplan wordt voorzien (zie ook verder).

D. Niet meenemen in de campagne (maar wel waarderen)

- ▶ Risicovolle posities waar al een oplossing voor is: er is geen rekruteringsprobleem en de organisatie heeft al maatregelen genomen. Prima!
- ▶ Posities waar het risico op uitstroom klein is en die ook redelijk eenvoudig te vervangen zijn. Belangrijk is dat deze mensen niet het idee krijgen dat ze overbodig zijn. Als ze wegvallen zullen ze wellicht ook vervangen worden, maar dat zal minder acuut zijn en minder moeilijk verlopen. Waardeer dus ook hun bijdrage aan het geheel.

Koppel bij deze analyse ook terug naar de eerste vraag en ga er niet vanuit dat u zomaar iedereen klakkeloos zal vervangen. Is er bijsturing mogelijk? Dit kan een opportuniteit zijn om rollen opnieuw te definiëren en nieuwe verwachtingen te formuleren.

Op basis van deze matrix ziet u systematisch waar er werk aan de winkel is. U kunt vervolgens aan de slag om een plan te maken voor de A- en de B-functies uit de tabel. (Of, in echt dramatische omstandigheden, alleen voor de A's ...)

ANNEX 5: WAAROM LEREN WE NIET? TIEN LEEBLOKKADES IN ORGANISATIES.

Een urgente actie over kennistransfer is eigenlijk overbodig als de kennis vlot circuleert in de dagelijkse werking. Toch gebeurt dat niet altijd. Dat kan omdat we bewust 'op ons ei gaan zitten'. Veel vaker echter lopen we onbewust interessante kennis mis. Er kunnen blokkades opduiken die het leren in de weg staan. Welke van deze tien leerblokkades herkent u?

1. De macht der gewoonte: we leren moeilijk af. "We doen het al jaren zo.", "Dat is nu eenmaal niet ons beleid.", "Dat gaat hier toch niet werken." Het is nu eenmaal makkelijker om de bestaande routines te handhaven en niets te veranderen.

2. Vuurtjes blussen: we willen een probleem meteen ad hoc oplossen, in plaats van eerst een stapje terug te zetten en te bekijken waar het probleem eigenlijk vandaan komt. We gaan dus voort op aannames en veronderstellingen.

3. Gebrek aan reflectie: we springen van het ene project op het andere en nemen niet de tijd om even terug te blikken. Zo trekken we geen lessen uit fouten en weten we ook niet waarom bepaalde zaken goed gelopen zijn.

4. Doorgedreven individualisme: we zijn niet graag afhankelijk van anderen. Liever werken we autonoom aan ons eigen project. En dus is er ook niemand om echt mee te delen. Als er iets minder goed gaat, nemen we het persoonlijk en schieten we in de verdediging.

5. Te strikte afbakening van functies en afdelingen, waardoor er te weinig op organisatieniveau geleerd kan worden. Zelden werken interdisciplinaire teams samen aan een opgave, en dus blijven we in ons eigen perspectief steken.

6. Geen cultuur van onderzoek en dialoog: we zijn het niet gewend om elkaar vragen te stellen, om feedback te geven en te experimenteren. Dit is geen onderdeel van ons functieprofiel en tijdens functiegesprekken komt dit evenmin aan bod.

7. Gebrek aan onderling vertrouwen: we kunnen ons pas kwetsbaar opstellen en open spreken over onze sterktes en zwaktes als er onderling vertrouwen is. Zonder dat vertrouwen is er geen ruimte om elkaar kritisch te bevragen of om elkaar ter verantwoording te roepen.

8. Geen transfer na vormingen: kennis en vaardigheden die we tijdens een vorming hebben geleerd, vertalen we niet actief naar de werkvloer. De cursus blijft op de plank liggen en er verandert eigenlijk niets.

9. Chaos en stuurloosheid: er zijn geen duidelijke afspraken en er is geen duidelijke strategie binnen de organisatie. Evenmin is er discipline om afspraken na te leven. We weten dus niet goed waar we aan toe zijn. Dit maakt ons onzeker, we trappelen ter plaatse en we vinden zodoende het warm water vaak opnieuw uit.

10. Te hoge werkdruk: onze agenda zit zo vol dat er geen ruimte is om bij te leren, te experimenteren en te reflecteren over wat we hebben gedaan. Evenmin komen we eraan toe om echt goed na te denken over vernieuwing.

Dit lijstje is gebaseerd op het werk van Saskia Tjepkema, Patrick Lencioni, Tonnie van der Zouwen en Manon Ruijters.

Mijn bronnenmateriaal

Achtergronden

D. Gray, S. Brown, J. Macanuso, Gamestorming: a playbook for innovators, rulebreakers and changemakers. Sebastopol: O'Reilly, 2010.

P. Keursten, 'Het einde van strategisch opleiden', in: Opleiding & Ontwikkeling, 10 (1999), p. 27-33.

F. Laloux, Reinventing organizations. Leuven, 2015.

P. Lencioni, The five dysfunctions of a team. A leadership fable. San Francisco, 2012.

V.J. Marsick en K.E. Watkins, Facilitating learning organisations, making learning count. Hampshire, 1999.

M. Ruijters, Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie. Deventer, 2018.

L. Sels, S. Vansteenkiste, H. Knipprath, Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050 (Werk.Rapport 2017 nr.1). Leuven, Steunpunt Werk, HIVA-KU Leuven, 2017, www.steunpuntwerk.be/node/3596.

S. Tjepkema, 'Bouwen aan een lerende organisatie via het opsporen van leerblokkades', in: Handboek schoolorganisaties en onderwijsmanagement, Alphen aan de Rijn, 2002. (<https://www.kessels-smit.nl/nl/381>)

D. van der Weele, Y. de Lugt, KM Kookboek: recepten voor kennismanagement. Rotterdam, 2008.

T. van der Zouwen, Leerblokkades in organisaties signaleren en aanpakken. 2007 (<http://www.tonnievanderzouwen.nl/wp-content/uploads/2013/02/Leerblokkades-in-organisaties-1-mei-2007.pdf>)

Online handleidingen:

Alberta Human Services, Succession planning: retaining skills and knowledge in your workforce (2012), <https://www.albertacanada.com/successionplanning.pdf>

E. Chaplin, CyMAL: Museums Archives and Libraries Wales, Succession Planning Framework (2014), <http://southeastmuseums.org/succession-planning#.Wwu1LjSFPIU>

Federale overheidsdienst, Uw kennis doorgeven, toolbox seniors- juniors (2010), https://fedweb.belgium.be/nl/publicaties/km_toolbox_seniorsjuniors

J. Davis, British Columbia Museums Association, Best Practices Succession Planning (2005), <http://museumsassn.bc.ca/wp-content/uploads/2013/07/BP-9-Succession-Planning.pdf>

W. Francissen, J. Mies, 10X kennis benutten. Op welke manier kun je leren van je collega's bij de Rijksoverheid? (2018), <https://www.derijkscampus.nl/documenten/publicaties/2018/01/10x-kennis-benutten/index>

Michigan Succession Planning Toolkit, https://www.michigan.gov/documents/mdcs/SuccessionPlanningCareerPipelineToolKit_213235_7.pdf

Minnesota State Succession Planning Toolkit, http://www.minnstate.edu/system/hr/talent_management/SP_toolkit/SP_Toolkit.html

Kansas City, Nonprofit executive succession planning toolkit (2014), <https://www.kansascityfed.org/publicat/community/Nonprofit-Executive-Succession-Planning-Toolkit.pdf>

Ohio's talent for tomorrow and beyond (2011), <http://www.das.ohio.gov/Portals/0/DASDivisions/HumanResources/LPD/pdf/Succession%20Planning%20Product%20Documentation.pdf>

Third sector company, Non Profit succession planning (2014), <https://cnmsocal.org/wp-content/uploads/2014/06/SUCCESSION-Participants-Guide-FINAL-REV-for-501c-2014.pdf>

University of Washington, Succession Planning Toolkit (2016), <https://hr.uw.edu/pod/wp-content/uploads/sites/10/2016/08/Succession-Planning-Toolkit-1.pdf>

Workforce Gap-closing Toolkit (2007), <http://www.cpsr.us/workforceplanning/documents/ToolKitGap-Closing.pdf>

A. van der Geest, B. de Jong, B. Roetert, Toolbox kennismanagement (2015), https://www.platformwow.nl/media/2230/15016_a5_toolbox_kennismanagement.pdf

<https://www.museumsassociation.org/download?id=322812>